REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail - Patrie
****
UNIVERSITE DE YAOUNDE I
****
CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES HUMAINES SOCIALES ET EDUCATIVES
****
UNITE DE RECHERCHE DE FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
****

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland
****
THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I
****
POST GRADUATE SCHOOL FOR HUMAN, SOCIAL AND EDUCATIONAL SCIENCES
****
DOCTORAL RESEARCH UNIT FOR HUMAN AND SOCIAL SCIENCES
****

Pratiques managériales d'habilitation et ennui au travail : le rôle du Job-Crafting et du sens du travail

Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat/Ph.D en Psychologie

Soutenue publiquement le 17 Juillet 2024

Spécialité : Psychologie du Travail et des Organisations

Par

Dieudonné Davy AMBASSA

Master en Psychologie Sociale

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE UYI

MEMBRES DU JURY

Président : TSALA TSALA Jacques Philippe (Pr.)

Rapporteur : NYOCK ILOUGA Samuel. (MC)

Membres : MESSANGA Adolphe Gustave (Pr)

NGAH ESSOMBA Helene Chantal (MC)

EBALE MONEZE Chandel (Pr)

Mention : *Très Honorable*

Sous la direction de :

Samuel NYOCK ILOUGA

Maître de Conférences

JUILLET. 2024

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à la disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie. Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document. Par ailleurs, le Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines, Sociales et Educatives de l'Université de Yaoundé 1 n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

SOMMAIRE

DEDICACE III
REMERCIEMENTS IV
SIGLES ET ABREVIATION V
LISTE DES TABLEAUX VI
LISTE DES FIGURES IX
LISTE DES ANNEXES XI
RESUME XII
ABSTRACT XIII

INTRODUCTION GENERALE 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE 7
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS GENERAUX DE LA THESE 8
CHAPITRE 2 : CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR L'ENNUI AU TRAVAIL 40
CHAPITRE 3 : LES PRATIQUES MANAGERIALES D'HABILITATION 63
CHAPITRE 4 : LE SENS DU TRAVAIL ET LE JOB-CRAFTING 83
CHAPITRE 5 : ANCRAGE THEORIQUE 119

DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATOIRE 143
CHAPITRE 6 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE 144
CHAPITRE 7 : TRADUCTION ET ADAPTATION DE L'OUTIL MULTIDIMENSIONNEL DE L'ETAT D'ENNUI CHEZ LES TRAVAILLEURS CAMEROUNAIS (Etude 1) 161
CHAPITRE 8 : ETUDE DE LA RELATION ENTRE LES PRATIQUES MANAGERIALES D'HABILITATION ET L'ENNUI AU TRAVAIL (Etude 2) 199
CHAPITRE 9 : ANALYSE DU RÔLE MEDIATEUR DU JOB-CRAFTING ET DU SENS DU TRAVAIL DANS LA RELATION ENTRE LES PRATIQUES MANAGERIALES D'HABILITATION ET L'ENNUI AU TRAVAIL (Etude 3) 250
CHAPITRE 10 : DISCUSSIONS ET PERSPECTIVES GENERALES DE LA THESE 306

CONCLUSION GENERALE 319
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES **324**
ANNEXES **354**
TABLE DES MATIÈRES **355**

À

la Famille NKOLO ;

qu'elle trouve ici le témoignage de ma très profonde reconnaissance.

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche est le fruit de la contribution de plusieurs personnes. De manière singulière nous remercions :

Le Professeur Samuel Nyock Ilouga pour sa bienveillance, sa disponibilité, ses encouragements, sa rigueur et ses qualités habilitantes dans la direction de ce travail ainsi que dans les projets scientifiques et pédagogiques qui ont toujours été au cœur de notre collaboration.

Le Professeur Jean Luc Bernaud enseignant au Conservatoire des Arts et Métiers de Paris en France pour son apport scientifique dans la conception et la réalisation de ce travail.

Les professeurs Jacques Philippe Tsala Tsala, Chandel Ebalé Moneze, Adolphe Gustave Messanga, Samuel Nyock Ilouga et Hélène Chantal Ngah Essomba qui ont accepté d'évaluer ce travail et dont les remarques et observations en soutenance ont permis de l'améliorer.

Les enseignants du Département de Psychologie de l'Université de Yaoundé 1 pour la formation reçue.

Les Ministres qui ont accepté le déroulement de cette recherche au sein des départements ministériels dont ils ont la charge. Mais aussi les personnels d'administration qui ont accepté de participer volontairement à cette étude ainsi qu'aux secrétaires qui se sont toujours mobilisées pour la distribution et le retrait des questionnaires.

Les membres de l'équipe de recherche dirigée par le Pr. Nyock Ilouga pour leurs différentes contributions. Particulièrement le Dre Pascale Ada Manga pour sa constante disponibilité à répondre à mes sollicitations. C'est l'occasion aussi de remercier Chrystelle Molo Owona, Léonce Guemeta, Jean Lucien Assako, Romuald Tioyong, Alberic Fotsing, Dr Jacques Djigou, Linda Ambela pour leurs remarques et observations.

Christian Talla pour toute la documentation ainsi que les logiciels de traitement statistique mis à ma disposition. Vanessa Nyangono, Tantiana Nganti, Christian Akenfack, Daniel Dzeufack, Fabien Memong, Karine Mbappé, Odette Tchachouang, Kwising Milan pour leur disponibilité et soutien durant la collecte de données. Georges Atcha, Sonia Avoulou et Alain Keteo qui n'ont cessé de m'encourager.

A la fin de ce travail qui m'a rendu peu disponible, je ne peux oublier mes tantes, mes oncles, mes cousins, mes cousines et mes ami (e)s qui ont été là pour moi.

SIGLES ET ABREVIATION

AFE : Analyse Factorielle Exploratoire

AIPTLF : Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française

CAAT : Comportements Antisociaux Au Travail

DAG : Direction des Affaires Générales

DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques

HP : Habilitation Psychologique

IST : Inventaire du Sens du Travail

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

MINFOPRA : Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative

MOW : Meaning Of Work

NTIC : Nouvelle technologie information et de la communication

OIT : Organisation Internationale Travail

PME : Pétites et Moyennes Entreprises

PMH : Pratiques Managériales d'Habilitation

PTO-SUD : Psychologie du Travail et des Organisations des Pays Sud

RMSEA : Root Mean Square error of approximation

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Enoncés mesurant l'ennui au travail…. 148

Tableau 2 : Enoncés des PMH……. 148

Tableau 3 : Enoncés mesurant le sens du travail ……..... 149

Tableau 3 : Enoncés mesurant le sens du travail……..... 150

Tableau 4 : Enoncés mesurant le remodèlement d'emploi ……. 150

Tableau 5 : Répartition en fonction du sexe ……..... 175

Tableau 6 : Description de l'échantillon en fonction de l'âge, l'ancienneté et du nombre d'heures de travail ……. 175

Tableau 7 : Répartition en fonction du type de travail……..... 176

Tableau 8 : Répartition en fonction du niveau d'étude ……. 177

Tableau 9 : Répartition en fonction de la situation matrimoniale ……..... 177

Tableau 10 : Le test de Bartlett……. 178

Tableau 11 : Test de significativité des coefficients de saturation factorielle (MSBS) … 179

Tableau 12 : La proportion de variance expliquée……..... 181

Tableau 13 : Analyse de fiabilité……. 183

Tableau 14 : Statistiques descriptives items par items (MSBS) ……. 184

Tableau 15 : Test du χ^2 ……..... 186

Tableau 16 : Indices d'ajustement……..... 186

Tableau 17 : Indices d'ajustement du modèle 2……..... 188

Tableau 18 : Analyse des contributions factorielles……. 188

Tableau 19 : Analyse de second niveau……..... 189

Tableau 20 : Analyse de fiabilité…… 190

Tableau 21 : Matrice de corrélations ……..... 192

Tableau 22 : Le test de Bartlett…… 207

Tableau 23 : Test de significativité des coefficients de saturation factorielle 209

Tableau 24 : La proportion de variance expliquée……..... 209

Tableau 25 : Analyse de fiabilité…… 211

Tableau 26 : Indices d'ajustements du modèle…… 213

Tableau 27 : Analyse des contributions factorielles …… 214
Tableau 28 : Analyse de second niveau…… 214
Tableau 29 : Analyse de fiabilité…… 216
Tableau 30 : Statistiques descriptives de la dimension de la reconnaissance……..... 219
Tableau 31 : Statistique descriptive de la dimension développement des compétences …… 220
Tableau 32 : Statistique descriptive de la dimension de la délégation du pouvoir…… 221
Tableau 33 : Statistique descriptive de la dimension du partage de l'information perçu…… ... 222
Tableau 34 : Statistiques descriptives de la perception du temps… 223
Tableau 35 : Statistiques descriptives du désengagement…..... 224
Tableau 36 : Statistiques descriptives de la forte stimulation……..... 225
Tableau 37 : Statistiques descriptives de la faible stimulation……. 226
Tableau 38 : Statistiques descriptives de l'inattention……..... 228
Tableau 39 : Matrice de corrélations ……..... 229
Tableau 40 : Régression simple de la reconnaissance sur l'ennui au travail ……. 231
Tableau 41 : Régression simple du développement des compétences sur l'ennui au travail ……..... 232
Tableau 42 : Régression simple de la délégation du pouvoir sur l'ennui au travail ……. 233
Tableau 43 : Régression simple du partage d'information sur l'ennui au travail ……. 233
Tableau 44 : Analyse par équations structurelles ……..... 235
Tableau 45 : Analyse de régression entre l'habilitation et l'ennui au travail……..... 236
Tableau 46 : Résultats de l'analyse exploratoire du sens du travail……. 261
Tableau 47 : Indices d'ajustements de l'outil sur le sens du travail…..... 262
Tableau 48 : Statistiques descriptives de la dimension de la reconnaissance…..... 268
Tableau 49 : Statistiques descriptives de la dimension développement des compétences…. 268
Tableau 50 : Statistiques descriptives de la dimension délégation du pouvoir…..... 269
Tableau 51 : Statistique descriptive de la dimension du partage de l'information …. 269
Tableau 52 : Statistiques descriptives de la perception du temps…. 270
Tableau 53 : Statistiques descriptives du désengagement…..... 270
Tableau 54 : Statistiques descriptives de la forte stimulation…. 271

Tableau 55 : Statistiques descriptives de la faible stimulation…. 271

Tableau 56 : Statistiques descriptives de l'inattention…. 272

Tableau 58 : Statistiques descriptives du remodèlement des tâches …. 272

Tableau 59 : Statistiques descriptives du remodèlement cognitif…. 273

Tableau 60 : Statistiques descriptives du remodèlement relationnel…. 273

Tableau 61 : Statistiques descriptives de l'utilité du travail…. 274

Tableau 62 : Statistiques descriptives de la direction du travail…. 274

Tableau 63 : Statistiques descriptives de la compréhension du travail…… 275

Tableau 64 : Analyse par équations structurelles de l'effet des PMH sur l'ennui au travail…… 275

Tableau 65 : Analyse de régression entre l'habilitation et l'ennui au travail…… 276

Tableau 66 : Analyse par équations structurelles de l'effet du Job-Crafting sur l'ennui…… 277

Tableau 67 : Analyse de régression entre le Job-Crafting et l'ennui au travail…… 277

Tableau 69 : Analyse de régression entre le sens du travail et l'ennui au travail…… 279

Tableau 70 : Coefficients de régression de l'effet médiateur du Job-Crafting…… 280

Tableau 71 : Estimation des paramètres des facteurs du modèle PMH, Job-Crafting et Ennui…… 282

Tableau 72 : Indices d'ajustement du modèle structural de HO_1 …… 282

Tableau 73 : Coefficients de régression de l'effet médiateur du sens du travail…… 284

Tableau 74 : Estimation des paramètres des facteurs du modèle PMH, sens du travail et Ennui…… 286

Tableau **75** : Indices d'ajustement du modèle structural de HO_2 …… 286

Tableau 76 : Coefficients de régression de l'effet joint du sens du travail et du Job-Crafting…… 288

Tableau 77 : Estimation des paramètres des facteurs du modèle PMH, Job-Crafting, sens du travail et Ennui…… 290

Tableau 78 : Indices d'ajustement du modèle structural de HO_3 …… 291

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :Modèle exigences-contrôle de Karasek (1979) incluant l'ennui au travail..... 19
Figure 2 :Modèle dynamique de l'ennui de Van-Hooff et Van-Hooft (2017)..... 20
Figure 3 :Modèle intégrateur de l'ennui au travail de Mael et Jex (2015) 23
Figure 4 :Modèle conceptuel de l'étude 35
Figure 5 :Les différentes conceptions de l'adéquation formation-emploi (Boudarbat & Montmarquette, 2014). 58
Figure 6 :Pyramide des besoins de Maslow (1943)..... 66
Figure 7 : Phases du processus d'habilitation (tiré de Caillé, 2020, p. 38)……80
Figure 8 :Définition du sens du travail (Morin & al., 1999) 93
Figure 9 :Modèle théorique du sens du travail de Rosso et al. (2010)..... 95
Figure 10 :Modèle du sens du travail de Lips-Wierma et Wright (2012)..... 97
Figure 11 :Modèle du sens du travail de Arnoux-Nicolas et al. (2016) 99
Figure 12 :Processus du job-Crafting. Adapté d'après Tims et Bakker (2010) 112
Figure 13 :Récapitulatif des antécédents, processus et conséquences du job crafting, d'après Zhang et Parker (2019) 118
Figure 14:Le modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976) 136
Énoncés mesurant le remodèlement d'emploi..... 151
Figure 15:Structure factorielle de l'échelle multidimensionnelle de l'état d'ennui (Fahlman et al., 2013). 168
Figure 17 :Graphique d'accumulation des valeurs propres de la version camerounaise du MSBS 179
Figure 18 : Répartition des items du MSBS en contexte camerounais 182
Figure 19 :Structure confirmatoire de la version camerounaise de l'ennui au travail..... 190
Graphique d'accumulation des valeurs propres de la version camerounaise des PMH..... 209
Figure 21 :Procédure de validation transculturelle des questionnaires de Vallerand (1989) 171
Figure 22 :Répartition des items de la version camerounaise des pratiques managériales d'habilitation 212
Figure 23 :Structure confirmatoire de la version camerounaise de l'outil des pratiques managériales d'habilitation 216
Figure 24 :Distribution des scores de la reconnaissance perçue 220
Figure 25 :Distribution des scores du développement des compétences perçu..... 221
Figure 26 :Distribution des scores de la délégation du pouvoir perçue 222

Figure 27 :Distribution des scores du partage de l'information perçu 223
Figure 28:Distribution des scores de la perception du temps 225
Figure 29:Distribution des scores du désengagement perçu 226
Figure 30:Distribution des scores de la forte stimulation perçue 227
Figure 31:Distribution des scores de la fable stimulation perçues 227
Figure 32:Distribution des scores de l'inattention perçue 229
Figure 33 :Modèle de structure de la relation entre les PMH et l'ennui au travail 238
Figure 34:Structure confirmatoire de l'instrument de mesure du sens du travail 265
Figure 35:Modèle d'analyse de l'effet médiateur (Baron et Kenny,1986) 266
Figure 36 :*Modèle général de la thèse* 269
Figure 37 :Modèle de structure de la relation entre les PMH et l'ennui au travail 278
Figure 38:Modélisation de la relation entre le Job-Crafting et l'ennui au travail 280
Figure 39 :Modélisation de la relation entre le sens du travail et l'ennui au travail 281
Figure 40 :Modélisation de l'effet médiateur du Job-Crafting dans la relation entre les PMH et l'ennui au travail 285
Figure 41 :Modélisation de l'effet médiateur du sens du travail dans la relation entre les PMH et l'ennui au travail 289
Figure 42:Schéma de la double médiation du Job-Crafting et du sens du travail entre les PMH et l'ennui au travail 292
Figure 43 :Modélisation de l'effet joint du Job-Crafting et du sens du travail dans la relation entre les PMH et l'ennui au travail 294

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de l'étude……..... XIV

Annexe 2 : Autorisation de recherche (MINPOSTEL)..... XX

Annexe 3 : Autorisation de recherche (MINTSS) XXI

Annexe 4 : Autorisation de recherche (MINDUB)..... XXII

Annexe 5 : Autorisation de recherche (MINAC)..... XXIII

Annexe 6 : AUTORISATION de recherche (MINSUP) XXIV

Annexe 7 : Autorisation de recherche (MINFOF)..... XXV

RESUME

La présente étude est fondée sur les observations faites sur le terrain et les études empiriques indiquant qu'un grand nombre de travailleurs camerounais ayant un poste de travail identifié, des missions et objectifs de travail à atteindre rapportent fréquemment qu'ils s'ennuient au travail. Cet ennui rend compte d'une situation paradoxale puisque le travail devrait combattre l'ennui au lieu de l'entretenir. Pour rendre compte de ce paradoxe, de nombreux modèles en Psychologie du Travail ont été développés. Cependant nous avons fait le constat selon lequel ces modèles n'intègrent pas les aspects managériaux liés à la mobilisation des ressources des travailleurs comme variable susceptible d'apporter des solutions au développement de l'ennui. Pourtant les théories de l'habilitation structurelle et des caractéristiques de l'emploi indiquent que l'organisation et le management peuvent agir sur le contenu du travail afin de mobiliser les salariés en générant chez eux de la proactivité, des comportements innovants et en donnant plus de sens à leur travail. De ce fait, l'objectif général de cette recherche est de vérifier si les pratiques managériales d'habilitation se combinent au Job-Crafting et au sens du travail pour lutter contre l'ennui au travail. Pour atteindre cet objectif, trois études empiriques ont été réalisées auprès de 1080 personnels de l'administration publique camerounaise exerçant dans les services centraux de la ville de Yaoundé. L'objectif de l'étude 1 était de traduire et d'adapter l'instrument multidimensionnel de l'ennui de l'ennui au travail. Les résultats des analyses exploratoires et confirmatoires montrent que le modèle qui s'ajuste mieux aux données comporte une structure en cinq dimensions (faible stimulation, désengagement, forte stimulation, inattention et perception du temps). L'objectif de l'étude 2 était d'étudier la relation entre les pratiques managériales d'habilitation (PMH) et l'ennui au travail. Les résultats obtenus par l'analyse par équations structurelles montrent que les PMH contribuent à la baisse de l'ennui au travail (β= - .45 ; p< .001). L'objectif de l'étude 3 était de vérifier si le Job-Crafting et le sens du travail médiatisent les effets des PMH sur l'ennui au travail. Les résultats obtenus par l'analyse par équations structurelles ont permis d'atteindre cet objectif. D'ailleurs, 82% de l'effet des PMH sur l'ennui au travail passe par le Job-Crafting et le sens du travail. Globalement les résultats montrent que donner du travail ne suffit plus, il faut superviser, assister et mobiliser les ressources des travailleurs. Ainsi, un management habilitant qui favorise l'autonomie et la délégation constitue une ressource pour lutter contre l'ennui. Cette habilitation structurelle permet aux travailleurs d'être proactifs et leur permet également de faire un travail qui a du sens. Les outils d'évaluations de l'ennui, des PMH et du sens du travail adaptés au contexte socioprofessionnel peuvent permettre aux managers camerounais de prendre des décisions éclairées dans leur pratique quotidienne.

Mots-Clés : Habilitation, Job-Crafting, Sens du travail, Ennui

ABSTRACT

This study is based on observations made in the field and empirical studies indicating that a large number of Cameroonian workers with an identified workstation, missions and work objectives to achieve frequently report that they are bored at work. This boredom reflects a paradoxical situation since work should combat boredom instead of maintaining it. To account for this paradox, numerous models in Work Psychology have been developed. However, we have observed that these models do not integrate the managerial aspects linked to the mobilization of workers' resources as a variable likely to provide solutions to the development of boredom. However, the theories of structural empowerment and job characteristics indicate that the organization and management can act on the content of work in order to mobilize employees by generating proactivity, innovative behavior and giving more meaning to their work. Therefore, the general objective of this research is to verify whether managerial empowerment practices combine with Job-Crafting and the meaning of work to combat boredom at work. To achieve this objective, three empirical studies were carried out among 1080 Cameroonian public administration personnel working in the central services of the city of Yaoundé. The objective of Study 1 was to translate and adapt the multidimensional boredom instrument from boredom at work. The results of the exploratory and confirmatory analyzes show that the model that best fits the data has a five-dimensional structure (low stimulation, disengagement, high stimulation, inattention and time perception). The objective of study 2 was to study the relationship between managerial empowerment practices (MEP) and boredom at work. The results obtained by the structural equation analysis show that PMH contribute to the reduction in boredom at work ($\beta = -.45$; $p < .001$). The objective of study 3 was to verify whether Job-Crafting and the meaning of work mediate the effects of PMH on boredom at work. The results obtained by structural equation analysis made it possible to achieve this objective. Moreover, 82% of the effect of PMH on boredom at work goes through Job-Crafting and the meaning of work. Overall, the results show that providing work is no longer enough; it is necessary to supervise, assist and mobilize the resources of workers. Thus, enabling management that promotes autonomy and delegation constitutes a resource to combat boredom. This structural empowerment allows workers to be proactive and also allows them to do meaningful work. Boredom, PMH and meaning of work assessment tools adapted to the socio-professional context can enable Cameroonian managers to make informed decisions in their daily practice.

Keywords: Empowerment, Job-Crafting, Meaning of work, Boredom

INTRODUCTION GENERALE

Etymologiquement, le terme travail vient du latin « *Tripalium* » qui désigne un instrument de torture. Cette conception présente le travail comme une torture pour l'homme, une punition voire une souffrance. Dans la littérature, Meda (2010) développe l'idée selon laquelle, le travail est une catégorie « Anthropologique ». C'est un invariant de la nature humaine dont on trouve la trace toujours et partout. Cette conception « Anthropologique » du travail rallie trois grands courants de pensées qui fondent la question du travail. Il s'agit du courant Chrétien, Marxiste et Humaniste.

Pour la pensée chrétienne, le travail selon Meda (2010) est l'activité fondamentale de l'homme qui ajoute de la valeur au monde et à lui-même. Le travail dans ce courant de pensée a une dimension très spirituelle qui transcende l'homme et le rend supérieur à la nature. En effet, ce courant défend l'idée selon laquelle le travail humain serait la continuation sur terre de la création divine mais aussi un devoir social que chacun doit remplir du mieux qu'il le peut (Meda, 2010). Dans ce sens, selon Supiot (1994) le premier sens du mot travail désigne ce qu'endure la femme dans l'enfantement. Il désigne cet acte où se mêlent la douleur et la création, acte où se joue à chaque fois, comme dans tout processus de travail, le mystère de la création humaine. C'est donc dans cette mise au monde des enfants et des œuvres que l'homme accomplit sa destinée.

Dans la pensée humaniste, le travail est un facteur d'intégration sociale. Selon Bartoli (1957) le travail appelle l'usage commun des biens. Le travail est donc une activité qui permet d'être ensemble, la manière de construire ensemble un ordre nouveau porteur de valeurs communautaires (Meda, 2010). On observe que dans ce courant, le travail vise la formation d'une identité individuelle et collective.

Pour la pensée marxiste, quelle que soit sa diversité, le travail est central, utile et constitue l'essence de l'homme. Ici, le travail est fondamentalement social puisqu'il unit dans un effort accepté par tous, l'ensemble des producteurs qui réalisent la production nécessaire non seulement à la satisfaction des besoins humains, mais aussi à la réalisation des désirs individuels et collectifs (Meda, 2010). Une telle idée est défendue par Smith (1776). En effet, Smith (1776) développe la thèse selon laquelle le travail bien organisé, bien pensé est producteur de richesse. Se situant dans une perspective économique ou instrumentale, il

définit le travail comme cette puissance humaine et/ou machinique qui permet de créer de la valeur. Suivant une telle vision, on comprend que le développement socio-économique des sociétés soit présenté comme la conséquence logique du travail des hommes.

Cette conception anthropologique montre que le travail est indissociable de la vie de l'homme. Le travail est donc valorisé car c'est même lui qui confère une certaine notoriété. Ainsi, Nyock Ilouga (2019) souligne que dans les conceptions proprement africaines, le travail est un instrument de différentiation. Il permet de distinguer d'une part les travailleurs qui se sont montrés aptes à survivre puis à vivre, à protéger leur descendance et leur offrir le bonheur recherché que seul le travail permet de conquérir. D'autre part, l'existence de ceux qui se sont montrés inaptes au travail est assujettie à celle des premiers. Cette idée montre que l'objectif du travail c'est d'être heureux et de s'épanouir. En effet, Pascal (1897) rappelle que tous les travailleurs recherchent le bonheur et leurs efforts ne sont dirigés que vers cet objet. Être heureux poursuit-il, est donc le motif de toutes actions de tous les travailleurs (Nyock Ilouga, 2019).

Pour être respecté, il faut avoir un travail ou un métier. Avoir un travail s'avère donc gratifiant. Selon Bourdieu (1980 ; p. 11) : *« le travail est un moyen de se rendre intéressant, d'exister devant les autres, pour les autres et d'accéder en un mot, à une forme d'existence sociale »*. La construction identitaire par le travail procède de la participation à un ouvrage tant individuel que collectif. Au-delà de nous procurer une dignité intrinsèque, le travail nous apporte également une utilité sociale, le sentiment de participer à la co-construction du monde (Bourdieu, 1980).

En psychologie, la conception du travail comme accomplissement de soi est défendue par plusieurs auteurs parmi lesquels Dejours (1998). Pour lui, le travail repose sur le couple contribution-rétribution. En effet, travailler c'est à la fois souffrir et prendre des risques. C'est apporter sa contribution. En échange de cette contribution l'individu s'attend à une rétribution de la part de l'organisation dont la plus importante n'est pas la dimension matérielle (salaire ; prime ; avancement…) mais plutôt la dimension symbolique (reconnaissance). En organisant ainsi l'existence, le travail rassure, car il vient combler une certaine angoisse que vivent généralement ceux qui ne travaillent pas. En réalité, l'absence de travail (chômage) s'apparente donc logiquement à une mort sociale (Bourdieu, 1980).

Le chômage correspond au manque d'emploi voire d'occupations (Bourion, 2016). C'est une situation qui provoque une souffrance car sans travail il est difficile de réaliser et de se réaliser. Avec plus de 192 millions de chômeurs dans le monde dont 38 millions en Afrique

selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2020), la question du chômage est devenue une préoccupation cruciale pour tous les États. Préoccupation en ce sens qu'une telle situation plombe les économies des pays et affecte le bien-être des populations. Par exemple, Paul et Moser (2009) soulignent que les personnes au chômage courent deux fois plus de risque que les personnes qui travaillent de souffrir de problèmes psychologiques tels que la dépression, l'anxiété, des symptômes psychosomatiques, un bien-être faible et une confiance en soi basse.

Aussi, une étude de Chauvel (1997) a montré qu'une augmentation du taux de chômage de 3% pouvait provoquer une hausse du taux de suicide de 4.4%. En fin de compte, selon Meda (2010) le chômage est un mal social d'une extrême gravité, un « cancer » qui dévore la société et favorise sur le long terme l'adoption des comportements déviants. Ainsi, le travail et le chômage sont des concepts opposés recouvrant des réalités bien séparées. Comme l'indique Morin (2008) le travail en raison de ses activités quotidiennes est un formidable moyen pour se départir de l'angoisse du vide, l'inactivité et de la détresse que vivent très souvent les personnes qui se retrouvent au chômage ou encore celle des personnes misent à la retraite à un âge précoce. Dans le même sens, Voltaire (1759) a relevé que le travail éloigne trois grands maux que sont le vice, l'ennui et le besoin.

Cependant, ils sont assez nombreux les travailleurs qui rapportent fréquemment qu'ils s'ennuient au travail comme l'atteste les statistiques à l'échelle mondiale. En effet, en Turquie, 40% des employés éprouvent de l'ennui (Seçkin, 2018). En France, 43,5% des employés s'ennuient (Dares, 2015). En 2009, 39% d'Allemands, 29% des Suédois éprouvent en permanence de l'ennui au travail (Bourion & Trébucq, 2011). Au Nigéria, 63,3 % des employés éprouvent de l'ennui (Taiwo, 2009). En Afrique du Sud, 40% des employés s'ennuient au travail. Au Cameroun, 43% des employés s'ennuient au travail (Simaleu, 2021). Ces statistiques montrent que loin d'être un fait, c'est un réel problème auquel les entreprises et les travailleurs doivent faire face.

On se rend donc compte qu'il existe aujourd'hui comme l'indique Bourion (2016) un « impensé » entre le travail et le chômage à savoir l'ennui. Il s'agit selon Bourion (2016) d'une sorte de chômage qui se serait discrètement inséré au sein du travail. Dans son étude de 2016, l'auteur découvre qu'il y a près de 30 % de chômeurs parmi les gens qui travaillent. C'est-à-dire qu'il y a des personnes qui ont un emploi mais qui manquent quoi faire au quotidien. L'ennui traduit ainsi une situation paradoxale car les personnes qui travaillent ne doivent pas s'ennuyer.

Comme l'indique Kant (1803) le travail offre à l'homme l'occasion de parfaire sa construction puisqu'il est un être inachevé. Ainsi, l'individu a des qualités qui ne peuvent se révéler qu'en travaillant. Une telle activité créatrice devrait plutôt combattre l'ennui et la vacuité. En psychologie du travail, la théorie du flow développée par Nakamura et Csikszentmihalyi (2009) indique que les personnes sont susceptibles d'éprouver du flow ou du bonheur dans presque toutes les activités quotidiennes. Contrairement à ce que nous pensons habituellement, les personnes éprouvent davantage de plaisir au travail que dans toutes les autres activités de la vie à savoir les activités artistiques, le sport, l'éducation, la musique y compris les loisirs. Selon les auteurs, les personnes éprouvent davantage du plaisir et du bonheur au travail en raison de la nature exigeante du travail qui offre généralement de nombreux défis aux employés et des opportunités de dépassement. Dans cette logique, le travail devrait combattre l'ennui plutôt que de le générer et l'entretenir. Il en serait même un antidote.

Présenté comme un état émotionnel désagréable de faible stimulation et d'insatisfaction engendré par la situation de travail qui n'offre pas assez de sollicitations (Harju et al., 2014). L'ennui au travail correspond à une souffrance imputable au manque d'activité et/ou manque d'activité stimulante pendant le travail. L'ennui au travail constitue aujourd'hui une problématique mondiale qui bénéficie d'un intérêt grandissant, tant de la part des chercheurs que des gestionnaires en raison des conséquences organisationnelles et individuelles qu'il engendre (Bataille, 2017 ; Chapelle, 2016 ; Van Hooff & Van Hooft, 2014). Par exemple, le risque de mortalité serait deux à trois fois plus élevé pour les personnes qui s'ennuient au travail contrairement à ceux dont l'emploi est stimulant (Britton & Shipley, 2010). Il a été démontré que les employés qui font l'expérience de l'ennui semblent développer des comportements contreproductifs dans les organisations à l'instar des agressions ou violences, de l'absentéisme, le présentéisme… (Bruursema et al., 2011 ; Dahlen et al., 2004 ; Tshilonda Kasol'a, 2019).

Peu importe l'âge ou le genre, tous les secteurs d'activités sont concernés par ce phénomène. Cependant, cette situation semble plus persistance dans le secteur de l'administration publique (Bourion, 2016 ; Piraux, 2017). Au Cameroun comme partout ailleurs cette problématique est omniprésente sur les lieux de travail bien que les statistiques officielles ne soient pas toujours disponibles en raison du manque de recherche empirique. Lors des investigations dans les départements ministériels de la ville de Yaoundé, nous avons observé que certains travailleurs n'ont presque pas d'activités ou de tâches à effectuer. A côté de ceux qui n'ont pas de tâches, certains sont submergés par les dossiers qu'ils peinent à

traiter. Pour meubler le temps, certains travailleurs rallongent les heures de pauses ou passent du temps à discuter dans les couloirs avec les collaborateurs. Dans le même sens, certains passent beaucoup de temps au téléphone à débattre des sujets qui n'ont rien à voir avec le travail et d'autres s'occupent à des activités personnelles (internet, lecture). Ces différents comportements rendent compte des manifestations de l'ennui au travail (Bourion, 2016 ; Lee, 1986). Ainsi, il devient judicieux de trouver de stratégies pour prévenir l'ennui dans les milieux de travail au Cameroun.

La littérature scientifique en psychologie du travail présente de nombreux travaux permettant de rendre compte et de prévenir l'ennui au travail (Mael & Jex, 2015 ; Sanchez-Cardona et al., 2019 ; Van-Hooff & Van-Hooft, 2017...). Ces modèles présentent les caractéristiques du travail, les besoins de satisfaction, la motivation au travail, l'usage des NTIC, la surqualification, les caractéristiques personnelles… comme des variables de poids dans l'explication de l'ennui au travail comme état émotionnel. Cependant, nous avons fait le constat selon lequel ces modèles n'intègrent pas les aspects managériaux liés à la mobilisation des travailleurs comme variable susceptible d'apporter des solutions à la réduction de l'ennui. Pourtant, dans un contexte socioprofessionnel camerounais réputé entropique par l'absence d'aménagement des conditions de travail et des carences managériales qui exposent les travailleurs à la précarité et à l'incertitude (Nyock Ilouga, 2019), une telle variable peut prendre place parmi celles qui sont communément admises dans la modélisation l'ennui au travail.

Dans un contexte socioprofessionnel camerounais qui connais de nombreuses difficultés managériales (Nyock Ilouga, 2019 ; Ousmane Sy, 2009), la mise en place effective de réelles stratégies managériales habilitantes peut constituer une variable de poids dans la prévention de l'ennui chez les travailleurs camerounais. Si de nombreux chercheurs à l'instar de Hayes (1978) et Fisher (1993) défendent l'idée selon laquelle l'ennui est un non sujet pour les managers car échappant à leur responsabilité, nous suggérons que les pratiques managériales habilitantes soient prises en compte dans la prévention de l'ennui au travail. A cet effet, nous proposons de mettre à disposition des managers un ensemble de stratégies de mobilisation des ressources des employés qui permettront à ces derniers d'être plus proactifs, de développer des comportements innovants et de donner du sens à leur travail (Boudrias, 2004 ; Kanter, 1977; Wrzesniewski & Dutton, 2001). C'est la raison pour laquelle dans le cadre de cette thèse, nous proposons un modèle intégrant les pratiques managériales d'habilitation, le Job-Crafting et le sens du travail dans l'analyse de l'ennui chez les travailleurs de l'administration publique camerounaise.

Selon Chen et al. (2011), les pratiques managériales d'habilitation (PMH) se rapportent à un ensemble de pratiques de gestion des managers visant le partage du pouvoir avec leurs collaborateurs en leur déléguant des responsabilités, les impliquant dans la prise de décision, les encourageant à être autonome et en leur faisant confiance dans leurs capacités à gérer leur travail. Le Job-Crafting ou remodèlement d'emploi quant à lui renvoie aux modifications ou ajustements que les employés peuvent apporter aux limites de leur travail afin de le rendre plus intéressant (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Selon Arnoux-Nicolas (2019), le sens du travail correspond à la perception que l'individu a de son travail et le rapport qu'il entretient avec celui-ci.

L'objectif de la présente thèse est de vérifier si les pratiques managériales d'habilitation se combinent au Job-Crafting et au sens du travail pour lutter efficacement contre l'ennui au travail chez les personnels de l'administration publique camerounaise. Le présent travail de recherche a été subdivisé en deux grandes parties à savoir le cadre théorique et le cadre opératoire.

Le cadre théorique présente les aspects factuels, conceptuels et théoriques qui constituent le fondement de cette recherche. Il est organisé en cinq chapitres. Le chapitre 1 présente la problématique et les objectifs généraux de la thèse. Le chapitre 2 présente la revue de la littérature sur l'ennui au travail. Le chapitre 3 porte sur la revue de littérature sur les pratiques managériales d'habilitation. Le chapitre 4 précise conjointement la revue de littérature sur le Job-Crafting et le sens du travail. Enfin, le chapitre 5 précise l'ancrage théorique de la thèse.

Le cadre opératoire présente la démarche empirique adoptée afin d'atteindre les objectifs de la thèse. Il est organisé en cinq chapitres. Le chapitre 6 est consacrée à la présentation de la démarche méthodologique de la thèse. Le chapitre 7 porte sur la traduction et l'adaptation d'un outil de mesure de l'ennui au travail en contexte professionnel camerounais (Etude 1). Le chapitre 8 s'intéresse à la relation empirique entre les pratiques managériales d'habilitation et l'ennui au travail (Etude 2). Le chapitre 9 examine le rôle médiateur du Job-Crafting et du sens du travail dans la relation entre les pratiques managériales d'habilitation et l'ennui au travail (Etude 3). Le chapitre 10 présente la discussion et les perspectives générales de la thèse.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS GENERAUX DE LA THESE

Cette partie du travail est consacrée à la problématique générale de la thèse. Elle précise le contexte empirique et théorique du travail, précise le problème de la recherche, les questions, les hypothèses et les objectifs généraux de la thèse.

1.1. Du contexte empirique au problème empirique de la thèse

Dans cette partie du travail, le contexte empirique met en évidence quelques statistiques concernant l'ennui au niveau international et national. Il précise les conséquences et indiquent les mesures prises pour combattre l'ennui. Le problème empirique quant à lui précise le gap entre les cadres de références du travail et les observations attestant l'ennui chez les travailleurs.

1.1.2. Le contexte empirique de l'étude

Selon Fisher (1993) l'ennui au travail est un état affectif désagréable dans lequel l'employé ressent un manque généralisé d'intérêt et une difficulté à se concentrer sur son activité. C'est également une souffrance imputable au manque d'activité pendant le travail. Selon Harju et al. (2014), il correspond à un état émotionnel désagréable de faible stimulation et d'insatisfaction causée par une situation de travail qui n'offre pas assez de sollicitations. La littérature scientifique accorde un intérêt particulier à cette problématique car les plaintes dénonçant l'ennui sont courantes au travail et en dehors du travail.

1.1.2.1. Statistiques sur l'ennui au travail dans le monde

En 1937, l'étude réalisée par Wyatt et ses collaborateurs a indiqué que 23 % de travailleurs souffraient d'ennui sévère et que 3 % ne ressentaient rien d'autre que ce sentiment. Dans le même sens, Guest et al. (1978) indiquent que 11 à 56% des travailleurs britanniques trouvent que leur emploi est devenu ennuyeux, alors que 79 à 87% soutiennent qu'ils s'ennuient parfois au travail. Ainsi, selon Madelon et al. (2014) il n'est pas rare que les employés éprouvent un sentiment d'ennui sur les lieux de travail. Les recherches indiquent qu'entre 15% et 87% des employés s'ennuient au travail au moins quelques fois (Mann, 2007 ; Rothlin & Werder, 2008 ; Van der Heijden et al., 2012). En Turquie, l'étude de Seçkin (2018) menée auprès de 189 travailleurs du secteur public, révèle que près de 40% d'employés éprouvent de l'ennui lié au travail.

Une étude réalisée en Suisse en 2006 rapporte que 10% des employés déclarent éprouver en permanence de l'ennui au travail (Bourion & Trébucq, 2011). La Confédération Suisse en 2007 a indiqué qu'un Suisse sur 10 s'ennuie tous les jours au travail (confédération Suisse, 2007).

Une enquête menée en ligne par le site européen Stepstone auprès de 11.238 salariés dans le monde révèle que 39 % des Allemands, 33 % des Belges, 29 % des Suédois 21 % des Danois éprouvent en permanence de l'ennui au travail. Selon ce site, un européen sur trois n'a pas assez de travail pour combler ses journées et s'ennuie constamment sur son lieu de travail. Selon Hosy et Bourion (2017) cette inactivité au travail pourrait varier de deux heures à toute la journée de travail.

En France en 2016, un salarié a porté plainte à son employeur pour l'avoir privé d'activité (Bourion, 2016). Les données sur l'ennui au travail en France sont disponibles dans l'enquête sur les conditions de travail menée en 2015 par de Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES). Les résultats de cette enquête menée auprès de 22859 salariés révèlent que 43,5% s'ennuient au travail. En réalité, 10% déclarent s'ennuyer fréquemment durant leur travail (toujours : 2,3% ; souvent 7,7%) et 33,5% s'ennuient parfois. Concernant les fréquences d'ennui, les ouvriers et les employés représentent respectivement 13,3% et 11,3%, contre 6% pour les cadres et professions intellectuelles supérieurs et 8,3% pour les professions intermédiaires.

Il est important de souligner que peu importe les États ou les organisations, l'ennui touche les hommes autant que les femmes. Par exemple, Briton et Shipley (2010) dans une étude menée auprès de 7524 individus âgés de 35 à 55 ans provenant de diverses organisations, ont montré que ceux qui s'ennuient le plus au travail sont les jeunes femmes. Par contre, dans leur étude réalisée auprès de 11 500 travailleurs, Harju, Hakanen et Schaufeli (2014) montrent que les employés les plus sensibles à l'ennui sont des hommes de moins de 36 ans, et que les moins touchées sont les femmes de plus de 56 ans.

L'enquête menée en France en 2016 par la « DARES » montre que les travailleurs qui s'ennuient davantage au travail sont les jeunes de 20 à 39 ans. Dans cette étude, l'ennui semble toucher, à des proportions quasiment égales, les femmes et les hommes. Par exemple, 4,2% des jeunes hommes et femmes de 20 à 24 ans interrogés disent éprouver en permanence l'ennui. Cette étude présente également des résultats qui montrent que les jeunes dont l'âge est compris entre 20 et 39 ans s'ennuient autant que les personnes âgées de la tranche comprise entre 50 et 60 ans. En revanche les travailleurs de la tranche comprise entre 40 et 50

ans ne semblent pas beaucoup s'ennuyer au travail. Ces résultats indiquent que les plus jeunes s'ennuient beaucoup car ils viennent d'entrer sur le marché du travail. Le travail qu'ils effectuent ne cadre pas toujours avec leurs compétences ou niveau de formation. Ils sont confrontés au décalage qui existe entre les attentes à la sortie des études et la réalité du début de la carrière professionnelle. De même, les plus anciens s'ennuient davantage au travail car ils commencent à s'interroger sur la finalité de leur travail et occupent parfois des postes qui, au fil du temps se vident de leur contenu.

Peu importe le genre ou l'âge, tous les secteurs d'activités sont concernés par l'ennui. En Finlande, l'étude d'Harju et al. (2014) montre que c'est dans les secteurs de l'industrie manufacturière, du transport et de la logistique et, fait plus surprenant, dans le milieu des arts, du spectacle et du divertissement, que l'on s'ennuie le plus au travail. Cela pourrait être lié à un niveau d'exigence et un besoin de stimulation plus élevés des personnes qui choisissent ces carrières. Dans son enquête sur les conditions de travail, menée en 2013 auprès de plus 22859 travailleurs français, la « DARES » montrait que les travailleurs du secteur privé éprouvent aussi en permanence l'ennui au travail comme ceux exerçant dans la fonction publique (État, territoriale et hospitalière). Dans le même sens, l'étude menée en 2016 par le même organisme confirme les résultats obtenus en 2013 à savoir que les travailleurs du secteur privé s'ennuieraient comme ceux du public. L'enquête révèle également que les ouvriers qualifiés semblent davantage s'ennuyer au travail par rapport aux ouvriers non qualifiés. Un tel résultat démontre que les salariés qualifiés pour le poste mais dont les compétences ne sont bien exploitées sont plus enclins à s'ennuyer au travail.

1.1.2.2. Statistiques sur l'ennui au travail en Afrique

Comme partout ailleurs, il existe de nombreuses évidences en Afrique qui attestent que certains salariés s'ennuient sur les lieux de travail. Toutefois, il existe très peu d'études empiriques sur ce phénomène.

L'étude de Taiwo (2009) menée auprès d'un échantillon de travailleurs nigérian de la ville de Lagos évoluant dans le secteur industriel, précisément dans le raffinage des huiles et la production du gaz, a montré que 63.3% de travailleurs ressentent de l'ennui au travail. Cette situation n'est pas sans incidence sur la productivité des entreprises. Selon l'auteur, cette souffrance serait causée par un environnement de travail qui ne présente pas assez de sollicitation et où les conditions de travail ne sont pas bonnes.

L'étude de Van Wyk et al. (2016) menée en Afrique du Sud auprès de 490 salariés évoluant dans les entreprises de logistiques et manufactures, constituent une des études ayant permis d'apporter quelques données sur la question de l'ennui en contexte Sud-africain. Les résultats de l'étude ont montré que plus de 40% des salariés interrogés s'ennuient au travail. En réalité selon les auteurs, près de 47% de salariés ont l'impression que les journées de travail sont interminables. En évaluant le temps qui passe au travail, ils sont près de 40% à se plaindre que le temps évolue lentement, les minutes s'égrènent très lentement. Pour essayer de combler ces moments de vide, ils sont près de 30% à témoigner qu'ils font autres choses au travail comme lire des magazines par exemple. L'étude indique clairement qu'il y'aurait plus de 10% de salariés qui rapportent n'avoir quasiment rien à faire au travail.

1.1.2.3. Données sur l'ennui au travail au Cameroun

Les statistiques à l'échelle internationale montrent qu'ils sont nombreux, les travailleurs qui éprouvent un sentiment d'ennui au travail. Ainsi, les milieux professionnels camerounais n'échappent pas à cette réalité même s'il est important de souligner que les statistiques sur l'ennui en contexte camerounais sont rares et parfois difficiles à obtenir. Une telle carence peut se justifier par le fait que très peu d'études notamment empiriques ont été menées sur la question.

- **Observations**

Cette étude est fondée sur un ensemble d'observations effectuées auprès des personnels de l'administration publique camerounaise. Nous avons observé que dans certains départements ministériels, de nombreux travailleurs n'ont pas de bureau fixe encore moins de tâches à effectuer pourtant ils doivent se présenter au travail tous les jours. Très souvent on retrouve ces travailleurs sans bureau ou poste précis à la DAG (Direction des Affaires Générales) dans les départements ministériels. Nous avons également observé qu'à côté de ceux qui n'ont pas d'activité, il y'a de nombreux travailleurs qui sont sollicités dans le traitement des dossiers au quotidien. Cependant, ces dossiers ne sont pas toujours traités car certains agents estiment que les tâches prescrites manquent de défis pouvant stimuler un réel investissement. Conséquence un dossier qui peut être traité en quelques jours prend plus le temps.

Dans de nombreuses situations, nous avons observé que les agents travaillent lentement pour occuper leur temps sur le poste de travail. Certaines secrétaires par exemple peuvent prendre une demi-journée ou une journée entière pour rédiger une simple lettre. Certaines, sur

une journée peuvent juste imprimer un document. Ces travailleurs pour la plupart travaillent lentement car en terminant leurs tâches assez tôt ils n'auront rien à faire de la journée.

Par ailleurs, nous avons observé une inadéquation entre le matériel de travail et le nombre de personnel dans de nombreux bureaux. En effet, dans certains bureaux nous observé par exemple que le nombre d'ordinateur était inférieur au nombre de personne affecté dans ce bureau. Lorsqu'on a deux ordinateurs qui fonctionnent correctement alors que cinq personnes sont invitées à y travailler, pendant que deux personnes travaillent les trois autres attendent ou se livrent à des activités personnelles.

Nous avons également observé que les employés pratiquent des activités personnelles pendant le travail pour meubler leur temps de présence au travail. Dans de nombreuses situations, nous avons observé que les agents meublent le temps au travail par des appels téléphoniques de longues durées qui n'ont très souvent rien à voir avec le travail. Dans le même sens, certains recherchent des opportunités de formations et de séminaires sur internet ou passent du temps sur les réseaux sociaux (facebook, Whatsapp, Twitter, etc) ou alors jouent aux jeux vidéo (Zuma, solitaire, Rally, Football manager, etc). D'autres par contre se consacrent à la lecture des bouquins, des magazines, rédaction des travaux de recherche pour les fonctionnaires étudiants. Nous avons aussi observé une multiplication des pauses de longues durées et la flânerie (certains passent du temps dans les couloirs à discuter avec des collègues).

Ainsi, lorsque les travailleurs se livrent à des activités personnelles pour meubler le temps sur les lieux de travail, n'ont pas de tâches à effectuer, commencent à ralentir le rythme de leur travail, multiplient les pauses, flânent, manquent d'activité stimulante, le travail qu'ils effectuent présente les caractéristiques d'un travail qui ennuie.

A côté de ces observations, l'étude de Simaleu (2021) réalisée auprès de 100 salariés en service dans les administrations publiques de la ville de Yaoundé, indique que les travailleurs camerounais s'ennuient sur les lieux de travail. L'étude précise qu'il y'a près de 43% d'employés qui s'ennuient au travail. Quelques indicateurs de l'ennui au travail à savoir la forte stimulation, la faible stimulation, le désengagement, l'inattention et la perception du temps passé au travail ont été évalué dans cette étude.

En ce qui concerne la forte stimulation, les résultats montrent que certains travailleurs croulent sous le poids du travail. En réalité, 40% des travailleurs interrogés rapportent qu'ils sont très sollicités au travail mais ce dernier n'est pas captivant, il n'apporte pas de réel

plaisir, est même monotone et ne peut donc susciter un réel investissement. Dans le même sens, les résultats obtenus dans l'évaluation de la faible stimulation indiquent qu'il y'a près de 30% des salariés qui estiment que leur travail manque de contenu et qu'ils éprouvent un vide au travail dû à l'absence de sollicitations réelles. Par ailleurs, l'étude indique que près de 43% des salariés interrogés ont le sentiment que les heures passées au travail s'égrènent lentement. Les journées de travail semblent ainsi interminables car ils ne font pas grand-chose. Malgré un manque de contenu et l'absence des tâches, ces salariés sont obligés d'être au travail tous les jours. D'ailleurs l'étude indique que les personnes interrogées travaillent dans un intervalle de [10-60] heures par semaine soit une moyenne de 35 heures par semaine. Aussi, la majorité des personnes rencontrées estiment que l'ennui traduit la peur, le dégoût, la souffrance, une punition, inutile, une incapacité, la honte, la routine, l'isolement. Ces expressions chargées de connotation négative montrent que personne n'éprouve du plaisir en s'ennuyant au travail. Ces données illustrent que l'ennui est bien présent sur les lieux de travail au Cameroun.

Bien qu'il soit clairement établi que tous les travailleurs, peu importe leurs secteurs d'activités peuvent à un moment donné éprouver de l'ennui au travail, cette situation semble plus persistante dans le secteur de l'administration publique. En effet, on observe de plus en plus comme l'indique Piraux (2017) à une tendance générale à l'appauvrissement intellectuel et technique du contenu du travail dans les services publics. Pourtant, c'est dans ces administrations que se trouvent parfois les plus grands intellectuels et diplômés (professeurs agrégés, architectes, des médecins…) qui deviennent de simples exécutants car le service public ne constitue pas toujours un terrain favorable à l'innovation au travail. Les observations sur le terrain montrent qu'il n'est pas rare de voir les personnels d'administration dirent qu'ils manquent de quoi faire ou bien qu'ils ne comprennent même pas à quoi leur sert ce travail. Ce sont généralement d'une part des personnes surqualifiées qui sont recrutées pour des postes nécessitant un niveau de qualification plus modeste et d'autre part des personnes sous qualifiées qui sont recrutées pour des postes nécessitant un niveau de qualification plus élevé.

Il y'a aussi ce qu'on appelle les postes « aménagés » pour les salariés qui se sont absentés pendant une longue période le plus souvent pour cause de maladie. Leurs tâches consistent parfois à reprendre le travail d'un employé. Cet aménagement permet de reprendre ses marques mais peut générer de l'ennui sur le long terme. L'ennui dû au manque de travail concret s'installe. Abordant la question de la santé mentale des personnels de l'administration, Piraux (2017) souligne que les administrations publiques sont des hôpitaux par anticipation

car la personne de bureau voit la vie à travers le prisme obscur de « l'ennui, de la crainte et du dégout ». Il poursuit en disant que l'administration suscite un climat anxiogène et ouvre la voie à la folie en raison d'une perception statique et altérée du temps. Le travail dans l'administration semble davantage généraliste et manque, le plus souvent, d'aspects techniques qui, selon Piraux (2017), constituent la quintessence et la fierté du métier.

Les données présentées à l'échelle nationale et internationale montrent que l'ennui au travail est devenu une préoccupation majeure dans tous les pays du monde. En effet, aucun État, aucun secteur d'activité, aucune organisation n'est à l'abri de ce problème. A cet effet, loin d'être un fait divers, c'est un réel problème auquel les entreprises et les gestionnaires doivent faire face en raison des conséquences qu'il engendre. Il a par exemple été démontré que le risque de mortalité serait deux à trois fois plus élevé pour les personnes qui s'ennuient beaucoup au travail en comparaison à ceux dont l'emploi est stimulant (Britton & Shipley, 2010). Il est donc évident que toutes les nations sont concernées par le problème.

1.1.2.4. Conséquences de l'ennui au travail

Il est communément admis que les comportements et attitudes des travailleurs constituent la pierre angulaire de la productivité des organisations. Le modèle des comportements au travail de Desrumaux et al. (2012), rappelle que les comportements pro-sociaux conduisent à la productivité des entreprises alors que ceux considérés comme anti-sociaux ne contribuent pas à l'évolution voire à la stabilité des organisations. L'ennui au travail est perçu comme un état émotionnel négatif de faible stimulation qui installe les travailleurs dans un état de malaise, d'inconfort et traduit l'expérience douloureuse du vide. Une telle situation ou état n'est pas sans conséquence sur les salariés et les entreprises qui paient très chère la prolifération de tels sentiments.

Au niveau individuel, dans son *Traité de physiologie des passions,* Alibert (1825) rappelle que l'ennui est une des plus tristes prérogatives de l'homme civilisé. C'est selon lui une disposition maladive de notre être qui nous conduit souvent à la consomption ou à la mort. C'est enfin l'état le plus pénible de l'économie vivante. C'est donc un mal profond de notre époque qui affecte ceux qui ne travaillent pas assez.

Sur le plan professionnel, les travailleurs qui en font l'expérience semblent davantage souffrir que ceux qui sont victime de « Burn-Out ». En réalité, Souvent comparé à la notion de « Burn-Out » qui traduit l'épuisement au travail lié à une forte charge de travail, l'ennui au travail semble davantage toucher les travailleurs et aurait même des effets plus insidieux que les autres formes d'épuisements comme le Burn-out, le workaholism ou encore l'épuisement

compassionnel (Bataille, 2017 ; Chapelle, 2016). Par exemple, selon une étude anglaise « *Bored to death* » réalisée en 2010 par Britton et Shipley sur 7500 membres du service public, le risque de mortalité serait deux à trois fois plus élevé pour les personnes qui s'ennuient beaucoup au travail en comparaison à ceux dont l'emploi est stimulant. Elles sont en particulier plus exposées au risque de décès par maladies cardiovasculaires.

Généralement, l'ennui entraine de nombreuses conséquences sur la santé des travailleurs. Par exemple, de nombreuses études attestent que les salariés qui en font l'expérience sont plus enclins à développer du stress, de la dépression, de l'angoisse ; par manque d'attention, ils sont davantage exposés aux accidents et blessures au travail (Branton, 1970 ; Van Hooff & Van Hooft, 2014). Ces accidents surviennent du fait que les personnes qui s'ennuient au travail semblent être moins concernées par leur situation de travail et sont en permanence exposées aux risques et à la baisse de sécurité et adoptent moins les mesures de protection (Whiteoak & Mohamed, 2015). Par ailleurs, les études de Ames et Cunradi (2004), Haju et al. (2014) ont montré que l'ennui au travail favorise la consommation d'alcool et des drogues voire des stupéfiants. Enfin, les personnes qui s'ennuient au travail seraient anorexiques et auraient parfois des troubles alimentaires important (Moynihan et al., 2015).

En ce qui concerne le travail, les personnes qui s'ennuient rapportent généralement une baisse de la satisfaction au travail, Elles sont démotivées, désorientées et désengagées (Kass et al., 2001). Dans une telle situation, la vacuité et l'apathie s'installent et le travail prend un sérieux coup (Ahmed, 1990). La vacuité et l'apathie ont très souvent pour corollaire le manque ou le vide de sens (Nyock Ilouga, 2019). Des études attestent des liens entre l'ennui au travail et le manque ou la perte de sens (Van Tilburg & Igou, 2011). Les personnes qui s'ennuient manquent comme le mentionnait Frankl (1969) de raisons de vivre car le travail qu'elles effectuent manque de contenu ou encore ne présente aucune finalité.

En affectant donc la santé des travailleurs ainsi que le travail lui-même, l'ennui entraine des comportements contreproductifs au travail. Par exemple, l'étude de Tshilonda Kasol'a (2019) menée auprès de 246 employés de la Générale des carrières et Mines de Lubumbashi (Congo) a montré que l'ennui au travail serait responsable d'environ 28.57% des cas d'absences, de près de 71.43% de cas de présentéisme, 42.86% des cas de cyber-flânerie et expliquerait près 68.29% de procrastination chez les travailleurs interrogés. Dans le même sens, l'étude de Taiwo (2009) a montré que l'ennui au travail serait lié à des comportements comme le vol, l'agression, la rétention d'information, le commérage et le sabotage… Par ailleurs, l'ennui au travail génère des émotions négatives chez les travailleurs qui sont plus enclins à agresser et à violenter leurs collègues ou supérieurs hiérarchiques. L'étude de

Dahlen et al. (2004), a montré par exemple des liens positifs et significatifs entre l'ennui et les comportements agressifs ou violents sur les lieux de travail.

De nombreuses études ont également montré que lorsque les travailleurs ressentent en permanence de l'ennui, que les tâches qu'ils effectuent manquent de contenu ou de défis, les salariés finissent par quitter l'organisation ou développent en permanence l'intention de partir. D'ailleurs l'étude d'Harju (2014) révèle des liens positifs entre l'ennui au travail et les intentions de départ. Il faut donc reconnaitre avec Bruursema, Kessler et Spector (2011) que l'ennui augmente la prévalence des comportements contreproductifs dans les organisations. Ce qui n'est pas sans incidence sur les entreprises qui perdent parfois leurs meilleurs employés, perdent leur prestige et par la suite leurs bénéfices car les personnes qui s'ennuient font peu d'efforts, sont moins productives entrainant ainsi une baisse de la productivité. Les conséquences de telles conduites dans notre administration sont visibles.

L'étude de Bakiti (2010) menée auprès des personnels d'administration rapportent des cas de CAAT dans le service public avec notamment des pratiques comme le chantage, les menaces, des insultes, le harcèlement… Selon cette étude, 53% des salariés affirment avoir été victime CAAT. En effet, les milieux professionnels camerounais font face aux comportements agressifs soit des collègues, des supérieurs. Dans le même sens, l'étude d'Ambassa et Nyock Ilouga (2021) a montré que lorsque les salariés manquent de tâches, d'objectifs de travail intéressants, d'espace pour travailler, la probabilité pour qu'ils développent des CAAT est très élevée. Il apparait donc que le travail permet de lutter contre les émotions et états négatifs au travail. Lorsqu'il vient à manquer les salariés adoptent des comportements qui entravent la productivité des organisations. L'étude de Makouet et Ngok Evina (2021) a montré que la monotonie au travail explique le stress ressenti par les travailleurs camerounais. La même étude montre que la routine au travail dans les entreprises camerounaises serait responsable du développement des intentions de départs et des réorientations professionnelles.

1.1.2.5. Solutions

Comme montré précédemment, toutes les organisations où les travailleurs rapportent s'ennuyer sur les lieux de travail paient très cher le développement de tels sentiments car les conséquences sur la santé des travailleurs et la performance des entreprises ne sont plus à démontrer. Toutefois face à cette situation, les entreprises et les gestionnaires mettent sur pieds des moyens pour endiguer ce phénomène.

Malgré les conséquences qu'il engendre, l'ennui au travail n'est pas encore vraiment documenté dans le code du travail camerounais et donc une solution concrète n'est pas encore dictée par le législateur. Une telle note aurait sans doute permis de mettre sur pieds un programme de prévention adéquat de lutte contre l'ennui au travail.

Cependant, de nombreux efforts sont effectués au quotidien afin de limiter la prévalence de l'ennui dans les organisations camerounaises. On note par exemple, les changements ou aménagements de poste, les rotations du personnel, changement d'organigrammes dont l'objectif est de renforcer le contenu des tâches et lutter contre la monotonie au travail. En ce qui concerne le recyclage ou la mise à niveau, la loi n°92/007 du 14 Août 1992 portant code du travail au Cameroun précise dans son article 32 qu'« *en vue d'accroître ses performances, son efficacité et son rendement professionnels, l'Etat assure au fonctionnaire au cours de son activité, une formation permanente dont le régime est fixé par décret du Premier Ministre* ».

Malheureusement, le résultat de ces pratiques ne semble pas véritablement porter des fruits car les organigrammes ne sont pas revus fréquemment, tous les employés ne bénéficient pas de formation ou encore de recyclage, les conditions de travail ne sont pas toujours les meilleures.

Au plan scientifique, les congrès de l'association internationale des psychologues du travail de langue française (AIPTLF) de Bordeaux (2018), Paris (2021), Montréal (2023) ont consacré des ateliers de réflexion sur la thématique de l'ennui au travail. Dans le même sens, les congrès du Réseau des psychologues du travail des pays du Sud (PTO-SUD) de Douala (2019) et Constantine (2021) ont eux aussi consacré des ateliers de réflexion sur le développement de l'ennui et de la monotonie chez les travailleurs africains. Il était question dans ces ateliers d'identifier les causes du phénomène et d'en proposer des solutions qui portaient en grande partie sur l'amélioration des conditions de travail, un management de proximité, la mise sur pieds de processus de sélection du personnel adapté et propre à chaque contexte.

1.1.2.6. Formulation du problème empirique de la thèse

Il est reconnu et identifié que l'ennui au travail entraine des conséquences dommageables à la fois sur la santé des travailleurs et sur la productivité des organisations (Harju, 2014 ; Makouet & Ngok Evina, 2021 ; Tshilonda Kasol'a, 2019). Même s'il n'existe pas une solution concrète dictée par le législateur contre l'ennui au travail, de nombreux efforts sont effectués au quotidien afin de limiter la prévalence de l'ennui dans les

organisations camerounaises (changements ou aménagements de poste, rotations du personnel, changement d'organigrammes, coaching…).

Malgré les mesures prises, il ne se passe aucune journée sans que les travailleurs ne manifestent des comportements liés à l'ennui au travail. Les observations et les études convergentes font le constat de l'augmentation du nombre de fonctionnaires camerounais qui, titulaires d'un contrat de travail, avec un salaire régulier, un poste de travail identifié, des missions et objectifs de travail à atteindre, rapportent un sentiment permanent de vide, de la monotonie (Makouet & Ngok-Evina, 2021; Simaleu, 2021). C'est une situation réellement paradoxale puisque le travail qui devrait combattre l'ennui semble plutôt l'entretenir. Ce constat suscite de l'inquiétude voire de l'indignation. Le problème empirique de cette recherche est celui du développement de l'ennui dans les organisations camerounaises. Le développement de l'ennui constitue un problème puisque l'ennui entraine des conséquences négatives sur le bien-être et la productivité des organisations.

1.2. Du contexte théorique au problème théorique de la thèse

Cette partie du travail se donne pour objectif de faire un état des lieux de la question de l'ennui au travail dans la littérature scientifique en psychologie du travail. Il s'agit précisément de présenter les travaux majeurs et de positionner la présente étude par rapport à ce qui a déjà été fait sur la thématique.

1.2.1. Contexte théorique

L'ennui est une expérience courante au travail et même en dehors du travail. Les travaux recensés sur l'ennui montrent que c'est une thématique de recherche dont les débats conceptuels, théoriques et méthodologiques ont jalonné la littérature scientifique en psychologie depuis les années 70 avec la proposition des premières définitions comme celles de Fisher (1993). Dans la littérature scientifique, le cas emblématique du travailleur qui s'ennuie a été conceptualisé dans le modèle exigences-contrôle liés au travail de Karasek (1979). Dans ce modèle, le travailleur par sa situation de travail passive qui combine à la fois peu d'exigences au poste de travail et peu de latitude décisionnelle (marges de manœuvre) est susceptible de ressentir de l'ennui. Cette situation de travail comme l'indique Pezet-Langevin (2017) peut être induite par les caractéristiques du poste : tâches monotones et répétitives (sous-charge qualitative) ou tâches de surveillance présentant peu d'exigences (sous-charge quantitative).

Figure 1 *:*

Modèle exigences-contrôle de Karasek (1979) incluant l'ennui au travail
(Source : Pezet-Langevin, 2017)

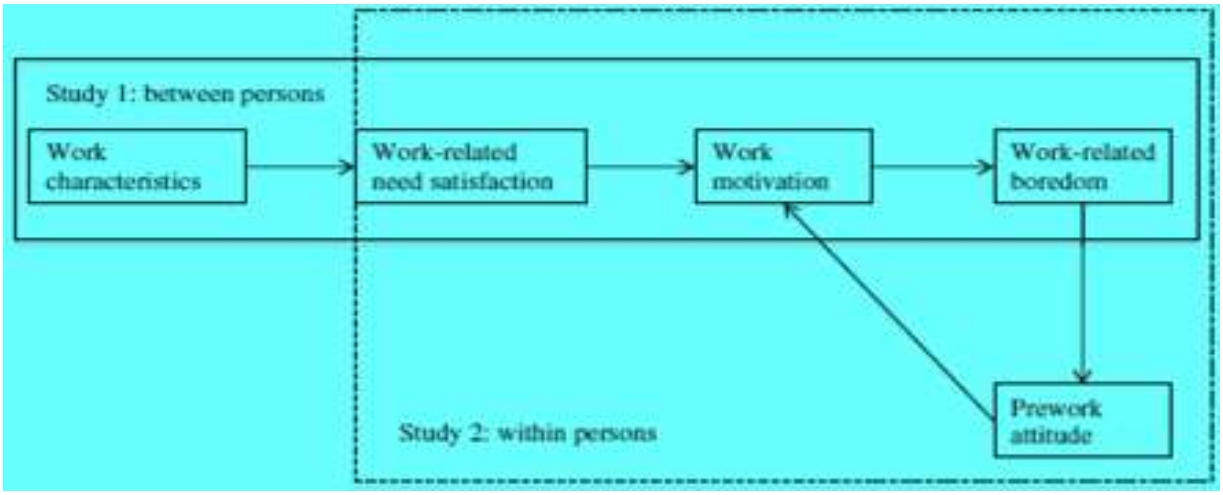
Tout comme le modèle des exigences-contrôle de Karasek (1979), le modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Odham (1976) soutient également l'idée selon laquelle l'environnement de travail serait le moteur même de l'ennui au travail. Selon ce modèle, pour réduire l'ennui les managers devraient améliorer les emplois surtout en ce qui concerne l'autonomie des tâches, la variété des compétences, l'identité des tâches, des possibilités de rétroaction (connaissance des résultats du travail) et définition de l'importance de la tâche. Ces deux modèles ont d'ailleurs servi d'ancrage théorique aux études qui se sont penchées sur la prévention de l'ennui au travail.

L'étude de Van-Hooff et Van-Hooft (2017) sur la conception d'un modèle dynamique de l'ennui au travail s'est appuyée sur le modèle des caractéristiques du travail. C'est l'un des modèles théoriques qui a combiné et testé empiriquement les caractéristiques du travail du modèle de Hackman et Odham (1976) en lien avec l'ennui. En dehors des caractéristiques du travail, le modèle intègre également les besoins de satisfaction liés au travail ainsi que la motivation au travail. Conformément à leurs prédictions de départ (Première étude), les résultats de l'étude soutiennent l'idée selon laquelle les caractéristiques du travail (autonomie des tâches, variété des compétences, identité des tâches, possibilités de rétroaction et importance de la tâche) seraient liées significativement et négativement à l'ennui. On a logiquement le sentiment que lorsque les tâches sont clairement définies et ne sont pas monotones les employés ne s'ennuient pas ou très peu. Le modèle montre aussi que lorsque le

travail réalisé permet de satisfaire ses besoins, qu'il offre des possibilités de feedback, il a tendance a alimenté la motivation au travail, a suscité le développement des attitudes positives et a diminué l'ennui au travail.

Figure 2 :

Modèle dynamique de l'ennui de Van-Hooff et Van-Hooft (2017)



Comme on peut le constater, ces différents modèles axés sur les caractéristiques du travail ont permis de revoir le contenu et même l'organisation du travail dans son ensemble. Comme l'indiquait Herzberg (1966) le principal moyen pour réduire l'ennui est d'intervenir sur le contenu du travail afin de l'enrichir avec notamment la participation à la prise de décision. Selon lui, lorsque les salariés participent pleinement à la vie de l'entreprise, la probabilité pour qu'ils s'ennuient est très faible. Dans le même sens, le modèle relationnel de Grant (2007) axé aussi sur la conception des tâches montre que le fait de donner aux employés de plus grandes opportunités d'accomplir des tâches peut contribuer à réduire l'ennui au travail.

Toutefois, le modèle de Van- Hooff et Van-Hooft (2017) pose problème dans la mesure où il se limite aux aspects organisationnels dans la prévention de l'ennui au travail. La théorie des caractéristiques de travail de Hackman et Odham (1976) sur lequel s'appuie son modèle montre que les caractéristiques de travail même les plus objectives peuvent induire des comportements inadaptés en raison des perceptions des travailleurs. Ainsi, même en définissant les meilleures caractéristiques du travail en termes d'organisation et de structuration, il fort probable de rencontrer des travailleurs qui éprouvent de l'ennui. Cela peut s'expliquer par le fait que les caractéristiques du travail rendent compte du travail prescrit. Ce travail très souvent prescrit ne rend pas toujours compte des actions concrètes que les travailleurs développent pour sortir de l'ennui.

En dehors de l'analyse des caractéristiques du travail, on aimerait également demander à Van-Hooff et Van-Hooft (2017) si l'environnement et l'organisation du travail seraient les seuls moteurs de l'ennui au travail. En réalité, les partisans de cette approche semblent avoir ignorés qu'indépendamment de la situation, les travailleurs auraient une propension à l'ennui en raison de la configuration de leur personnalité.

De nombreux travaux s'accordent de plus en plus sur l'idée selon laquelle les travailleurs réagissent sur les lieux de travail selon la configuration de leur personnalité ou encore selon les caractéristiques personnelles (Famer & Sundberg, 1986). Ainsi, peu importe les caractéristiques du travail, certains individus seraient prédisposés à s'ennuyer au travail. Il devient alors important de prendre en compte une telle dimension dans l'analyse de l'ennui au travail. À l'instar de nombreux auteurs, Simaleu (2021) soutient l'idée selon laquelle l'ennui au travail peut être prédit à travers des caractéristiques personnelles. En s'inspirant du modèle de la personnalité de Costa et Mc Grae (1992), les résultats de l'étude de Simaleu (2021) menée auprès d'un échantillon de fonctionnaires camerounais montrent que l'extraversion, le névrosisme, l'ouverture et l'agréabilité sont liés significativement à l'ennui au travail. Ce résultat indique que les différences individuelles jouent un rôle majeur dans l'explication et le développement de l'ennui au travail. D'ailleurs, certains auteurs à l'instar de Famer et Sundberg (1986) développent l'idée selon laquelle l'ennui serait davantage un trait de personnalité qu'un état émotionnel. Le travailleur serait préprogrammé pour s'ennuyer sur les lieux de travail indépendamment des situations.

Bien qu'ils soient reconnus comme de forts prédicteurs, les caractéristiques du travail et celles de la personnalité prisent séparément ne permettent pas de saisir ou de mieux expliquer l'ennui qui émerge dans les organisations. En effet, dans sa théorie du champ, Lewin (1951) postule que le comportement (C) d'un individu est fonction de la personnalité de l'individu (P) en interaction avec l'environnement (E) dans lequel il se trouve. Comme le suggère Nyock Ilouga (2007) pour mieux cerner le comportement d'un salarié, il faut tenir compte des interactions en boucle qui alimentent aussi bien la personnalité individuelle et l'environnement du travail. Dans le cadre de l'ennui au travail, une telle posture permet d'identifier les composantes individuelles qui entrent en résonnance avec les caractéristiques du travail. Cette approche interactionniste tire son fondement du postulat selon lequel, les gens ne perçoivent pas les situations telles qu'elles sont. Impliqués dans les mêmes conditions de travail, les salariés auront des réactions différentes. Il est donc utile d'associer les caractéristiques personnelles et celles du travail afin de mieux cerner l'ennui au travail.

L'environnement de travail intègre de plus en plus un facteur clé voire important qui n'est pas sans incidence sur les comportements humains au travail. Il s'agit des technologies de l'information et de la communication (TIC). En effet, c'est une variable incontournable aujourd'hui dans un environnement de travail hyper-compétitif où les innovations au travail concourent tous les jours à la productivité des entreprises. A l'ère du numérique, les TIC sont devenus incontournables dans les organisations et donnent contrairement aux analyses antérieures, la possibilité de cerner le comportement en tenant compte de l'utilisation de ces outils dans le cadre du travail. D'ailleurs, les travaux de Muusses et al. (2014) portant sur les effets psychologiques de l'usage des technologies de l'information ont montré qu'une utilisation intensive de ces technologies a des effets négatifs tels que la dépression.

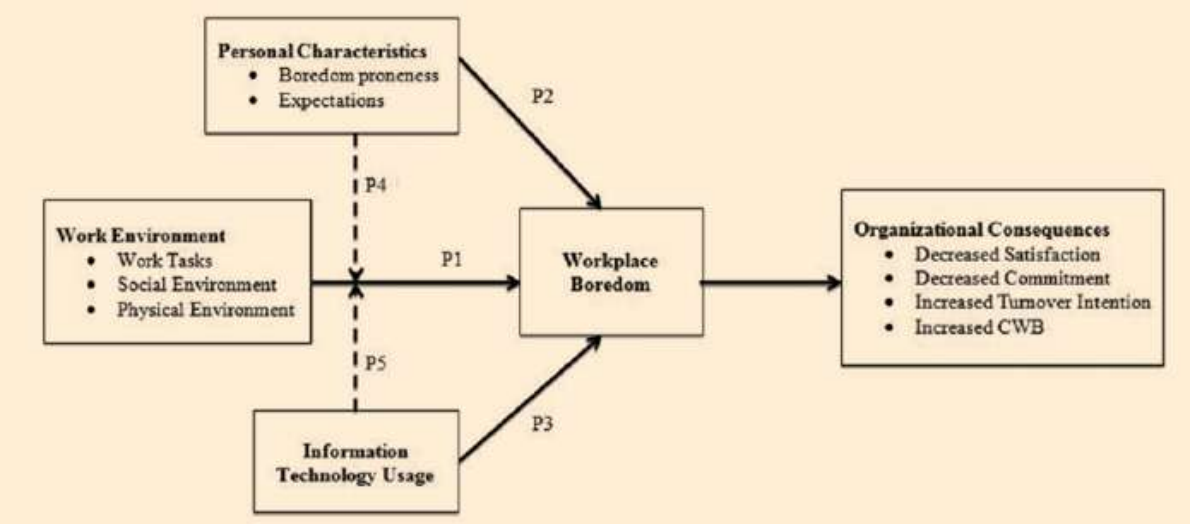
Dans cette perspective, le contenu de travail et la configuration de la personnalité ne sont plus suffisant dans l'explication de l'ennui qui émerge dans les organisations. L'utilisation des TIC serait également une cause possible d'ennui. Les gens sont inondés d'un niveau beaucoup plus élevé de stimulation visuelle et auditive qu'ils ne l'étaient dans le passé. En effet, Klapp (1986) dans une vaste série d'essais, développe l'idée selon laquelle une surstimulation sensorielle et cognitive peut provoquer l'ennui. Klapp (1986) a écrit que même si l'homme moderne ingère des informations dans une tentative de s'informer, les gens peuvent s'ennuyer lorsque les informations sont inutiles, insignifiantes mais ils ne peuvent rien y faire.

Cette approche contemporaine de l'ennui au travail a été conceptualisée dans le modèle théorique de l'ennui au travail de Mael et Jex (2015). En effet, c'est une approche contemporaine car elle se démarque de l'approche traditionnelle pour qui l'ennui au travail émerge soit du contenu de travail, soit de la personnalité du travail ou alors est une combinaison entre les deux.

Le modèle de Mael et Jex (2015) est un modèle qui examine l'ennui au travail en les plus intéressants en ce qui concerne l'ennui au travail en ce sens qu'il explore trois facteurs. En réalité, dans la conception de leur modèle, les auteurs soutiennent l'idée selon laquelle, un certain nombre de facteurs, y compris une utilisation intensive des technologies de l'information, les attentes des employés vis-à-vis du travail et les différences individuelles stables conduisent de nombreux employés à s'ennuyer au travail. Ce modèle a le mérite d'avoir associé pour la première fois : les caractéristiques du travail, les caractéristiques personnelles et l'effet des TIC sur les comportements.

Figure 3 *:*

Modèle intégrateur de l'ennui au travail de Mael et Jex (2015)



En dehors des hypothèses de médiations et modérations, ce modèle s'appuient sur trois idées fondamentales :

a) Les caractéristiques des tâches, l'environnement social et environnement physique dans lequel les gens travaillent ont un effet direct sur l'ennui au travail.
b) Les employés qui sont très prédisposés à s'ennuyer et ont des attentes élevées quant au contenu de leur travail auront tendance à éprouver davantage de l'ennui au travail.
c) Les employés qui présentent une surabondance d'informations liée à l'utilisation des TIC sont plus susceptibles de s'ennuyer au travail par rapport à ceux qui les utilisent moins.

En dehors des relations possibles qui existent entre les caractéristiques du travail, celles personnelles, l'usage des TIC et l'ennui au travail, ce modèle contrairement aux autres va plus loin et montre les conséquences ou encore les incidences de l'ennui au travail. Le modèle présente les quatre conséquences qui, selon les auteurs, semblent avoir des implications auprès des travailleurs et au sein des organisations. Pour eux, l'ennui participe à la diminution de la satisfaction, diminution de l'engagement, à l'augmentation des intentions de roulement du personnel et augmentation des comportements contreproductifs au travail. On comprend ainsi la nécessité de réduire au maximum de tels états chez les salariés.

Le modèle que propose Mael et Jex (2015) est intéressant surtout dans un contexte de travail où le numérique semble être le quotidien des travailleurs. On ne passe aucune journée

sans faire usage aux outils informatiques dans les situations de travail. Ce modèle a ainsi le mérite de montrer qu'une forte exposition à ces outils peut développer sur le long terme de l'ennui. Malgré cet apport indéniable, ce modèle n'a fait l'objet d'aucune validation empirique permettant de vérifier les hypothèses formulées.

Qu'on soit dans une approche classique ou contemporaine, les modèles développés plus haut présentent quelques insuffisances. En réalité, en explorant l'ennui au travail en s'intéressant d'une part aux caractéristiques du travail et, d'autre part, aux caractéristiques personnelles, ces modèles théoriques ne présentent pas toujours la dynamique qui allie le profil du salarié à son poste de travail. Ces modèles n'ont pas tenu compte de la correspondance ou la congruence entre l'individu et le poste occupé d'une part et d'autre part entre l'individu et l'activité. Pourtant, on ne peut clairement comprendre le comportement d'un salarié si on ne s'intéresse pas à l'interaction entre son profil (compétences, niveau de formation) et le poste de travail occupé (Bataille, 2016).

Dans le processus de sélection du personnel, les gestionnaires des ressources humaines sont confrontés ces dernières années à un véritable « casse-tête » qui est celui de rechercher en permanence les profils des individus qui correspondent au profil de poste sollicité (Bataille, 2016). Dans cette mouvance, la question de l'adéquation formation-emploi est devenue un enjeu important qui a fait couler beaucoup d'encre au cours des dernières années (Bernier et al., 2017). Si, à priori, l'adéquation peut sembler être l'affaire des organisations, de plus en plus d'institutions publiques à l'échelle mondiale en ont fait la priorité surtout après la crise économique mondiale en 2008-2009 (Bernier et al., 2017).

Généralement, l'adéquation formation-emploi met en relation les qualifications, les habiletés et les compétences que détiennent les individus avec les emplois comportant des exigences en matière de qualifications et de compétences pour réaliser diverses tâches ainsi que les pratiques des organisations qui utilisent le capital humain (Bernier et al., 2017). Selon ces auteurs, il s'agit d'une question de relation ou de comparaison entre, d'une part, les travailleurs qui détiennent des qualifications et des compétences et, d'autre part, les emplois qui comportent des exigences en matière de qualifications et de compétences pour réaliser diverses tâches.

Dans la littérature scientifique, il est admis que l'appariment entre l'individu et son travail contribue au bien-être des travailleurs (Edwards, Caplan & van Harrison, 1998). Cependant, lorsqu'on ne trouve pas de correspondance entre l'individu et son travail cela a des

répercussions sur le bien-être et les comportements des employés. En réalité, les situations d'inadéquation entre la personne et le travail produisent du stress, favorisent le turn-over et détériorent la carrière et les choix professionnels (Andersen & Winefield, 2011 ; Iceglou & Warr, 2012). Ainsi, vu sous cet angle, de nombreux travaux attestent que l'inadéquation entre l'homme et son travail serait une condition préalable à l'émergence de l'ennui dans les organisations (Harju & Hakenen, 2016 ; Sànchez- Cardona et al., 2019).

Dans la lignée des travaux portant sur l'appariement personne-emploi, les études se sont davantage intéressées à la relation entre le niveau de formation et le poste de travail. Dans la littérature scientifique, l'étude de Bataille (2016) indique que parmi les causes de l'ennui au travail, figure en bonne place le fait d'être surqualifié ou sous-qualifié pour le poste. La surqualification survient lorsque le travail effectué est inférieur au niveau de formation reçu. Dans ce sens, le travail ne présente pas de véritables challenges, il ne permet pas véritablement à l'individu de se mettre en évidence, de mettre à contribution ses potentialités. Ainsi, l'ennui survient car le travail s'exécute sans réel difficulté, les tâches manquent d'intérêt ou sont insignifiantes. Aussi, dans de telles situations les employés ont le sentiment que l'environnement de travail entrave leur capacité (Harju et al., 2016 ; Van Tilburg & Igou, 2012).

Dans la littérature scientifique, quelques études notamment celle de Sànchez-Cardona et al. (2019) ont testé empiriquement cette idée. En effet dans leur étude réalisée auprès de 832 travailleurs issus de différentes organisations, ils ont confirmé l'idée selon laquelle la surqualification perçue augmente la probabilité d'occurrence de l'ennui au travail. Les résultats de l'étude indiquent d'ailleurs que la surqualification perçue explique près de 33% de l'ennui au travail. Ce qui signifie que lorsque les employés occupent un poste de travail qui présente de faibles exigences par rapport à leur niveau de qualification réel, l'ennui qui émerge du travail sans travail se développe. Le réel problème ici est que c'est un travail qui manque de peine, de souffrance, la charge de travail est très faible conséquence l'ennui et la vacuité s'installe. De l'autre côté, la sous-qualification survient lorsque le travail effectué est largement supérieur au niveau de formation reçue. Dans ce sens, le travail présente de réelles difficultés car les travailleurs n'ont pas de qualifications pour pouvoir surmonter les obstacles ou difficultés qui surviennent dans leurs activités de travail (Toscanelli, 2022).

Le modèle de l'ennui de Sànchez-Cardona et al. (2019) qui s'intéresse à l'appariement entre la qualification et le poste de travail dans l'examen et la prévention de l'ennui au travail semble présenter quelques limites. En réalité, le concept de qualification ou plus

précisément la surqualification au centre de l'analyse de l'ennui au travail dans ce modèle ne semble-t-il pas dépassé dans le management actuel ?

Le problème avec la qualification c'est qu'elle est là pour répondre à une demande précise, le recrutement au poste de travail sur la base de la qualification ou de la formation répond à une demande, à un vide à combler. Une fois la tâche réalisée que fait le travailleur lorsqu'en raison des variations du marché le poste de travail requiert davantage d'expertise, d'expériences, de capacités l'individu recruté à un moment « t » ne dispose plus de ressources pour suivre ou tenir le rythme. Cela est également valable lorsque le marché du travail devient difficile, les exigences du travail sont revues à la baisse, le travailleur hautement qualifié se retrouve dans un inconfort, dans l'impossibilité de faire usage de ses acquis de formation. Lorsque la situation tend à perdurer, les travailleurs peuvent développer de l'ennui car le travail ne leur permet plus de se mettre en évidence. En réalité, le modèle de management axé sur la qualification montre que le travail est l'expression d'un savoir-faire. Ici on est recruté dans un poste de travail parce qu'on est « qualifié » ou on a des diplômes, on peut faire telle ou telle chose. A en croire Friedmann et Reynaud (1958) la qualification n'appartient plus à l'homme, elle appartient au poste de travail. Dans un article, Oiry (2005) rappelait que la qualification ne peut plus se définir sans utiliser le concept de poste de travail.

Très souvent, la qualification peut être décontextualisée, éloignée des situations réelles de travail puisque les critères retenus sont communs à l'ensemble des postes de travail dans tous les métiers et dans toutes les entreprises (Oiry, 2005). Elle est particulièrement statique puisque ces critères de définition sont considérés comme stables dans le temps. Ce caractère statique de la qualification nous parait problématique, car elle démontre que la qualification n'est pas dynamique et dont ne peut répondre aux situations qui n'ont pas été définies dans la conception de la tâche. Pourtant les situations de travail sont remplies d'imprévus. Au final, le modèle de la qualification peut-il apporter un éclairage sur le fossé qui existe très souvent entre le travail réel et le travail prescrit ? Tient il compte de l'analyse de l'activité qui est faite par le travailleur ? Il apparait impératif de chercher au-delà de la qualification.

Classiquement, qualifier consiste à attribuer une valeur au chose. Selon Zarifian (2001) la qualification consiste à qualifier les personnes du point de vue de ce qu'on attend d'eux. Cette attribution est faite sur la base de certains indices ou critères (formation, niveau d'étude). En entreprise de plus en plus, ce ne sont pas tant les qualifications qui importent mais les compétences. En réalité, la qualification est un indicateur de la compétence. Par conséquent les diplômes ou le niveau de formation donnent des indications mais ne

garantissent pas toujours la compétence. La compétence est un construit plus grand, plus complexe encore que la qualification.

Néanmoins, il est important de rappeler que les frontières entre la qualification et la compétence sont très étroites. Il est parfois difficile de dissocier ces deux entités dans le cadre du travail. Classiquement, la compétence est la mise en application des savoirs, des savoirs faire et des savoirs être (Lévy-Leboyer, 1996). Elle fait donc appel à une combinaison de ressources qui vont parfois au-delà de la formation reçue.

A cet effet dans la littérature scientifique, les travaux de Lévy-Leboyer (1996) mettent en évidence le fait que la compétence soit non seulement acquise par le travail et l'expérience professionnelle mais aussi soit tributaire des caractéristiques de l'individu (ses aptitudes, son potentiel, sa motivation). Selon lui, les compétences sont le fruit de l'expérience mais elles sont acquises à condition que les aptitudes et les traits de personnalité adéquats soient présents.

Selon Coulet (2011) la compétence est une *organisation dynamique de l'activité*, mobilisée et régulée par un sujet pour faire face à une *tâche* donnée, dans une *situation* déterminée. Dans cette approche, les compétences nécessitent ou font usage de beaucoup de ressources. Ce sont ces ressources combinées et mobilisées qui permettent de s'adapter non seulement au poste de travail mais plus encore à la situation de travail. En réalité, la situation n'existe pas sans l'individu qui intervient (Zarifian, 2001). Quand on décrit une situation, on décrit aussi l'individu qui agit dans cette situation.

Cette définition de Coulet (2011) a le mérite de montrer que la compétence ne saurait se réduire à une juxtaposition de savoirs. En effet, ce ne sont plus tant les savoirs en eux-mêmes qui importent mais l'utilisation qui en est faite. Par exemple, les travaux de Hanushek et Woessmann (2008) montrent qu'au-delà du simple fait de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, l'utilisation des compétences de façon productive est essentielle à la croissance d'un pays ou d'une organisation. Dans le même sens, Le Boterf (1994) défend l'idée selon laquelle la compétence réside moins dans les ressources (connaissances, capacités) à mobiliser que dans la mobilisation même de ces ressources. Elle est de l'ordre du « savoir mobiliser » (Le Boterf, 1994). Ainsi pour parvenir à une utilisation optimale des compétences des travailleurs, il faut mettre sur pieds des stratégies managériales susceptibles de mobiliser réellement les compétences des travailleurs. Lorsque cette mobilisation n'est pas effective, les problèmes de sur compétences ou de sous compétences des travailleurs peuvent se poser. Ces carences de

mobilisation des ressources des travailleurs peuvent à l'origine de l'ennui au travail dans les milieux socioprofessionnels camerounais.

1.2.2. Formulation du problème théorique de la thèse

Quelques modèles théoriques de référence développés par Mael et Jex (2015), Van-Hooff et Van-Hooft (2017) et Sànchez-Cardona et al. (2019) présentent quelques facteurs susceptibles de rendre compte de l'ennui au travail (caractéristiques du travail, les caractéristiques individuelles, les NTIC, l'inadéquation entre l'individu et le travail …). La plupart des travaux se situant dans la perspective de la prévention de l'ennui au travail montrent que l'environnement de travail constitue le moteur de l'ennui (Fahlman et al., 2013 ; Grant, 2007 ; Toscanelli, 2022 ; Van-Hooff & Van-Hooft, 2017). De plus en plus, de nombreux auteurs à l'instar de Bataille (2016), Sànchez-Cardona et al. (2019), Harju et Hakenen (2016) s'accordent sur l'idée selon laquelle les travailleurs s'ennuient au travail lorsque ce dernier ne correspond pas ou plus. L'absence de correspondance entre les travailleurs et l'activité professionnelle serait dont un facteur clé dans l'émergence de l'ennui au travail. Ces travaux se sont appuyés sur la théorie du « *FIT* » ou l'adéquation entre l'individu et son environnement (P-E) développée par Edwards et al. (1998).

En recherchant la correspondance entre l'individu et le poste de travail, Sànchez-Cardona et al. (2019) soutiennent l'idée selon laquelle il faut rechercher un équilibre entre le niveau de qualification et le poste de travail occupé. Selon ces auteurs, l'ennui survient lorsque les travailleurs se retrouvent en situation de surqualification. Les travailleurs s'ennuient car leur niveau de qualification est largement au-dessus du travail prescrit. Bien qu'intéressant dans leur analyse de l'ennui, ces travaux de recherches présentent des limites en ce sens que la qualification semble aujourd'hui insuffisante dans l'analyse de la relation entre le travailleur et son activité. En effet, comme l'indique Oiry (2005) la qualification semble décontextualisée, éloignée des situations réelles de travail. Elle est particulièrement statique et ne peut répondre aux situations qui n'ont pas été définies dans la conception de la tâche. Dans un environnement de travail en constante mutations, elle est susceptible de générer l'ennui sur le long temps lorsque le niveau de qualification ne correspond plus aux exigences du travail.

De plus en plus, on s'intéresse aux compétences des travailleurs. Contrairement à la qualification, la compétence est une organisation dynamique des moyens (les connaissances, les habiletés techniques et les savoirs-être) mobilisés et régulés par un sujet pour faire face à

une tâche dans une situation de travail. La compétence n'est donc pas une entité en soi puisqu'elle doit correspondre à une situation spécifique (Lemoine, 2004). Cependant, en s'intéressant à la compétence, les travailleurs pourraient également se retrouver en situation de sous compétence ou de sur compétence. Ces deux états selon Bataille (2016) pourraient être d'excellents prédicteurs de l'ennui au travail. C'est pour cette raison que Le Boterf (1994) précise que ce ne sont pas les compétences qui importe mais davantage leur mobilisation. Vu sous cet angle, il n'est pas inutile de penser que les travailleurs peuvent s'ennuyer si on ne parvient pas à mobiliser leurs ressources afin qu'ils ne soient ni sur compétent ni sous compétent. La mobilisation des compétences et des ressources des travailleurs permet de répondre aux exigences en fonction de la situation (Coulet, 2011 ; Lemoine, 2004). La convergence axée sur la mobilisation est soutenue par la théorie de l'ajustement au travail de Lofquist et Dawis (1969). Cette théorie a le mérite de montrer que la correspondance ou la congruence est une quête permanente et n'est jamais définitivement acquise.

Dans la littérature scientifique, le concept de mobilisation correspond à un déploiement des efforts des travailleurs vers l'atteinte des objectifs (Alarie, 2005). Comme l'indique Alarie (2005) ce déploiement peut être volontaire (suscité par l'individu lui-même) ou involontaire (suscité par les managers). Les travaux en gestion appréhendent la mobilisation comme un procéssus en trois composantes :

- **Un processus organisationnel** dont le principal objectif est de mettre sur pied des pratiques permettant le partage de l'information, le partage du pouvoir, le partage des connaissances, la reconnaissance financière et non-financière, le respect de l'éthique humaine (Alarie, 2005)
- **Un processus individuel.** Ici, l'employé en arrivera à se mobiliser en voyant certains besoins satisfaits (être utile, avoir des défis, s'accomplir, avoir une vision, être autonome, être impliqué, être reconnu, appartenir à un groupe). En plus de la nécessité de percevoir la réponse à certains besoins, l'employé se mobilisera aussi en ayant des cibles (objectifs) bien définies, en étant plongé dans l'action / en participant, en recevant de avantages (Alarie, 2005)
- **Un processus comportemental.** Ici, on s'intéresse à l'état de l'individu mobilisé qui se manifeste par des intentions et des perceptions positives reliées à l'organisation pour laquelle il travaille et au travail qu'il effectue dans l'organisation. L'individu mobilisé se comporte de manière à fournir des efforts au-dessus de la normale dans

l'exécution journalière de son travail, dans sa relation avec l'équipe de travail et dans sa relation avec l'organisation.

D'un point de vue opérationnel, dans la littérature scientifique en psychologie du travail, cette orientation (mobilisation comme processus organisationnel, individuel, comportemental) prend le nom d'empowerment ou d'habilitation qui a également trois composantes (organisationnel, psychologique et comportemental). La mobilisation est au cœur même de l'habilitation et consiste à un déploiement volontaire d'efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, l'aligner stratégiquement sur les priorités organisationnelles (Wils et al., 1998). L'habilitation est considérée comme une façon d'améliorer la qualité de vie au travail des individus en utilisant pleinement leurs habilités, leurs talents et en leur donnant un plus grand contrôle sur leurs activités (Byham, 1996 ; Lawier, 1986). Dans cette perspective, l'habilitation est une donc une stratégie de mobilisation des ressources humaines.

- **Problème**

En tant que stratégie de mobilisation des ressources des travailleurs, les pratiques managériales habilitantes peuvent constituer une ressource pour limiter le développement de l'ennui au travail en donnant aux travailleurs le pouvoir de contrôle des activités leur permettant d'exercer une influence visant l'amélioration des façons d'exécuter le travail (Boudrias, 2004). Dans cette perspective, les managers ont un rôle à jouer dans la prévention de l'ennui au travail. D'ailleurs la théorie de l'habilitation structurelle de Kanter (1977) précise que l'habilitation génère des émotions positives chez les travailleurs, stimule leurs intérêts et leurs motivations en augmentant leur pouvoir d'agir, leur autonomie, leur responsabilité et leur fournis les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs.

Dans la littérature scientifique, de nombreux théoriciens à l'instar de Hayes (1978) et Fisher (1993) soutiennent l'idée selon laquelle l'ennui est un « non sujet » pour les managers car il échappe à leur responsabilité. Dans cette perspective, les managers ne sont pas responsables de l'ennui car il est propre au travailleur. En examinant de près les modèles de référence sur l'ennui au travail, nous avons fait le constat selon lequel le management et donc les stratégies managériales habilitantes sont absentes dans les modèles qui examinent l'ennui au travail.

Pourtant les théories de l'habilitation structurelle (Kanter, 1977) et des caractéristiques de l'emploi (Hackman & Oldham, 1976) indiquent que l'organisation et le management

peuvent agir sur le contenu du travail pour mobiliser les salariés et générer chez eux des émotions positives. Ainsi, l'action managériale comme le suggère Laborie et al. (2021) est en capacité de transformer la relation entre le travailleur et son activité. Sous ce rapport, les stratégies managériales pourraient réduire le développement de l'ennui.

Le problème théorique de cette thèse porte sur la non prise en compte des stratégies managériales d'habilitation dans la prévention de l'ennui au travail. Cette absence constitue un problème dans la mesure où lorsque ces pratiques habilitantes ne sont pas développées ou prise en compte, les employés manquent d'autonomie nécessaire à la prise d'initiative pour anticiper et s'adapter aux changements imposés par les situations de travail. Changement en ce sens que les situations de travail comme le souligne Zarifian (2001) sont remplies d'imprévus. Dans cette perspective, lorsque les pratiques managériales ne permettent pas une réelle mobilisation des compétences des travailleurs, un écart important se crée et se développe entre le travail prescrit et le travail réel. Les pratiques habilitantes permettent de combler à un certain niveau l'écart irréductible qui existe entre le travail prescrit et le travail réel. Lorsque les travailleurs détiennent l'autonomie ils sont capables de faire des réajustements, de faire face aux imprévus qui surviennent dans les situations de travail alors il est probable qu'ils s'ennuient moins. Un management habilitant permet une bonne mobilisation des ressources des travailleurs, leur offre des possibilités de dépassement et d'investissement au travail. Cette possibilité de dépassement permet donc aux employés de travailler et de se mettre en évidence. D'ailleurs dans la conception de Dejours (1995) le travail qui émane du réel du travail est ce qu'apporte l'individu entre la prescription et le travail réel. À côté des observations au plan théorique, l'analyse du contexte socioprofessionnel camerounais montre également l'intérêt de convoquer une telle variable dans l'analyse de l'ennui des travailleurs camerounais.

L'analyse du rapport au travail réalisée en contexte Camerounais par Nyock Ilouga (2019) montre que les travailleurs camerounais évoluent dans un contexte entropique. Il faut dire que l'entropie telle qu'abordée en psychologie tire ses fondements du deuxième principe de la thermodynamique selon lequel l'entropie est une mesure de la perte d'énergie qui n'est pas convertie en travail (Carnot, 1824). En réalité, une telle perte n'est possible qu'à cause d'un désordre dans l'organisation des éléments d'un système. D'ailleurs, l'idée selon laquelle il y'aurait une correspondance entre une forte entropie et le désordre a plusieurs adeptes (Carnap, 1966 ; Nyock Ilouga, 2019).

Au Cameroun, cette entropie est notamment marquée par l'absence d'aménagement des conditions de travail et des carences managériales qui exposent les travailleurs à la précarité et à l'incertitude. Dans un tel contexte, le manque de productivité dans nos organisations pourrait s'expliquer par la difficulté des autorités compétentes à fédérer les énergies et à mettre surpieds des pratiques managériales axées sur une meilleure utilisation des ressources des travailleurs (Nyock Ilouga, 2019). L'énergie mobilisée par les jeunes dans le secteur informel montre l'éventail de compétences que détiennent les travailleurs camerounais pour résoudre les problèmes qui se posent à eux. Toutefois, ces compétences peinent à être mobilisées dans le cadre de l'activité formelle du fait de l'utilisation erratique de la main-d'œuvre. Cette situation résulte d'une crise de management qui semble avoir abandonné aux travailleurs la responsabilité de penser leur travail et organiser leur coopération (Nyock Ilouga, 2019).

Lorsque les pratiques managériales ne permettent pas une réelle mobilisation des compétences de travailleurs, un gap se crée et se développe entre le travail prescrit et le travail réel en raison de l'inadéquation entre les compétences des travailleurs et les exigences du travail. Une telle situation pousse ainsi à se demander si l'absence de pratiques managériales habilitantes n'est pas à l'origine du développement de l'ennui dans les milieux de travail camerounais.

Ambassa et Nyock Ilouga (2021) ont observé, dans une analyse du climat de travail qui règne dans la fonction publique camerounaise que les travailleurs très souvent ne comprennent pas ce qu'on attend d'eux au travail. Les rôles ne sont pas équitablement attribués et les tâches réalisées n'ont parfois rien à voir avec les objectifs de travail. Une telle perception de la tâche ou du rôle conduit très souvent les travailleurs à se décourager et ne rien faire alors même qu'ils veulent travailler. Lorsque les objectifs de travail ne sont pas clairement fixés, les travailleurs se perdent et n'ont pas la possibilité d'avoir un retour du résultat de leur travail (Ambassa & Nyock Ilouga, 2021. Dans le même ordre d'idée, Ousmane Sy (2009) soulignait que la crise de management de l'action publique camerounaise est sans doute le premier signe visible de la « panne » de l'Etat et du sous-développement.

Il faut également observer que l'hypercentralisation du travail dans l'administration publique ne favorise pas toujours l'épanouissement des travailleurs (Molo Owona, 2022). Cette hypercentralisation du travail montre quand même que le management dans le secteur public n'est pas suffisamment habilitant. En réalité, les pratiques de management habilitantes telles que partager le pouvoir, déléguer des responsabilités, favoriser l'autonomie et solliciter

des rétroactions, ont pour effet de renforcer la motivation du travailleur, susciter de la confiance et l'encourager ainsi à s'investir pro-activement en dépit des difficultés rencontrées au travail (Molo Owona, 2022). Ainsi, lorsque les pratiques managériales d'habilitation sont bien implémentées, elles permettent aux employés de prendre pro-activement des initiatives au travail pour anticiper et s'adapter aux changements (Grant & Parker, 2009). Changement en ce sens que les situations de travail, comme le souligne Zarifian (2001), sont remplies d'imprévus.

Par conséquent, puisqu'un management d'habilitation améliore l'autonomie, délègue des responsabilités et développe le potentiel d'innovation des travailleurs, ces derniers deviennent capables de s'adapter non seulement aux changements mais d'améliorer le contenu de leur travail en l'ajustant quotidiennement. Dans la littérature scientifique, un des concepts ayant permis de répertorier ces initiatives est le « Job-Crafting » ou le remodèlement d'emploi qui renvoie aux modifications que les employés peuvent apporter aux limites de leur travail (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Modifier les limites du travail pourrait donc être intéressant pour les travailleurs qui font face à l'ennui au travail. Dans le cadre de cette étude, le Job-crafting est envisagé comme une pratique professionnelle permettant de limiter l'ennui au travail.

Notons également que lorsque ces pratiques managériales d'habilitation ne sont pas suffisamment implémentées, l'ennui et la vacuité, corolaires de l'entropie sociale qui en résulte, s'installent. Il apparait paradoxalement que les travailleurs camerounais souffrent d'un manque plutôt que d'un trop plein d'exigences au travail. L'incompréhension des demandes du travail provoque une crise de sens du travail parce qu'elle aboutit à des contradictions logiques et des communications paradoxales (Nyock Ilouga & Moussa Mouloungui, 2019). Lorsqu'elle ne démolit pas totalement le lien qui lie le travailleur à son travail, une telle crise de sens est favorable au développement de l'ennui parce qu'elle provoque la démobilisation. Mettre surpieds des stratégies managériales permettant de développer le sens du travail chez les employés pourrait être une ressource pour lutter contre l'ennui chez les travailleurs camerounais.

Ces observations et analyses tirées du terrain et de la littérature scientifique soulèvent des interrogations qui orientent et guident la réflexion dans cette étude.

1.3. Questions de l'étude

1.3.1. Question générale

Les pratiques managériales d'habilitation combinées au job-Crafting et au sens du travail permettent-elles de lutter efficacement contre l'ennui au travail ?

1.3.2. Questions spécifiques

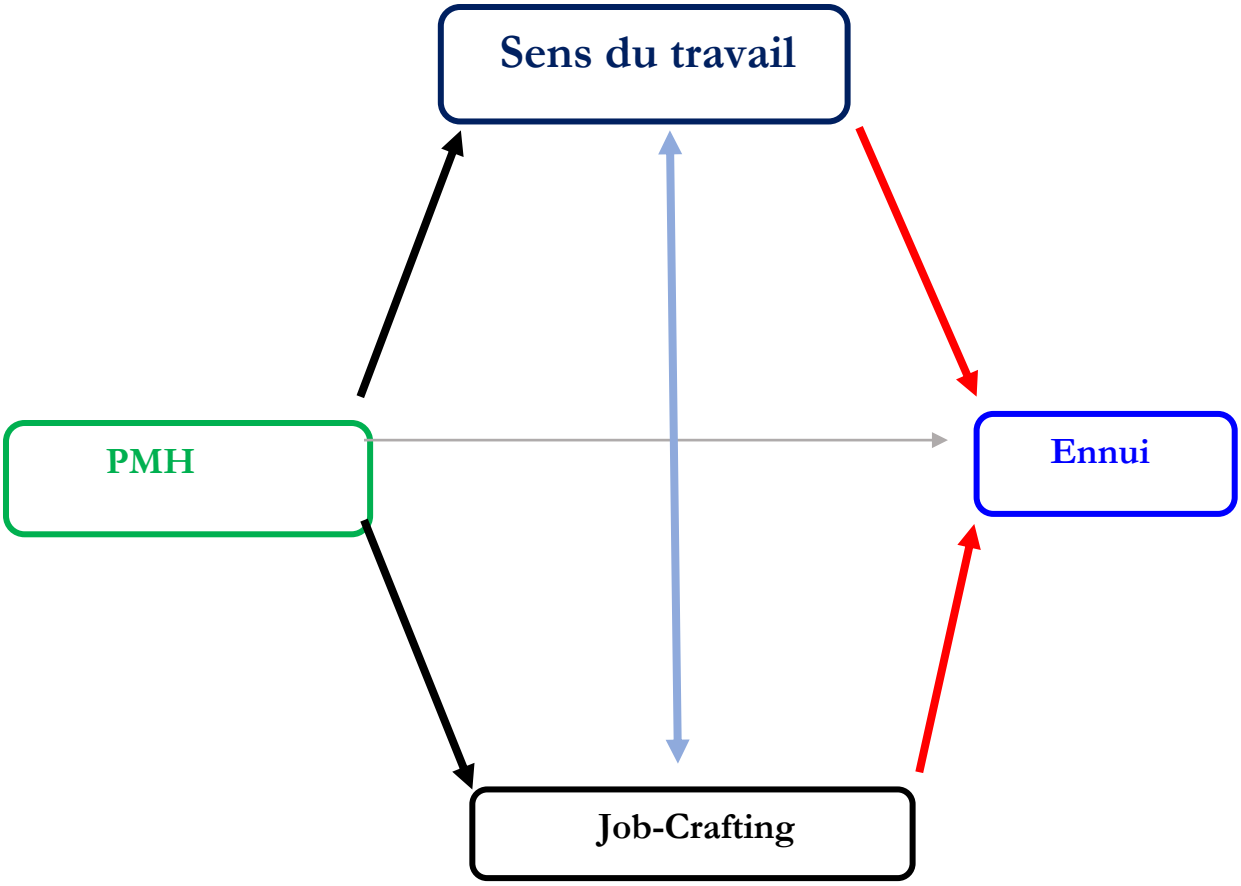
- Quel est le niveau d'ennui des agents de l'administration publique camerounaise ?
- Quelles sont les pratiques managériales dominantes dans l'administration publique camerounaise ?
- Quel sens les agents de l'Etat Camerounais donnent-ils à leur travail ?
- Les pratiques managériales d'habilitation contribuent-elles à la baisse de l'ennui au travail ?
- Le Job-Crafting contribue-t-il à la baisse de l'ennui au travail ?
- Le sens du travail peut-il être une ressource susceptible de diminuer l'ennui au travail ?

1.4. Hypothèse et modèle général de l'étude

Dans le cadre de ce travail, nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle : *les pratiques managériales d'habilitation réduisent l'ennui au travail chez les personnels de l'administration publique camerounaise. Cette réduction est plus marquée lorsque le travail a un sens pour le travailleur et lui offre des occasions de redéfinition.*

Figure 4 :

Modèle conceptuel de l'étude



1.5. Objectifs généraux de la thèse

L'examen des publications scientifiques parues sur la question ces dernières années montrent que la recherche scientifique s'est davantage tournée vers l'exploration des causes ou de l'explication de l'ennui au travail. Un tel intérêt peut s'expliquer par le fait que dans un premier temps, la littérature s'est intéressée à l'élucidation de la thématique, à faire une synthèse des travaux, proposer des définitions (Loukidou et al., 2009 ; Rengade, 2016). Puis, les auteurs ont proposé des modélisations présentant les déterminants de l'ennui au travail (Edwin et al., 2018 ; Madelon et al., 2017 ; Seçkin, 2018). La recherche des causes de l'ennui au travail constitue une contribution indéniable dans la compréhension et l'explication de l'ennui. Aujourd'hui la majorité des travaux porte un intérêt sur la question de la prévention des conduites relevant de l'ennui au travail.

En effet, il est communément admis que la prévention est une piste de recherche importante car elle permet d'agir en amont avant que le problème ne se pose dans les faits. La

présente thèse se donne pour objectif de construire une réflexion sur la prévention de l'ennui au travail en contexte camerounais.

1.5.1. Objectif n^{0}1

Dans la littérature scientifique, il n'existe pas véritablement d'outils de mesure de l'ennui au travail en langue française. L'absence d'outil d'évaluation adapté au contexte camerounais nuit au développement de la recherche-action pour lutter contre ce phénomène qui ne cesse de prendre de l'ampleur. Disposer d'un tel outil pourrait permettre de saisir la dynamique personnelle impliquée dans le processus psychologique de l'ennui au travail. Toutefois, la mesure de l'ennui semble difficile à cerner. Nous avons choisi de traduire et adapter dans le contexte de travail camerounais l'instrument de mesure de Fahlman et al. (2013). Largement utilisé dans la recherche en psychologie du travail, cet outil a déjà été adapté et validé dans différents contextes. La traduction et l'adaptation de cet outil de mesure en contexte camerounais constitue le premier objectif et la première étude de cette thèse.

1.5.2. Objectif n^{0}2

Il est communément admis avec Lewin (1936) que le style de direction a une influence non seulement sur la productivité des organisations, mais davantage sur les comportements des employés. Il existe à cet effet un lien étroit entre les pratiques de management et les comportements des travailleurs (Boudrias, 2004). Dans la majorité des organisations, c'est le manager qui répartit les tâches, prend les décisions, évalue le travail et prend une part active au travail. Il revient ainsi au dirigeant de trouver la stratégie la plus idoine pour obtenir la collaboration de leurs employés. Cependant, lorsque la stratégie managériale implémentée n'est pas suffisamment adaptée au contexte de travail, aux employés et ne répond pas aux exigences de l'emploi, cela entraine l'adoption de comportements contreproductifs et une baisse de la productivité (Chaqri, 2009).

Le nouveau management public dans les organisations camerounaises a émergé en réaction aux modes de managements directifs et autoritaires hérités de l'organisation rationnelle et scientifique du travail préconisés par Taylor (1911) qui ont été contestés tant par les gestionnaires que par les chercheurs (Ahearne et al, 2005). En réalité, ces modes de management « command and control » hérités de la colonisation sont régis par des règles, des procédures et des modes opératoires préétablis à l'avance par la hiérarchie et imposés aux travailleurs se sont avérés inefficaces au niveau organisationnel et individuel (Iribane, 2017). Les exigences générées par un environnement de travail instable et en perpétuel mouvement

poussent les organisations à s'appuyer sur le potentiel de créativité et d'innovation des travailleurs, leur ingéniosité tout en accentuant l'émergence de l'autonomie de ces derniers, leur épanouissement ainsi que la reconnaissance de leurs actions pour plus d'efficacité (Caillé, 2020). Il apparait alors intéressant d'opter pour une pratique de management qui privilégie la mobilisation des compétences et la responsabilité plutôt qu'un management axé sur la supervision et le commandement. Dans la littérature scientifique en psychologie du travail, cette orientation prend le nom d'*empowerment* ou l'habilitation.

Il est reconnu que l'ennui est la traduction d'une situation de travail passive, un vide généralisé, une apathie. Il n'est donc pas inutile de penser que pour sortir de l'ennui, il faut habiliter les travailleurs. En réalité, dans le cadre de l'ennui au travail, ce n'est pas très souvent le travail qui manque mais plutôt son contenu et l'absence de sollicitations qui posent problème. Il faut donc mobiliser les ressources des travailleurs afin de trouver un équilibre entre ce qu'ils peuvent faire et ce qu'ils font concrètement. La mobilisation serait alors au cœur même de l' « empowerment » et consiste à un déploiement volontaire d'efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, l'aligner stratégiquement sur les priorités organisationnelles et le coordonner au sein de son groupe de travail (Wills et al., 1998). Partant de cette idée, nous proposons dans le cadre de cette thèse que pour prévenir l'ennui au travail, il serait important pour les managers camerounais de développer l' « empowerment ». Conformément aux travaux de Gkorezis et Vatou (2018), l' « empowerment » peut constituer une variable de poids dans la réduction de l'ennui au travail. Le second objectif et la deuxième étude de cette thèse visent à examiner la validité opérationnelle de cette proposition auprès des agents de la fonction publique camerounaise.

Cet objectif de travail comporte deux volets. D'abord éprouver la structure factorielle de l'outil de mesure des PMH en cinq dimensions (délégation des responsabilités, reconnaissance, développement des compétences, partage des informations et qualité des relations interpersonnelles) de Migneault (2006) inspiré des travaux de Boudrias (2004). Il est important de rappeler que dans l'état actuel des travaux sur les PMH, les auteurs semblent privilégier la conceptualisation en trois dimensions (coaching, délégation des responsabilités et reconnaissance) de Boudrias et al. (2008 ; 2010 ; 2016). En réalité, le modèle à cinq dimensions semble plus riche et très pertinent d'un point de vue contextuel parce qu'il intègre deux dimensions (qualité des relations et mobilisation des compétences) qui paraissent incontournables dans la prévention de l'ennui au travail. Le deuxième volet de ce second objectif porte sur l'exploration des liens empiriques qui existent entre les PMH et l'ennui au travail.

1.5.3. Objectif n°3

Si les PMH peuvent être considérées comme un facteur de poids dans l'explication et la prévention de l'ennui dans l'environnement socioprofessionnel camerounais, le lien entre ces deux variables ne saurait être aussi linéaire. Dans la littérature scientifique, les premiers travaux soutenaient que la mise en place d'un style de gestion habilitant entrainerait automatiquement l'efficacité et la productivité des organisations (Lawier, 1986). Les résultats de ces travaux se sont avérés décevants et suggèrent que l'implémentation de pratiques de gestion axées sur l'habilitation n'entraine pas nécessairement les effets recherchés au niveau de l'efficacité (Wagner, 1994). En réalité, une pratique de gestion peut avoir des effets fort diversifiés chez différents individus. Sous ce rapport, il y'aurait des aspects ou des processus à prendre en compte pour que les PMH contribuent efficacement à la productivité des organisations et au bien-être des travailleurs. L'habilitation est avant tout un état psychologique ou un ensemble de cognitions et de sentiments qu'entretiennent les employés par rapport à leur travail (Boudrias, 2004). Selon lui, c'est l'habilitation psychologique (HP) qui créé les conditions pour que les PMH soient efficaces.

Dans cette perspective, nous pensons que l'*empowerment* crée des conditions afin que les travailleurs puissent se prendre eux même en main et mobiliser les ressources dont ils disposent. À en croire Zhang et Bartol (2010), cette marge d'autonomie favorise la motivation des employés à s'investir dans des comportements innovants au travail. Dans le même sens, les employés proactifs sont susceptibles de prendre des initiatives pour mieux aligner les caractéristiques de leur emploi avec leurs propres préférences à travers le processus du remodèlement de l'emploi qui contribue ainsi à limiter l'ennui au travail.

En analysant le contexte socioprofessionnel camerounais, nous avons montré que les nombreuses carences managériales génèrent une crise de sens qui semble favoriser la vacuité et l'ennui au travail. Pourtant, le sens du travail est un facteur de poids dans la réduction de l'ennui au travail (Barbalet, 1999). Dans le cadre de cette étude, le Job-crafting et le sens du travail apparaissent alors comme des processus à travers lesquels les PMH réduisent l'inflation de l'ennui au travail. Vérifier si le Job-Crafting et le sens du travail médiatisent les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail chez les travailleurs de l'administration publique camerounaise constitue le troisième objectif et la troisième étude de la thèse.

1.6. Intérêts de l'étude

Malgré sa pénibilité, le travail est une activité très importante pour les hommes et pour la société. En effet, il est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie (Morin, 2004). L'ennui qui émerge dans une telle activité créatrice constitue aujourd'hui un réel problème à la fois pour les travailleurs et les entreprises qui les emplois. Dans un contexte où il faut fédérer les énergies pour parvenir à un développement rentable et durable, l'ennui au travail en contexte camerounais dévient un sujet digne d'intérêt.

Bien que le concept d'ennui au travail ne soit pas nouveau, il existe néanmoins au regard de la littérature scientifique très peu d'études qui ont porté leur attention sur cette thématique alors qu'elle est de plus en plus présente et persistante sur les lieux de travail. Ainsi, malgré son impact dans les milieux professionnels et dans la société en générale, la problématique de l'ennui au travail en contexte camerounais fait l'objet de très peu d'études.

1.7. Délimitations de l'étude

Cette étude aborde la thématique de l'ennui au travail qui est un phénomène relativement peu exploré dans le domaine de la psychologie du travail. C'est une thématique qui bénéficie aujourd'hui d'une attention particulière des chercheurs et des gestionnaires tant les conséquences sur les employés et les organisations ne sont plus à démontrer.

Sur le plan géographique, la présente recherche s'est déroulée dans la ville de Yaoundé capitale politique et siège des services centraux des départements ministériels du Cameroun. Elle a été menée auprès des travailleurs des services centraux l'administration publique camerounaise.

CHAPITRE 2 : CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR L'ENNUI AU TRAVAIL

Ce chapitre est consacré à la synthèse de littérature sur le concept de l'ennui au travail. Cette synthèse de littérature débute par un exposé sur l'historique des travaux sur l'ennui tout en précisant ses différentes conceptions. Elle présente également quelques définitions du concept tout en précisant les notions qui lui sont proche. Par la suite, elle précise les déterminants personnels et organisationnels susceptibles de générer l'ennui sur les lieux de travail. Enfin quelques comportements liés à l'ennui au travail ont été présentés.

2.1. Historique de l'ennui

Etymologiquement, selon Svendsen (1999) l'ennui tire ses origines du latin « Odium », qui signifie « haine ». Elle est également répertoriée dans les expressions latines « inodiare » (être odieux) et « in odioesse » (être objet de haine). Ainsi, de manière générale le concept d'ennui avant le XVIII^{e} siècle était intimement lié à une douleur morale associée à la perte d'un être cher (Goodstein, 2005) ou encore à une haine envers le monde ou un sujet particulier (Dalle Pezze & Salzani, 2009).

Dans le même sens, la littérature allemande et anglaise offrent également des pistes sur l'origine de l'ennui. Par exemple en Allemand, l'ennui est traduit par le terme « Langeweile » signifiant (longue durée). Ce concept exprime explicitement la dimension et le contexte temporel immanent de l'ennui (Lepenies, 1992). Ce concept traduit l'idée selon laquelle les personnes qui s'ennuient ont le sentiment que le temps s'éternise, que les journées semblent interminables. Dans la littérature anglaise, ce n'est qu'à partir du milieu du XVIII^{e} siècle que le concept de « Boredom (to bore) » apparait concrètement comme terme équivalent de l'ennui (Dalle Pezze, 2005). Avant de définir ce concept, il est impératif de présenter ses origines, les grandes idées et conceptions qui ont meublé son histoire.

2.1.1. Les racines de l'ennui

L'ennui avant le XVIII^{e} siècle a été fortement lié aux concepts de l'«Acédia » et de la Mélancolie traduisant alors la tristesse et le chagrin. Dans la littérature scientifique, ces deux concepts semblent constituer les racines ou les sources de l'ennui.

L'Acédie trouve sa racine étymologique dans le vocable grec « Kedos » que l'on peut traduire par « soin » et du préfixe « a » traduisant « absence » ou encore « négligence » (Dalle Pezze, 2005). Dans les récits anciens comme le rapporte Lussier (2012) cette notion renvoyait aux « perturbations du cœur » qui affectaient les personnes solitaires. Ce ne serait alors qu'au moyen âge, à travers la figure des pères de l'Eglise que l' « acedia » fût introduite dans la catégorie des « maladies de l'âme » affectant la vie spirituelle des moines dans les monastères. En réalité, des religieux en Egypte et en Palestine décident de vivre leur foi dans le désert et de se retirer radicalement du monde. Mais certains sont confrontés à un mal étrange : ils deviennent apathiques, se laissent aller, accablés par une angoisse oppressante. Inquiétude, oisiveté, instabilité, somnolence, dégoût les conduisent à négliger leurs devoirs envers eux-mêmes et envers Dieu. L'acédie était alors perçue comme une tentation du diable, un péché mortel, une passion particulièrement pernicieuse nommée « démon de midi » car liée à la période de la journée où le temps semble sans fin pour ceux qui vivent dans le désert (Harmonic, 1998).

Autre fois rangée parmi les péchés capitaux comme cette « paresse du cœur » qui détourne l'activité pour la plonger dans une oisiveté anxieuse, l'acédie était également considérée comme l'un des vices de l'esprit. A cette époque, l'esprit constituait le moteur de l'activité des comportements et des attitudes des individus. Établir ainsi un lien entre l'acédie et l'esprit était au centre des préoccupations de Thomas d'Aquin au XIII^{e} siècle. En réalité, Saint Thomas d'Aquin était le représentant de la scolastique qui s'est développée dans les universités au Moyen-Age. C'était comme le souligne Lussier (2012), une philosophie tentant de concilier la philosophie antique et la théologie chrétienne. Grâce à ce courant, deux approches de l'acédie ont émergé. Nous avons d'une part l'acédie scolastique renvoyant à la tristesse spirituelle face à la remise en question de ses convictions profondes et d'autre part l'acédie plus populaire, proche de la lenteur et l'oisiveté qui ne concernent plus uniquement les religieux.

Ainsi, l'acédie n'est plus considérée seulement comme un vice vécu par les moines ou les religieux mais il est également vécu par les autres couches sociales. L'évolution tient à un climat culturel qui, à la fin du moyen-âge, valorise davantage le travail comme source de progrès matériel et spirituel qui permet de lutter contre l'ennui. Il est également important de rappeler qu'à cette époque déjà, une distinction est réalisée entre l'ennui traduisant le vide chez les religieux et l'ennui du « peuple » lié au travail ou encore aux activités quotidiennes.

Le vide, l'absence, la tristesse sont alors en lien avec les positions et statuts sociaux que les individus occupent dans la société.

Tout compte fait, l'acédie dans la littérature demeure fondamentalement liée à une conception de la souffrance issue de la rhétorique chrétienne sur l'expérience subjective de soi, comme l'impossibilité d'éprouver le bonheur dans l'amour que Dieu nous offre (Lussier, 2012). L'acédie prend ses fondements dans la prise de recul, un renoncement à la foi, lorsque l'expérience religieuse est pleine de vide et manque d'épanouissement. L'acédie des moines dans les monastères n'est que le reflet de l'ennui, de l'absence d'une foi véritable qui sauve. Comme l'acédie, l'ennui puise également ses racines dans la « mélancolie » grecque.

Datant de l'antiquité grecque, le concept « mélancolie » est formé par l'association de deux racines : mêlas (noir) et Kholê (bile) signifiant alors littéralement « bile noire ». Au sens grec, la mélancolie est d'abord vue comme un trouble de l'humeur comme théorisée au départ par le médecin Hippocrate. Selon Hippocrate, la mélancolie correspond à un excès de bile noire (Ferrière, 2009). Cette dernière rend compte d'une des quatre humeurs qui, combinées avec le flegme, la bile jaune et le sang, déterminent à la fois le caractère d'un individu et son état de santé. Selon Dandrey (2005) il y a santé lorsque ces principes sont dans un juste rapport d'équilibre, de force et de quantité, et que le mélange en est parfait. La maladie quant à elle survient lorsqu'un de ces principes est soit en défaut soit en excès, s'isole dans le corps et, n'est pas combiné avec le reste. La mélancolie générée par un excès de bile noire serait à l'origine de la tristesse. D'ailleurs au sens littéraire, la mélancolie signifie tristesse ou dégoût de la vie.

Chez Hippocrate, chaque humeur en dehors la bile rouge, renvoie à des états pathologiques. La bile noire secrétée par la rate est à l'origine de la production de cette humeur responsable du caractère mélancolique. Ce dernier correspond alors à un être « envieux, triste, cupide, avare, craintif (Lussier, 2012). La mélancolie correspond aujourd'hui à ce que l'on appelle la dépression. Elle génère un sentiment d'incapacité associée à une profonde tristesse, voire à une absence de goût de vivre.

Sur le plan historique, c'est une notion qui a connu un engouement véritable. Dans l'antiquité, elle était décrite comme un état de détresse apathique, d'abandon ou de solitude. Puis au XIX^{e} siècle, la mélancolie prend deux sens à savoir d'une part celui d'un mal être dû à un mal profond qui ne peut être identifié et d'autre part elle prend un sens clinique de maladie renvoyant à la dépression. Au sens clinique, la mélancolie a été très abordée par Freud (1917). Cette dernière selon Freud (1917) apparait dans les situations contradictoires. Il s'agit en effet

d'une incapacité des personnes à utiliser leurs énergies. Cette énergie qui ne peut pas être investie devient sur le long terme dangereux pour l'individu. En 1917, dans *Deuil et mélancolie*, Freud souligne que la mélancolie se caractérise par une dépression profondément douloureuse, une suspension de l'intérêt pour le monde extérieur, la perte de la capacité d'aimer, l'inhibition de toute activité et la diminution du sentiment d'estime de soi. De manière générale, le deuil est une réaction normale à une perte.

De manière générale, selon Freud (1917) le mécanisme du deuil consiste alors en un désinvestissement de l'objet perdu, en un retrait de la libido. Seulement, dans le cadre de la mélancolie, Freud (1917) souligne que le sujet réagit à la perte en retournant sa libido dans son propre moi. En réalité, même après le « pseudo » désinvestissement objectal, la quantité de l'énergie reste intacte parce qu'au lieu de l'investir sur un objet extérieur, il l'investie sur lui-même. Si dans le processus du deuil le monde est devenu vide et pauvre, dans la mélancolie c'est le moi lui-même car ce dernier correspond à l'objet perdu. Tout se passe comme si le travail mis en place durant le deuil n'était pas suffisamment important pour libérer l'énergie canalisée. Une telle situation entraine sans doute un mal de vivre générant à la fois un vide et un manque largement appréhendé dans l'ennui.

En définitive, cette partie consacrée à l'origine montre que l'ennui puise ses fondements dans l'Acédie et la mélancolie. Ces deux notions traduisent un manque et une souffrance générée par l'inactivité, le manque de sollicitation et un rapport au temps destructuré où l'individu a l'impression que le temps s'éternise. Après un retour sur les origines de l'ennui, la partie suivante est consacrée aux conceptions philosophiques, sociologiques et psychologiques de l'ennui.

2.1.2. Quelques conceptions philosophiques, sociologiques et psychologiques de l'ennui

Dans la vie quotidienne, l'ennui est une réalité que tout le monde peut connaitre à un moment donné. On le retrouve comme le souligne Clerget et al. (2005), à toutes les époques et dans toutes les cultures. Selon Nietzsche (1844-1900) au début était l'ennui. Eve fût créée car Adam s'ennuyait. D'ailleurs il souligne que Dieu s'est ennuyé au septième jour de la création. Selon cet auteur, dès les premiers instants de la création du monde, l'ennui était déjà présent.

Dans la littérature scientifique, l'ennui a été abordé dans la plupart des domaines de connaissances. D'ailleurs, l'historique du concept présenté plus haut montre que les écrits les plus développés sur la thématique sont issus pour la plupart de la philosophie, de la sociologie et de la psychologie.

2.1.2.1. Les conceptions philosophiques de l'ennui

Il est établi dans la littérature que l'un des premiers théoriciens de l'ennui de l'époque moderne est Pascal (1670). Il appréhende l'ennui comme un sentiment de tristesse associé au temps qui passe lentement. En axant sa réflexion autour de l'ennui et du divertissement propre à toutes les activités humaines, il développe la thèse selon laquelle les gens s'ennuient lorsqu'ils s'éloignent de Dieu. Comme on peut le constater la théologie est centrale dans la conception de l'ennui chez Pascal (1670) qui affirme d'ailleurs que pour sortir de cette situation Dieu reste la solution. En réalité, ce « néant » qu'il reprend sous le vocable de l'ennui est le résultat d'une perte de la croyance en Dieu et, dit-il, malgré les divertissements (loisirs et travail), croire en Dieu est le seul remède. L'analyse que propose Pascal est assez intéressante en ce sens qu'elle résume l'ennui à la tristesse, au vide et manque. Mais cette conception pose problème dans la mesure où elle ramène l'ennui à une punition divine.

L'un des premiers auteurs à avoir conceptualisé l'ennui sans référence à la théologie est sans doute Locke (1693). Contrairement à la conception pascalienne, Locke (1693) soutient l'idée selon laquelle l'ennui est un malaise dont les origines sont l'activité et l'industrialisation (Minois, 2003). Une telle conception de l'ennui n'est que fille de son époque. En réalité, le XVIII^{e} siècle marque en Europe l'éclosion de l'industrialisation et dont la naissance des grandes métropoles. Dans une société où le travail humain et machinique devient le moteur de création des richesses, l'ennui propre aux bourgeois des XVII^{e} et XVIII^{e} siècle perd sa valeur. Au XVII^{e} siècle par exemple, l'ennui était réservé aux riches, aux intellectuels et à tous ceux qui avaient un bon statut dans la société. A l'inverse, les tâches étaient léguées aux exclaves ou aux citoyens.

La révolution industrielle survenue en Europe au début du XVIII^{e} siècle, marque un moment fort où les plus riches sont ceux qui travaillent et les plus pauvres ceux qui ne font rien. S'ennuyer devient le corolaire du chômage et de l'inactivité. Comme le rappel Delon (2001), le manque de travail ou d'activité augmente ou prédispose à l'ennui. À cette époque, seul le travail et dont l'occupation permettent de combattre l'ennui. D'ailleurs Descartes (1644) soutient l'une des plus grandes idées sur le travail en rappelant que le travail bien mené rend l'homme maitre et possesseur de la nature. L'un des philosophes des Lumières à avoir mis en exergue l'ennui dans ses écrits est Voltaire (1759) pour qui le travail éloigne trois grands maux à savoir le vice, l'ennui et le besoin. Le travail permet ainsi de se réaliser et de s'épanouir.

Dans la même lancée, Kant (1803) aborde l'ennui en distinguant les « hommes simples » et les « hommes cultivés » ennuyés tentant de combler un vide. Les hommes simples sont des travailleurs contrairement aux hommes cultivés vivant en permanence dans l'ennui car ne fournissant aucun effort physique (Svendsen, 1999). Même si tous les individus sont susceptibles de s'ennuyer, tous ne sont donc pas égaux face à l'ennui et la différence viendrait comme l'indique Ferrière (2009), du statut occupé dans la société.

L'ennui a également été abordé dans les travaux de Schopenhauer (1788-1860), qui opère, tout comme Locke (1693) et Kant (1803), une distinction entre les « cultivés » et la masse. Si l'on ne parvient pas à s'occuper, on souffre, et si l'on y parvient, on s'ennuie : « La vie oscille, comme une pendule, de droite à gauche, de la souffrance à l'ennui » (Raymond, 2001).

Heidegger (1992) quant à lui présente une analyse phénoménologique de l'ennui. Il propose trois types d'ennui distincts par leur degré de profondeur. Le premier type d'ennui renvoi au fait d'être ennuyé par quelque chose. Ici, ce qui ennuie, c'est ce qui fait trainer et laisse l'individu dans le vide. On a à ce niveau pleinement conscience de ce qui nous ennui. Par la suite, le deuxième type d'ennui correspond au fait de s'ennuyer à quelque chose. Contrairement au premier type où les choses s'absentent, ici c'est l'individu lui-même qui se vide. Il n'éprouve rien sur la situation présente : il est ennuyé par lui-même. Enfin, le troisième type d'ennui c'est : cela vous ennuie. « Cela » dans son analyse correspond à quelque chose d'indéterminé, d'inconnu. C'est un état d'ennui profond où l'individu n'est ni ennuyé par un objet précis ni ennuyé par lui-même. Il éprouve en permanence du vide qui conduit à l'indifférence sur le long terme.

Les idées philosophiques en lien avec l'ennui développées dans cette partie du travail montrent que c'est une thématique qui a toujours été au cœur des discours dans ce domaine du savoir. S'il renvoie initialement à un vide lié à l'absence d'une croyance véritable en Dieu, il est aussi le produit d'une tristesse imputable au manque de travail et à l'activité. Finalement, pour certains, au-delà de la souffrance, l'ennui permet à l'individu de découvrir sa raison d'être, il est ; comme le souligne Locke, le moteur même du travail. C'est dit-il, dans la peur de s'ennuyer que les hommes vont travailler. La section suivante propose de parcourir l'ennui dans les écrits psychologiques.

2.1.2.2. L'ennui dans la littérature psychologique

Malgré l'abondante littérature philosophique, les écrits sur l'ennui en psychologie ont été aussi largement publiés dans la littérature scientifique. L'ennui reste un objet d'étude constant et intéresse tous les champs de la psychologie. L'ennui est à la fois présent dans le domaine attenant à la psychiatrie, avec une tentative de différenciation des autres pathologies (Bieber, 1951) mais également dans le domaine du travail et de la productivité (Bourion & Trebucq, 2011). On retrouve aussi des problématiques proches de la philosophie, par exemple avec les recherches portant sur l'estimation du temps qui passe (Zakay, 2014).

Dans la littérature scientifique en psychologie, le premier article référencé date de 1937. Il aborde la question de la fatigue et l'ennui dans les tâches répétitives. Parler et rire sont alors des moyens pour inhiber la fatigue et l'ennui (Taylor, Thompson & Spassoff, 1937). Toujours sur le plan historique, les études sur l'ennui ont davantage été recensées en psychologie du travail surtout dans le cadre des études traitant des problématiques en lien avec de la monotonie au travail.

Cette partie du travail est consacrée à la présentation de quelques écrits en psychologie ayant dès l'origine abordé la question de l'ennui. Si les frontières entre philosophie et psychologie sont assez étroites en raison de l'appartenance des auteurs quelque fois aux deux disciplines du savoir, les écrits en psychologie permettent de montrer que le débat de l'ennui est ancré dans tous les champs de la psychologie. Si le domaine de la psychologie clinique le distingue des maux comme la dépression, la désillusion et même les obsessions (Bieber, 1951), la psychosociologie montre à la fois les aspects positifs et négatifs de l'ennui dans la vie quotidienne. L'enseignement a été ces dernières années un terrain d'étude propice à l'ennui à en croire la multitude des publications sur la question (Tze, Klassen & Daniels, 2014). La présente thèse étant consacrée à une analyse de l'ennui dans le champ de la psychologie, toute la suite du travail est consacrée à la synthèse de littérature sur la question. Avant de proposer une synthèse de littérature sur l'ennui et plus précisément sur l'ennui au travail, il est important comme dans toute étude scientifique de définir l'objet d'étude.

2.2. Définitions de l'ennui

Dans cette partie du travail, l'objectif est d'une part, de proposer quelques définitions de l'ennui disponibles dans la littérature et d'autre part, de présenter quelques définitions de l'ennui en psychologie du travail.

2.2.1. Qu'est-ce que l'ennui ?

Étymologiquement, l'ennui tire ses origines de l'expression latine '' *Inodiare*'' ou "*In odio esse''* traduisant le fait d'être un objet de haine. Au XIIe siècle, il renvoie au « tourment », à la « tristesse profonde », au « chagrin » et au « dégoût ».

Dans la littérature, Clerget et al. (2005) définissent l'ennui comme une expérience subjective qui comporte des aspects complémentaires et contradictoires : s'y éprouve un sentiment d'insatisfaction et de vide qui suscite tentative de remplissage, refus, révolte, voir recherche de sens mais aussi une souffrance qui enferme dans un isolement protecteur et dont on ne peut se sortir tout seul.

Les écrits de Pascal (1993) au sujet de l'ennui donnent des indications susceptibles de mieux comprendre le concept. Abordant la question de l'ennui, Pascal (1993, p.622) souligne que : « *rien n'est si insupportable à l'homme que d'être dans un plein repos, sans passions, sans affaires, sans divertissement, sans application. Il sent alors son néant, son abandon, son insuffisance, sa dépendance, son impuissance, son vide* ». Dans son analyse, l'auteur indique que l'ennui constitue un enchainement implacable qui mène l'homme d'une situation de repos au sentiment de quelque chose (le néant) et de là génère un sentiment d'inquiétude et de tristesse profonde.

Il centre ici sa conception de l'ennui en trois mots : le repos, l'absence de mouvement et le néant. S'agissant du repos qualifié d'insupportable, il s'agit de cette période où on ne fait rien, aucune activité, aucune occupation qui, lorsqu'elle se prolonge génère de la souffrance. L'absence du mouvement traduit ce moment là où rien ne se passe tant sur le plan physique que sur le plan psychologique. Il s'agit d'une absence de passion, de défis, de stimulation : ces moments-là où les occupations ne permettent pas aux individus de se réaliser et d'atteindre leur « Dasein ». Et le néant s'assimile au vide. Retenons que l'ennui est un sentiment qui émerge lorsque l'individu éprouve du vide, qu'il n'a rien à faire et les activités qu'ils lui arrivent d'effectuer n'ont aucun sens pour lui. L'homme qui s'ennui est un homme vidé de toutes passions et donc inapte à l'action.

Cette définition philosophique de l'ennui chez Pascal (1993) reste l'une des plus citées dans les travaux scientifiques. La présente étude étant réalisée dans le cadre de la psychologie du travail, examinons les définitions de l'ennui au travail.

2.2.2. Qu'est-ce que l'ennui en psychologie du travail ?

En psychologie, l'ennui est défini suivant trois perspectives : affective, cognitive et comportementale (Rengade, 2016). Sur le plan cognitif, l'ennui peut être appréhendé comme un état d'insatisfaction et d'excitation ou d'éveil relativement bas, imputable à une situation (interne ou externe) perçue comme étant insuffisamment stimulante (Mikulas & Vodanovich,1993). En ce qui concerne l'aspect émotionnel, l'ennui serait la résultante de frustrations (réelles ou perçues), dans une situation, suscitant l'insatisfaction voire de la tristesse (Rengade, 2016). Sur le plan comportemental, l'ennui correspond à des conduites d'évitement et de retrait créées par des situations de travail où l'individu peine à poser ses marques (Eastwood et al, 2012). L'ennui est également conceptualisé selon Fiske et Maddi (1961) comme un état aversif de sous-éveil qui se produit lorsque « l'information » ou la « stimulation » environnementale est redondante, monotone, de faible intensité ou insignifiante.

Présenté selon Fisher (1993), comme un état affectif transitoire désagréable dans lequel l'individu ressent un manque généralisé d'intérêt et une difficulté à se concentrer sur l'activité actuelle, l'ennui au travail correspond à une grande souffrance imputable au manque d'activité pendant le travail.

L'ennui au travail peut être également défini comme l'impression de vide intérieur causée par le désœuvrement, le désintérêt ou la répétition d'une tâche, la lassitude, et peut susciter des sentiments d'inutilité, de découragement, voire d'abattement (Rengade, 2016).

Après cette partie consacrée à la définition de l'ennui, la section suivante présente les concepts proches de l'ennui au travail.

2.3. Quelques notions proches de l'ennui

Dans la littérature le concept d'ennui à en croire Bataille (2016), constitue aujourd'hui un risque psychosocial et est susceptible de devenir une maladie professionnelle chez les salariés qui sont les plus exposés. D'ailleurs l'expression anglaise « Bore-Out », traduit un syndrome d'épuisement dû à une insuffisance de sollicitations professionnelles. En tant que risque psychosocial, l'ennui au travail montre que le monde du travail est tout autant capable de générer du stress par le trop que par le pas assez d'activité (Bataille, 2016). L'ennui au travail est assez proche de certaines notions telles que le Burn-Out, le Brown-Out, la vacuité, l'apathie…etc.

2.3.1. Le Burn-Out

Dans la littérature c'est Claude Weil, psychiatre français qui en 1959 a développé le concept « *d'état d'épuisement au travail* » pour comprendre des cas de personnes dont les symptômes ne trouvaient de correspondances dans la nosographie de l'époque. Il décrit ce concept ainsi :

« *L'état d'épuisement est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. L'un et l'autre sont complexes et l'on doit se garder des simplifications abusives. Ce n'est pas simplement la faute à telle ou telle condition de travail, pas plus que ce n'est la faute du sujet : de telles façons de voir sont inexactes et au fond très pessimistes car elles conduisent à l'abstention thérapeutique* » (Coutanceau & al., 2016 ; p.20).

Le burn-Out désigne le syndrome d'épuisement professionnel caractérisé par une fatigue physique et psychique intense générée par trop de nombreuses sollicitations au travail. Les salariés qui vivent cette situation ont énormément de tâches et disposent très peu de temps de repos. Dans ce cas de figure, les salariés s'épuisent par trop de travail. Tout comme le Burn-Out, le Bore-Out est également un syndrome d'épuisement professionnel caractérisé par une fatigue physique et psychique intense. Il se différencie du Burn-Out par son origine ou sa source. Si le Burn-Out est généré par l'excès de sollicitations au travail, le Bore-Out émerge dans des situations de faibles sollicitations au travail. Dans ce dernier cas de figure, les salariés s'épuisent parce qu'ils n'ont presque rien à faire.

2.3.2. Le Brown-Out

Dans la littérature scientifique, l'ennui au travail entretient de nombreux liens de similitudes avec le Brown-Out. Dans la sphère des risques psychosociaux, le Brown-Out est apparu assez récemment. En 2013, l'anthropologue américain Graeber dénonçait la multiplication des « bullshits jobs » (boulots de merde), c'est-à-dire des activités dont on ne voit jamais la réalité et où de jeunes diplômés perdent leur éclat et leurs illusions. S'inspirant de ces travaux, Alvesson et Spicer (2016) élaborent ce nouveau concept qu'ils nomment le « brown out », une « baisse d'énergie psychique » en français. En réalité, cette expression est empruntée à la langue anglaise et désigne en électricité « une baisse volontaire ou involontaire de l'intensité pour éviter la surchauffe ».

Bien que proche du bore out, sur certains critères, la différence importante est que la notion d'ennui diffère dans le sens où le salarié n'est pas sans activité. Au contraire, des tâches lui sont confiées et il peut même être très occupé. Mais le salarié les estime aberrantes

ou absurdes selon les critères suivants : soit parce qu'elles se heurtent à sa propre éthique dans la mesure où ce qui lui est demandé peut-être contraire à ses valeurs (écologiques, spirituelles, personnelles, existentielles…), soit parce que les tâches quotidiennes demandées ne sollicitent qu'une part très réduite des compétences que la personne pense avoir.

2.3.3. La Vacuité et l'Apathie

- La vacuité

Le dictionnaire Larousse présente la vacuité comme l'état de ce qui est vide, l'absence, sans consistance, sans intérêt et même sans valeur. Comme on peut le constater l'ennui entretient sur le plan sémantique une relation très forte avec la vacuité. Dans le fond, ces deux concepts semblent exprimer la même réalité. Dans le cadre de l'ennui, le réel problème est que le travail manque de consistance et par conséquent un vide se crée. L'ennui installe alors les travailleurs dans la vacuité. Le travailleur qui s'ennuie ne manque pas de travail et le poste n'est pas vide. C'est la signification donnée au travail qui crée le vide ressenti. La vacuité au travail serait alors une conséquence de l'ennui et paradoxalement aussi du chômage.

2.3.4. L'Apathie

L'Apathie est un état émotionnel caractérisé par un manque d'intérêt à l'égard de situations ou de l'entourage (Goldberg et al., 2011). Un individu apathique manque d'intérêt émotionnel, social, spirituel…etc. il est reconnu que les individus souffrant de dépression sont également exposés à l'apathie du fait qu'ils engagent peu d'intérêt dans leurs loisirs.

Les travaux de Goldberg et al. (2011) ont permis d'établir quelques différences entre l'apathie et l'ennui au travail. Par exemple, selon eux, les travailleurs qui éprouvent de l'ennui sont en proie à de nombreuses émotions comme la haine, le dégoût… etc. Dans le cadre de l'apathie, ils n'éprouvent rien d'autre que le vide. Pour un travailleur apathique rien n'existe, rien ne le stimule ou ne l'intéresse. L'apathie est également liée à la diminution ou incapacité de ressentir du plaisir. Selon le DSM-V, cette caractéristique correspond aux symptômes de la dépression. Cependant, il n'est pas exclu qu'un travailleur qui s'ennuie manifeste de l'apathie. En effet, être dans une situation qui ne présente aucune sollicitation génère sur le long terme de l'apathie, de l'insensibilité.

Parvenu au terme de la présentation et de la définition de l'ennui, les écrits proposés attestent que c'est une notion digne d'intérêts dont les approches varient les unes les autres. Dans les parties qui suivent, une synthèse des écrits de psychologie du travail sur la question de l'ennui sera proposée.

2.4. Les déterminants de l'ennui au travail

Dans la littérature, deux grandes approches s'opposent sur la question de l'émergence de l'ennui. L'ennui est-il un trait de personnalité ou alors un état émotionnel ? Les premiers écrits de psychologie du travail largement défendus par Farmer et Sundberg (1986) indiquent clairement que chaque individu a une propension à s'ennuyer dans les différents aspects de la vie. L'idée selon laquelle l'ennui pourrait aussi être un état émotionnel a été largement défendue dans les écrits scientifiques depuis les années 2010. En effet, les travaux de Fahlman et ses collaborateurs en 2013 opposent pour la première fois l'ennui comme trait de personnalité à l'ennui comme état émotionnel. Selon eux, l'ennui serait une réponse aux sollicitations d'un environnement. Ce sont donc des aspects extérieurs ou organisationnels qui font émerger l'ennui. Mais de plus en plus aujourd'hui, il est largement admis avec Rengade (2016) que l'ennui résulte d'une combinaison entre facteurs internes et externes.

2.4.1. Les déterminants individuels ou personnels de l'ennui au travail

Cette partie du travail présente quelques caractéristiques personnelles susceptibles de générer l'ennui au travail. Ces caractéristiques personnelles qui ont davantage été mises en relation avec l'ennui au travail sont les traits de personnalité.

En effet, Allport (1937) définit la personnalité comme l'organisation dynamique interne de l'individu, des systèmes psychophysiques qui déterminent son adaptation unique à son environnement. Les travaux qui mettent en lien la personnalité et l'ennui indiquent que certains individus sur la base de la configuration de leur personnalité seraient préprogrammés à s'ennuyer.

Les travaux mettant en lien la personnalité avec l'ennui se sont davantage inspirés du modèle de la personnalité du big-five (Extraversion, Névrosisme, Ouverture, Agréabilité et la Conscience). Par exemple, les travaux de Hills et Perkins (1985) montrent que les individus présentant un niveau de névrosisme assez bas avaient une faible probabilité d'éprouver de l'ennui. Les travaux de Bakker et al. (2006) indiquent que les personnes extraverties qui sont actives, enthousiastes ont tendance à développer des émotions positives et par conséquent sont susceptibles de moins s'ennuyer au travail. Par ailleurs, l'étude d'Alarcon et ses collaborateurs réalisée en 2009, a révélé que les travailleurs consciencieux qui ont le sens des responsabilités et de la persévérance sont susceptibles de ne pas s'ennuyer sur les lieux de travail. Par ailleurs les résultats ont également révélé que les personnes agréables, toujours joyeuses ont une faible propension à éprouver l'ennui sur les lieux de travail. Enfin, ladite

étude souligne également que les personnes ouvertes, créatives ont un faible niveau de propension à l'ennui.

L'étude de Simaleu (2021) réalisée en contexte socioprofessionnel camerounais à mis en relation l'ennui au travail et les caractéristiques individuelles des salariés. Les résultats de cette étude montrent que l'extraversion est liée positivement à l'ennui au travail. En effet, ce trait de personnalité, tend à favoriser le désengagement au travail. En ce qui concerne le névrosisme, les résultats de l'étude indiquent que ce trait est lié positivement à l'ennui au travail. En réalité, ce trait de personnalité tend à favoriser le désengagement chez les salariés interrogés. Ce trait augmente également la stimulation en ce sens que les personnes ont beaucoup d'énergie et veulent davantage s'exprimer.

Pour ce qui est de la dimension ouverture, les résultats indiquent que les personnes présentant ce trait sont susceptibles de s'ennuyer lorsque la situation de travail est perçue comme étant monotone. Dans cette dynamique, ils ont le sentiment que les journées de travail sont longues. Concernant le trait agréabilité, les résultats montrent que les travailleurs présentant ce trait ont un niveau assez élevé de propension à l'ennui. Par exemple, des liens positifs ont été trouvés entre ce trait et trois dimensions de l'ennui à savoir le désengagement, l'inattention et la perception du temps. Enfin, dans cette étude, seule la dimension conscience semble diminuer l'ennui au travail. En effet, ce trait de personnalité diminue le désengagement au travail et n'explique pas les autres aspects liés à l'ennui au travail.

Les études mettant en lien la personnalité et l'ennui s'attèlent à montrer le rôle incontournable des aspects individuels sur la probabilité d'occurrence des émotions ou attitudes au travail. Cependant, l'analyse de ces différents facteurs devient assez complexe lorsqu'on se limite uniquement à eux. Il est important de noter que la personnalité et dont les caractéristiques personnelles de l'individu sont façonnées voire modulées par les aspects spécifiques à l'environnement. Le travailleur peu importe la configuration de sa personnalité est quelque fois contraint à agir sous l'effet des facteurs propre à la situation de travail. Ces facteurs extérieurs semblent dans la littérature jouer un rôle important dans la genèse de l'ennui au travail.

2.4.2. Les déterminants organisationnels de l'ennui au travail

Cette partie du travail est consacrée à la présentation de quelques déterminants organisationnels susceptibles de générer l'ennui au travail. Ces déterminants suggèrent que ce sont les aspects liés au travail qui génèrent l'ennui au travail. Dans la littérature scientifique,

les déterminants organisationnels qui ont davantage été mis en relation avec l'ennui au travail sont : les caractéristiques du travail (Van-Hooff & Van-Hooft, 2017), l'usage des Technologies de l'information et de la communication (Muusses et al., 2014), inadéquation formation-emploi (Harju & Hakenen, 2016), l'absence de sens (Barbalet, 1999), etc…

2.4.2.1. Les caractéristiques de l'emploi ou du travail

Les premiers travaux abordant la question de l'ennui au travail ont relevé que la monotonie et la répétition des tâches étaient les sources principales de l'ennui dans les organisations (Bartlett, 1943). Classiquement, la monotonie traduit un état dans lequel rien de nouveau ne se passe, où l'activité manque de rythme et ne présente aucune variété (Branton, 1970). Les situations de travail monotones sont uniformes et ne présentent très souvent aucun imprévu. Les tâches monotones comme le présente Branton (1970) induisent des problèmes d'attention au travail, augmentent la faible stimulation, baissent la vigilance et engendrent de nombreux accidents de travail. L'étude de London et Monello (1974) montre qu'un travail monotone affecte la perception du temps passé au travail. Dans cet optique, les travailleurs dans cette situation ont le sentiment que les journées de travail sont longues et quelques fois paraissent interminables. En ce qui concerne la santé psychologique des travailleurs, la monotonie semble générer un sentiment d'hostilité envers les collègues et les clients, augmente l'anxiété et la dépression (Broadbent & Gath, 1979 ; Caplan et al., 1975). Les tâches qui manquent de variétés sont alors susceptibles de générer l'ennui au travail.

En dehors des tâches monotones, la routine et les procédures de travail très formelles seraient aussi de bons prédicteurs de l'ennui au travail. En effet, dans ses travaux, Fisher (1993) soulignait que les organisations aux règles et procédures très rigides étaient susceptibles de générer l'ennui sur le long terme. De telles organisations ne sont pas ouvertes à l'innovation et réduisent la multitude et la variété des tâches. Les salariés dans ce type d'organisation peuvent durant des années effectuées les mêmes tâches, suivre les mêmes protocoles et par conséquent occuper les mêmes postes. Dans le même sens, Gemmill et Oakley (1992) rapportent que les organisations qui ne varient pas de procédures et ne mettent pas en avant la créativité sont susceptibles de générer de l'ennui chez leurs employés. Il est donc évident que l'ennui finit par s'installer lorsque les tâches et les procédures de travail sont assez rigides, qu'elles ne permettent pas aux travailleurs d'exprimer leur créativité et d'innover.

Dans la littérature, le cas emblématique du travailleur qui s'ennuie a été conceptualisé sur la base du modèle de Karaseck (1975). Dans cette approche transactionnelle du stress professionnel, le salarié qui s'ennuie davantage au travail évolue dans une situation de travail passive alliant à la fois peu d'exigences au poste de travail et peu de latitude décisionnelle (marges de manœuvre). L'ennui dans ce modèle résulte de tâches monotones et répétitives (sous-charge qualitative) ou tâches de surveillance présentant peu d'exigences (sous-charge quantitative). Comme on peut bien le constater dans cette approche, l'ennui est induit par le manque de stimulation ou par des situations de travail très passives.

Pourtant, des travaux tendent également à montrer que des postes de travail très exigeants peuvent favoriser l'ennui si les salariés ne perçoivent pas la finalité (Pezet-Langevin, 2017). Ces postes peuvent générer aussi de l'ennui si les travailleurs manquent d'autonomie et se retrouvent limités par des procédures très bureaucratiques. Il est également important de souligner que dans cette configuration, l'ennui peut survenir chez les travailleurs dont la complexité des tâches confiées excède les compétences du titulaire du poste (Pezet-Langevin, 2017).

En définitive, les chercheurs et gestionnaires restent unanimes sur le fait que ces caractéristiques constituent un facteur de poids dans la genèse de l'ennui. L'étude de Van-Hooff et Van-Hooft (2017) sur la prévention de l'ennui au travail s'est appuyée sur le modèle des caractéristiques du travail comme facteur susceptible de limiter l'augmentation de l'état d'ennui dans les organisations. Ainsi, Conformément à leurs hypothèses de départ, les résultats de l'étude soutiennent l'idée selon laquelle les caractéristiques du travail (autonomie dans l'exécution du travail, variété des compétences, identité des tâches, possibilités de rétroaction et importance de la tâche) seraient liées significativement et négativement à l'ennui. On peut donc dire que lorsque les tâches sont clairement définies et variées, les employés ne s'ennuient pas. Cependant, avec la progression des techniques et outils de travail, les milieux de travail semblent de plus en plus envahis par les technologies de l'information et de la communication qui quelques fois ont une incidence sur les comportements et attitudes au travail.

2.4.2.2. L'usage des nouvelles Technologies de l'information et de la communication

Dans la société moderne, l'utilisation des NTIC serait également une cause possible de la montée de l'ennui au travail. Les travailleurs sont inondés d'un niveau beaucoup plus élevé de stimulation visuelle et audio qu'ils ne l'étaient dans le passé. Par exemple, Klapp (1986)

développe l'idée selon laquelle une surstimulation sensorielle et cognitive peut provoquer un ennui à grande échelle dans les organisations. D'ailleurs, la conclusion de Klapp (1986) est assez intéressante. Selon lui, si l'homme moderne ingère des informations dans une tentative de s'informer, les gens sont continuellement sur le point de l'ennui parce que tant d'informations sont inutiles, insignifiantes mais ils ne peuvent rien y faire.

Dans un modèle contemporain de l'ennui au travail, Mael et Jex (2015) ont intégré cette composante dans leur modèle explicatif de l'ennui. En intégrant cette composante, les auteurs soutiennent l'idée selon laquelle les employés qui présentent une surabondance d'informations liée à l'utilisation des TIC sont plus susceptibles de s'ennuyer au travail par rapport à ceux qui les utilisent moins. Même si cette idée n'a pas été testée empiriquement, elle semble très pertinente pour les organisations qui sont à la pointe de la technologie. Elle révèle alors que les travailleurs ne doivent pas y consacrer beaucoup de temps et filtrer au maximum les informations recueillies.

2-4-2-3- L'adéquation formation-emploi

Classiquement, l'adéquation correspond à une situation d'équilibre, de correspondance. L'adéquation formation-emploi est une relation ou une comparaison entre, d'une part, les travailleurs qui détiennent des qualifications, des habiletés et des compétences et d'autre part, les emplois qui comportent des exigences en matière de qualifications et de compétences pour réaliser diverses tâches ainsi que les pratiques des organisations (Boudarbat & Montmarquette, 2014). De nombreuses recherches se sont appesanties sur le concept d'adéquation/ inadéquation. Cependant, trois principales conceptions retiennent l'attention dans la littérature scientifique :

2.3.2.1. La correspondance verticale

L'adéquation (ou l'inadéquation) basée sur le niveau de formation ou de qualifications de la main-d'œuvre : c'est-à-dire une situation de déséquilibre associée à une inadéquation entre les qualifications formelles ou les diplômes obtenus par les travailleurs et la formation exigée en emploi. En d'autres termes, cette première situation s'intéresse davantage aux écarts au niveau des qualifications formelles ou des diplômes (Boudarbat & Montmarquette, 2014). Dans cette conception, l'ennui émerge lorsqu'il y'a une incongruence entre le niveau de qualification du salarié et le niveau de sollicitation réel du poste occupé. Les salariés dans ce cas peuvent se retrouver soit en situation de surqualification (la qualification dépasse largement les exigences de travail) ou alors en situation de sous qualification (le niveau de qualification des individus est inférieur aux exigences de l'emploi). Dans cette perspective,

l'étude de Bataille (2016) a montré que parmi les causes de l'ennui au travail l'inadéquation formation-emploi occupe une place de choix.

2.3.2.2. La correspondance horizontale

Cette forme de correspondance ou d'adéquation est basée sur l'utilisation des compétences de la main-d'œuvre. Il est de plus en plus reconnu que le modèle de la qualification ne semble plus aujourd'hui répondre aux attentes des organisations. Dans un contexte mondial marqué par les progrès et les changements de mode d'organisation du travail, les entreprises pour rester stables et concurrentielles font de plus en plus appel aux compétences pour rester stables et concurrentielles (Levy-Leboyer, 1996 ; Oiry, 2005 ; Zarifian, 2001). En réalité, la qualification n'est qu'un indicateur de la compétence.

Il est donc important de souligner que dans la forme d'adéquation basée sur les compétences, c'est l'utilisation qui est faite par les travailleurs de leurs compétences qui est comparée avec les compétences requises dans l'emploi et les tâches qu'il comporte (Boudarbat & Montmarquette, 2014).

Ainsi, l'utilisation des compétences en emploi, révèle deux types de situations : 1) la sur- compétence (ou la sous-utilisation) ou 2) la sous-compétence (Allen & van der Velden, 2001 ; OCDE, 2013). La sur-compétence survient lorsque le travailleur est incapable d'utiliser les compétences acquises pour effectuer les tâches rattachées à son emploi actuel (Sloane, 2014). C'est également le cas lorsqu'il détient « *des compétences qui lui permettraient de faire face à des tâches plus exigeantes* » (OCDE, 2011 ; p. 214). Quant à la sous-compétence, elle apparaît lorsque le travailleur ne détient donc pas les compétences pour faire son travail adéquatement.

Qu'on soit dans une situation ou dans l'autre, l'ennui est susceptible de se manifester chez le travailleur, lorsqu'il ne parvient pas à utiliser adéquatement ses compétences. Dans le cadre de la sur-utilisation des compétences par exemple l'ennui survient comme le souligne Harju et al. (2016) lorsque les employés ont le sentiment que l'environnement de travail entrave leur capacité. Cette idée a été reprise et testée empiriquement par Sànchez-Cardona et al. (2019). Les résultats de l'étude ont montré que la sur-utilisation des compétences augmente la probabilité d'occurrence de l'ennui au travail.

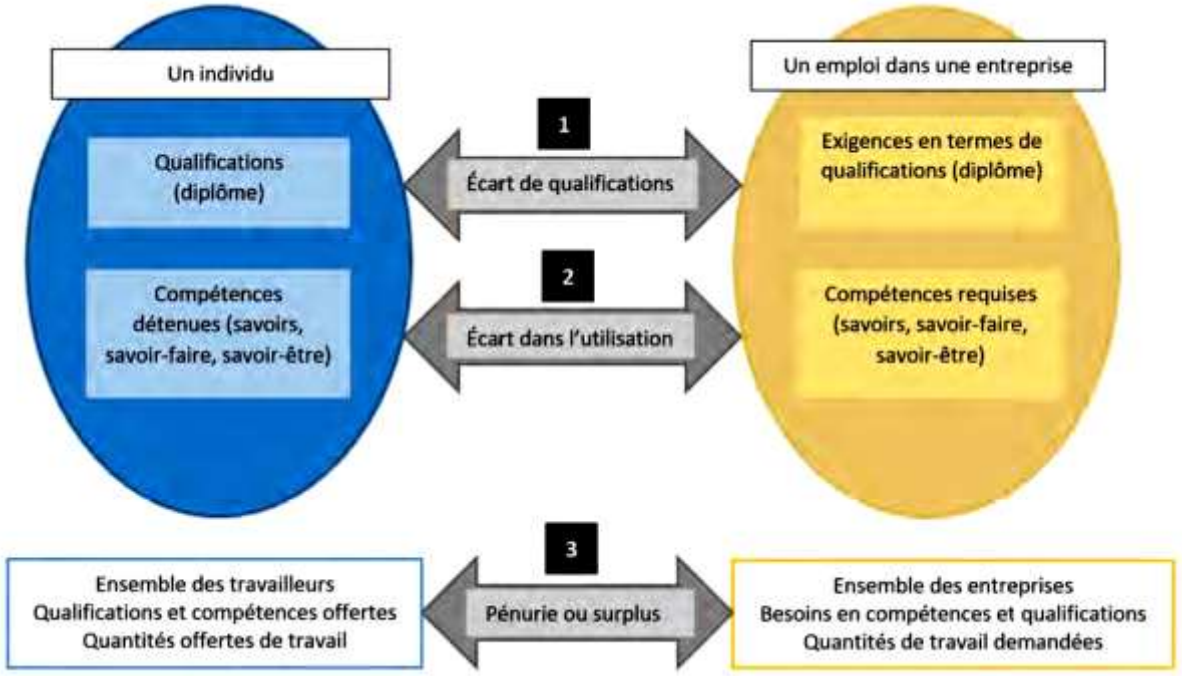
La dernière conception retenue pour qualifier l'inadéquation formation-emploi est celle associée à la disponibilité des travailleurs qualifiés et compétents pour combler les besoins sur le marché du travail (Allen & Van der Velden, 2001). Dans cette perspective, l'inadéquation représentera un déséquilibre dans lequel les compétences et les qualifications disponibles sur

le marché du travail sont, soit qualitativement et quantitativement insuffisantes (pénurie de compétences), soit abondantes (Boudarbat & Montmarquette, 2014). La pénurie de compétences réfère donc à une situation où des employeurs ne peuvent pas trouver suffisamment de travailleurs qualifiés pour occuper les postes disponibles qui demeurent vacants et où il n'y a pas d'adéquation possible entre les travailleurs disponibles et les postes à combler. Ces postes pourront éventuellement être comblés par des travailleurs qui sont soient surqualifiés ou sous-qualifiés traduisant ainsi une inadéquation (Desjardins, 2014).

À ce sujet, Cappelli (2015) distingue deux types d'inadéquation : 1) l'inadéquation basée sur un déficit au niveau des connaissances et de compétences de base (*skill gap*) ou 2) l'inadéquation associée à une pénurie des compétences spécifiques de l'emploi (*skill shortage*). Cela dit, dans plusieurs entreprises, lorsqu'on évoque la notion de « *pénurie de compétences* », on semble faire référence à des difficultés de recrutement d'employés qualifiés, et ce, nonobstant les données statistiques disponibles sur l'état du marché du travail (Shah & Burke, 2005). D'autres travaux proposent des conceptions additionnelles pour comprendre une situation de pénurie de compétences. Par exemple, celle proposée par Quintiti (2011) qui distingue les pénuries de compétences causées par une période de croissance rapide en situation de plein-emploi avec un taux de chômage bas de celles causées par des changements structurels où de nouvelles compétences s'avèrent nécessaires mais ne sont pas encore disponibles sur le marché du travail.

Figure 5 :

Les différentes conceptions de l'adéquation formation-emploi (Boudarbat & Montmarquette, 2014).



2.4.2.4. L'absence ou la perte de sens

Le sens du travail peut designer selon Degand et al. (2021) la signification que l'on va donner au travail en termes de représentations et de valeurs, mais aussi la direction que l'on souhaite prendre dans son activité. Il peut aussi correspondre selon Morin et Forest (2007) à la cohérence entre le sujet et le travail, entre ses attentes, ses valeurs et le travail qu'il accompli. Lorsque le travailleur ne trouve véritablement pas de cohérence entre ses attentes, ses valeurs et l'activité qu'il effectue quotidiennement, l'ennui peut s'installer si cela perdure sur une longue période.

Dans la littérature, de nombreux travaux attestent que l'absence ou la perte de sens serait un puissant prédicteur de l'ennui au travail. Cette idée a largement été défendue dans les travaux de Barbalet (1999), Van Tilburg & Igou (2012) ou encore Pezet-Langevin (2015). Ces auteurs soulignent que les employés sont susceptibles de s'ennuyer lorsqu'ils se retrouvent déconnectés d'activités satisfaisantes ou significatives. Le sens du travail apparait à cet effet comme une ressource susceptible de réduire l'ennui au travail.

Un chapitre consacré à la revue de littérature du sens du travail est présenté au chapitre quatrième. Les travaux mettant en lien le sens du travail et l'ennui y sont également développés. Après la présentation des déterminants de l'ennui au travail, la suite du chapitre

est consacrée à la présentation de quelques comportements de l'ennui comme : le présentéisme, l'absentéisme, la cyber flânerie etc.

2.5. Les comportements liés à l'ennui au travail

Dans la littérature, les comportements liés à l'ennui au travail correspondent à aux attitudes qu'adoptent très souvent les travailleurs qui vivent cette situation.

2.5.1. Le présentéisme

Le présentéisme est appréhendé comme étant la présence au travail malgré la maladie (Bouville, 2017). Il caractérise très souvent un surinvestissement d'un salarié, exprimé par une présence excessive au travail. Il a été longtemps confondu avec l'engagement des travailleurs qui se présentaient au travail malgré leur état pathologique (Kante, 2018). Mais très vite, on s'est rendu compte que ces comportements ne garantissaient pas le rendement des travailleurs. En effet, les salariés présentistes sont moins performants que les autres (Kante, 2018). Dans le même sens, l'étude de Goetzel et al. (2004) a montré que les travailleurs qui se présentent au travail malgré les pathologies comme les migraines, les infections respiratoires et les états dépressifs causent une improductivité relative de 20% pour les migraines, 17,5% pour les infections respiratoires et 15% pour les dépressions.

Il est important de souligner que le présentéisme s'est développé dans les milieux de travail à la suite de la valorisation de la présence au travail. Ce comportement vise à se mettre à l'abri des sanctions prévues en cas d'absence. Dans un contexte camerounais où le travail est rare et donc difficile à obtenir, le phénomène prend de l'ampleur en raison de la crainte de perdre son emploi notamment pour les travailleurs du secteur privé ou ceux en période d'essai. Pour les cadres, ce comportement semble très souvent se justifier à l'importance accordée à leur carrière professionnelle.

Dans la littérature scientifique, différentes formes de présentéismes ont été conceptualisées :

- **Le présentéisme actif**

Selon Monneuse (2012) le présentéisme actif concerne les travailleurs qui sont à la fois ponctuels et assidus au travail. Malgré leur état de santé, ils sont à la fois présents et actifs au travail occupant pleinement et utilement leur temps de travail.

- **Le présentéisme contemplatif**

Il correspond au fait pour un salarié d'être présent à son poste de travail sans occuper volontairement tout son temps de travail (Kante, 2018). Les travailleurs qui adoptent ces

conduites sont généralement ponctuels mais sont peu, ou pas assidus. Ils ont très souvent recours à des pauses inopportunes ou des divagations aux heures de travail pour des raisons extraprofessionnelles.

- **Le présentéisme sous-productif**

Il concerne comme le rapporte Kante (2018) une sous-productivité de certains travailleurs pour des raisons de sous-activité, de sureffectif ou de répartition aléatoire des tâches. C'est alors un présentéisme contemplatif mais involontaire. Ici, l'employé à réellement envie de travailler. Mais se trouve désœuvré parce qu'aucune tâche ne lui est affectée ou parce que les tâches qui lui sont assignées ne présentent pas de réels défis et manquent de contenu. C'est ce type de présentéisme qui a davantage été mis en lien avec l'ennui. D'ailleurs, Bourion (2016) souligne que les travailleurs présentistes qui n'ont presque rien à faire s'ennuient à mourir.

Ainsi, le travailleur présentiste adopte ce style de conduite pour des raisons multiformes allant très souvent de la crainte de licenciement à l'envie d'être bien perçu par son patron comme volontaire et engagé. Toutefois, cette attitude impacte considérablement la productivité et la cohésion des équipes de travail. Les travailleurs présentistes semblent régulièrement s'ennuyer au travail. L'étude de Tshilonda Kasol'a (2019) menée auprès de 246 salariés de la Générale des carrières et Mines de Lubumbashi (Congo) a montré que l'ennui au travail serait responsable de près de 71,43% de cas de présentéisme au travail. Dans le même ordre d'idée, l'étude de Downey et Stough (2014) a révélé qu'il existe une relation significative et positive entre le présentéisme et l'ennui au travail. Cette étude indique que lorsque les travailleurs s'ennuient sur les lieux de travail ils ont tendance à adopter un présentéisme contemplatif.

En dehors du présentéisme dont les effets sur la productivité des travailleurs et des entreprises ne sont plus à démontrer, les travailleurs qui s'ennuient au travail s'absentent régulièrement.

2.5.2. L'absentéisme

Selon Weiss (1979), l'absence au travail désigne l'ensemble des absences d'un travailleur pendant une période déterminée, indépendamment de leur cause et de leur durée. Ici, généralement sont inclus les absences pour maladie professionnelle ou non. Par contre, les absences inhérentes aux règlementations institutionnelles y sont exclues comme : les fêtes, jours fériés, vacances….

Cependant, l'absentéisme dans un sens plus restrictif est appréhendé parmi les absences au travail et se réfère uniquement à celles parmi ces dernières qui sont difficilement rapportables à des motivations fondées (Weiss, 1979). L'absentéisme comporte ainsi une partie des absences pour maladie non professionnelle et les absences injustifiées. Ce concept introduit alors l'idée d'un comportement déviant. L'absentéisme traduit ainsi le fait d'être absent à son poste pour des raisons quelquefois injustifiées. L'absentéiste souligne Bouville (2011) est celui qui se soustrait à un devoir, qui abandonne sa tâche.

Dans les milieux organisationnels, les employés s'absentent pour de nombreuses raisons. Si certains s'absentent souvent pour des raisons personnelles (maladie, situation de familiale, etc), d'autres s'absentent parce que les caractéristiques de leur emploi ne leur permettent plus de s'exprimer. Dans la littérature scientifique, de nombreuses études attestent que l'inactivité et donc l'ennui au travail serait un facteur de poids pour expliquer l'absentéisme au travail. En effet, comme l'indique Bourion (2016) les salariés préfèrent très souvent se retirer de leur environnement professionnel afin d'effectuer des activités qui ont du sens pour eux. L'étude de Tshilonda Kasol'a (2019) menée auprès de 246 salariés de la Générale des carrières et Mines de Lubumbashi (Congo) a montré que l'ennui au travail serait responsable de près de 28,57% de cas d'absences sur les lieux de travail. L'étude de Wan et al. (2014) a montré des liens significatifs et positifs entre l'ennui et l'absentéisme au travail.

Si l'ennui peut être considéré comme un facteur déterminant l'absentéisme, il génère davantage sur le long terme des départs volontaires ou alors accentue les intentions de départ.

2.5.3. L'intention de départ

L'intention de départ est une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié (Colle, 2006). C'est donc le désir pour un travailleur de ne plus être membre de l'organisation. Ce désir prend une résonnance particulière lorsque l'employé s'ennuie au travail. Ils sont assez nombreux à en croire Bourion (2016) les travailleurs qui espèrent trouver un travail où il y'a du travail. C'est qu'en réalité, lorsque le travail manque de contenu, il devient difficile et insupportable. Passer des heures et des heures au travail sans effectuer de tâches signifiantes peut conduire à la dépression. Les salariés qui nourrissent des intentions de départ sont généralement en situation de sous-ménage (Bourion, 2016). Les travaux de Teng loong et al. (2020) ont identifié des liens statistiquement significatifs et positifs entre l'ennui et l'intention de départ. Ainsi, lorsque les salariés ne sont pas pleinement épanouis dans leur environnement de travail et que le travail réalisé manque de contenu ou de sens, les intentions de départ se forment.

Au terme du chapitre portant sur une synthèse des écrits parus sur l'ennui en général et au travail en particulier, nous avons montré tour à tour que c'est un concept qui tire ses sources dans la littérature gréco-romaine. C'est une problématique ancienne mais qui se présente aujourd'hui avec une résonnance nouvelle dans un contexte où les travailleurs doivent se plaindre d'un trop plein de travail au lieu de vide dans le travail. L'ennui au travail apparait alors comme l'expression d'une envie réelle de mener une activité significative pour soi et la société. Dans cette configuration, avoir un travail ne suffit plus, ce qui intéresse davantage les travailleurs, c'est l'activité c'est-à-dire ceux qu'ils font concrètement. La richesse et l'abondance des publications sur la question nous a permis de présenter quelques définitions de l'ennui, ses différentes conceptions dans la littérature scientifique. Par la suite un effort a été fait pour présenter les déterminants puis les comportements liés à l'ennui au travail.

Dans le présent chapitre, nous n'avons pas intégré la synthèse des travaux relatifs à la mesure ou à l'évaluation de l'ennui au travail comme le suggère tout exercice de synthèse de littérature. Une telle posture se justifie par le fait que la première étude de cette thèse est consacrée à la validation d'un outil de mesure de l'ennui dans le contexte professionnel camerounais. Dans cette première étude, un effort a été fait de présenter succinctement les outils de mesure disponibles dans la littérature ainsi que les débats scientifiques qui ont précédés leurs conceptions. Dans un souci de parcimonie et pour éviter les redondances nous n'avons pas présenté cette synthèse dans cette revue de littérature.

CHAPITRE 3 : LES PRATIQUES MANAGERIALES D'HABILITATION

Ce chapitre est consacré à la synthèse de littérature sur les pratiques managériales d'habilitation. Pour présenter cette notion, nous avons tout d'abord effectué une recension des travaux qui montrent l'évolution de l'organisation scientifique du travail jusqu'à l'avènement et le développement des organisations habilitantes. Par la suite quelques définitions du concept, ses courants et ses cadres de référence ont été présentés.

3.1. De l'organisation scientifique du travail au management d'habilitation

Il est universellement admis que le travail fait partie de l'histoire de l'humanité et que les hommes ont toujours travaillé pour façonner leur environnement et leurs modes de vie (Meda, 2010). Cependant, la question de son organisation c'est-à-dire sa répartition et sa coordination au sein d'un groupe social a souvent pris des trajectoires et générée des problèmes spécifiques selon les époques et les contextes. En réalité, l'organisation du travail consiste à agencer les activités et définir les conditions dans lesquelles il doit se faire, selon des caractéristiques qui lui donnent du sens (Ketchum & Trist, 1992). Par ailleurs, c'est aussi la mise en place d'une structure hiérarchique, des ressources, des méthodes et des savoir-faire qui doivent permettre aux salariés de coopérer pour l'atteinte des objectifs fixés. Ainsi, pour organiser le travail, il faut designer des responsables ou des managers chargés de mettre les collaborateurs au travail en leur assignant des rôles et des fonctions bien définis.

Les conceptions scientifiques du management ou de l'organisation rationnelle du travail ont émergé au début du XX^{e} siècle. Cette organisation scientifique du travail a été impulsée pour répondre à la nécessité d'objectivation du travail et du travailleur. En effet, l'idée sous-jacente de cette objectivation dispose que le processus de production peut être optimisé afin d'obtenir une meilleure efficacité et une meilleure rentabilité dans le travail. Pour atteindre une telle efficacité, il convient de définir les modes opératoires, préciser le temps associé au geste optimal, éliminer les gestes inutiles et les temps morts (Caillé, 2020). Cette organisation scientifique s'appuie sur l'idée selon laquelle il faut séparer la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants, de telle manière que les ouvriers se concentrent sur l'exécution du travail et les dirigeants se chargent de la conception du travail, sa supervision en établissant les directives. C'est donc une organisation réellement scientifique dans la mesure où elle se traduit dans les usines par la division horizontale et verticale du travail, la

spécialisation des rôles et le paiement en fonction du travail effectué. Selon Taylor (1911) pour atteindre l'efficacité maximale, il faut placer chaque employé au poste de travail qui lui convient le mieux. Ce mode opératoire de Taylor est connu sous le vocable de « One best way » (la meilleure façon de faire).

La contribution de Taylor (1911) dans l'organisation et la conception du travail a été un apport indéniable pour les chercheurs et les managers soucieux d'accroitre leurs productivités. Cependant, cette conception Taylorienne présente de nombreuses limites et failles dans un contexte de travail fluctuant et instable. En accordant une valeur centrale à la rationalisation et la recherche sans cesse du profit, Taylor (1911) semble avoir détourné le travail de son objectif de développement, de création et d'humanisation individuelle et sociale des travailleurs (Meda, 2010). Dans cette conception, le travailleur exécutant est passif et sans projet, uniquement motivé par le salaire. Comme le souligne Dejours (1995) cette rationalisation du travail comporte en elle-même une méconnaissance de la fonction psychologique du travail pour l'être humain, mais aussi de la place de la mobilisation du corps et de la pensée dans le travail. Une telle conception prive le travailleur de son implication créative et vide le travail de toute possibilité d'élaboration du sens. Toutefois, même s'il a été largement critiqué, ce modèle est encore appliqué dans de nombreuses organisations dans le monde aujourd'hui.

En rupture avec cette école classique du management productif, la psychologie Nord-Américaine sous l'impulsion d'Elton Mayo dans les années 1920 a donné naissance au mouvement dit des « Relations humaines ». En tant que professeur de psychologie industrielle, Mayo réalise différentes recherches sur les comportements du salarié au poste de travail, les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports humains à l'intérieur d'un groupe et entre les groupes eux-mêmes. Il a développé sur la base de ses recherches menées au sein des ateliers d'Hawthorne de la Western Electric Compagny à Chicago entre 1927 et 1932, un courant de pensée qui place l'homme au cœur du travail en prenant en compte sa place dans le collectif de travail et dans l'organisation. Contrairement au taylorisme qui considère l'homme comme une « machine », le courant de Mayo revendique la place centrale de l'homme en tant que ressource dont il faut prendre en compte en valorisant l'épanouissement au travail, l'expression de soi et la recherche de sens au travers de l'activité exercée (Caillé, 2020).

D'un point de vue général, l'apport de Mayo (1945) est de formaliser une rupture avec l'approche mécaniste et scientifique du travail en intégrant la dimension des relations

interpersonnelles. Aussi, il montre que le travailleur réagit aux situations non pas telles qu'elles sont mais telles qu'il les perçoit. Cette perception est influencée par ses émotions mais également par les normes et le climat qui règne dans son équipe de travail. Ce courant de pensée a le mérite d'avoir montré que le travailleur est un maillon essentiel dans la chaine de production des valeurs. Il n'est donc pas un « flâneur » comme les adeptes de l'organisation scientifique du travail le pensaient (Caillé, 2020).

Dans la littérature scientifique, le courant des relations humaines impulsé par Mayo (1945) a eu de nombreux adeptes. Dans cette synthèse de littérature, nous présenterons quelques auteurs majeurs.

- **Kurt Lewin (1936)**

Dans ses travaux, Lewin (1936) s'intéresse au style de leadership et notamment à l'influence d'un style de leadership donné sur le comportement des employés et des groupes ainsi que leur efficacité au travail. Contrairement aux partisans de l'approche mécaniste, Lewin (1936) montre qu'en plus d'organiser le travail, le manager « implique » son personnel et participe à son activité. Les styles de leadership qu'il propose constitue d'ailleurs une bonne combinaison des deux courants de pensés. En effet, il a identifié trois styles (autocratique, démocratique et laisser-faire) qui ont été complétés à quatre styles par Likert (1961). Premièrement, le style autoritaire ou directif, constitue une déclinaison de la vision du taylorisme en ce sens qu'il consiste à diriger par des ordres impératifs et à imposer ses décisions. Ici, le leader explique peu et limite les initiatives de ses collaborateurs.

Dans le second style dit persuasif, le leader essaie de convaincre, n'impose pas systématiquement ses décisions. Il parle beaucoup et est attentif aux facteurs de motivation et de démotivation. Troisièmement, le style participatif se caractérise par la présence d'un manager très relationnel qui participe activement à la vie du groupe de travailleurs, encourage ses membres à faire preuve de créativité et les implique dans la prise de décisions. Enfin, le style délégatif où le manager délègue, responsabilise et évalue. Il valorise l'ensemble des collaborateurs et sollicite pleinement leurs compétences. En conclusion, les travaux de Lewin (1936) ont la particularité de montré qu'un mode de management efficace est un mode qui tient compte de l'avis de collaborateurs, car ce sont ces derniers qui font de l'entreprise ce qu'elle est. Le manager devrait ainsi cerner les mobiles et les motivations des travailleurs.

- **Abraham Maslow (1943)**

Maslow (1943) part de l'idée selon laquelle la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). C'est une théorie qui est dite

hiérarchique car il existe un certain ordre ou hiérarchie dans la satisfaction des besoins. L'auteur souligne que plus on « monte » de niveaux, et plus la motivation est importante. Mais on ne peut atteindre les niveaux supérieurs que si les besoins de niveaux inférieurs ont été satisfaits.

Il distingue ainsi les besoins primaires et secondaires. Selon lui, l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante : (1) besoins physiologiques (manger, boire, s'habiller), (2) besoins de sécurité (se sentir protégé, en confiance) , (3) besoins d'appartenance (être aimé, écouté, compris, de faire partie d'un groupe), (4) besoins d'estime (de reconnaissance, sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur, conserver son identité), (5) besoins d'accomplissement ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir, développer ses compétences et valeurs). La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire.

Figure 6 *:*

Pyramide des besoins de Maslow (1943)

Bien qu'elle soit particulièrement intéressante, cette théorie de la motivation a reçu de vives critiques. La critique fondamentale de cette théorie est axée sur la hiérarchisation des besoins. En effet, il ne s'aurait avoir une hiérarchie des besoins car les individus ne sont pas les mêmes et chacun en fonction de sa situation et de son vécu tentera de satisfaire le besoin qui prime pour lui.

En réponse à cette critique, une seconde théorie des besoins est développée quelques années plus tard par Alderfer (1972) la théorie ERD. Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension (force interne), en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux

(R) et les besoins de développement personnel (D). Contrairement à la théorie de Maslow (1954), il n'existerait pas de hiérarchie, de préséance entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense. Cette théorie propose une échelle de besoins classés en trois catégories sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel). Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une préséance entre ces trois catégories de besoins.

- **Herzberg et al. (1959)**

Herzberg et al. (1959) ont introduit une théorie de la motivation des deux facteurs. Comme ses prédécesseurs, ils affirment également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction (degré auquel les individus perçoivent qu'ils sont récompensés équitablement par divers aspects de leur travail et par l'organisation à laquelle ils appartiennent) optimale de certains besoins. Dans leur théorie dite bi-factorielle, ils distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

La première catégorie regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont désignés comme « facteurs de motivation » car ils inciteraient l'individu à faire les efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent. A la suite de travaux empiriques, Herzberg (1971) propose une liste de facteurs de motivation :les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement. Les facteurs de la seconde catégorie n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils susciteraient de l'indifférence, plus généralement ils pourraient générer de l'insatisfaction. Ils ne seraient pas ainsi à l'origine de la motivation. Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation ; ce sont des « facteurs d'hygiène », de maintenance ou d'ambiance – nécessaires au bon équilibre mental de l'individu. Ces facteurs d'hygiène sont : le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, exemple : mutation).

Herzberg (1971) observe que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail et tendent à susciter des sentiments de développement personnel. Concernant les facteurs d'hygiène, ils se rapportent au contexte du travail - circonstances dans lesquelles l'individu l'accomplit. Plus tard, Herzberg (1971) conclue de façon catégorique que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est à dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction. Ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction.

A partir de cette conclusion, Herzberg (1971) distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques, associés aux facteurs d'hygiène, et les besoins psychologiques, associés aux facteurs de motivation. Cette analyse le conduit à poser les principes de base du concept de l'enrichissement du travail. Pour motiver un employé dans son travail, les éléments correspondant aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir. Ainsi, les travaux d'Herzberg (1971) ont contribué activement au mouvement des relations humaines en démontrant la place prépondérante du salarié et la nécessité de prendre en compte ses besoins, son envie de réalisation.

- **Douglas Mac Gregor (1960)**

Mac Gregor (1960) a lui aussi largement contribué à ce mouvement en distinguant deux types de management liés à deux représentations (X ou Y) des employés par les managers. En effet, l'auteur tente d'expliquer ce qui pousse les gens à travailler en élaborant les théories X et Y.

Selon la théorie X, les gens en général, n'aiment pas le travail, n'ont pas d'ambition et fuient toute forme de responsabilités. Les gestionnaires qui adhèrent à cette perspective considèrent qu'il faut continuellement modifier, contrôler et diriger le comportement de leurs subordonnés afin de satisfaire les besoins de l'organisation. Ainsi, si les dirigeants n'exercent pas un contrôle strict et rigoureux, les employés risquent de ne pas adopter les comportements conduisant à l'atteinte des objectifs organisationnels. Selon la théorie Y, les gens aiment travailler, c'est-à-dire qu'ils éprouvent du plaisir à effectuer leur travail. Par conséquent, le travail, au même titre que les loisirs ou les activités récréatives, représente une source potentielle de valorisation et d'émancipation. Les gestionnaires qui adoptent ce point de vue considèrent que les travailleurs recherchent les responsabilités et l'autonomie et qu'ils font preuve d'initiatives et de créativité dans l'accomplissement de leurs tâches.

Ces deux théories sont réellement perçues dans la majorité des organisations aujourd'hui en raison du rapport que les travailleurs entretiennent avec leur travail. Il importe donc aux managers de mettre en place des pratiques managériales capables de mobiliser efficacement les ressources des travailleurs et de reconnaitre les efforts de chacun.

Il faut dire que depuis de nombreuses années, les pratiques de managements directifs ou autoritaires héritées de l'organisation scientifique ont progressivement été contestées tant par les gestionnaires que par les chercheurs (Ahearne & al., 2005). En effet, ces modèles de management « command and control » ou encore de structures dites « mécanistes » régies par des règles, procédures et modes opératoires préétablis à l'avance et imposés aux travailleurs se sont avec le temps avérées inefficaces. Cette inefficacité est due aux exigences générées par les environnements de travail devenus de plus en plus instables en raison de la fluctuation du marché de travail. A côté de cette instabilité du marché du travail, les gestionnaires n'envisagent plus l'organisation comme une machine fonctionnant grâce à des rouages parfaitement huilées mais plutôt comme un organisme vivant composé d'organes qui agissent simultanément et de cellules en mouvement perpétuel (Molo Owona, 2022). Ainsi, pour faire face à ce mouvement ou changement perpétuel, les managers doivent désormais s'appuyer sur le potentiel d'innovation des travailleurs, leur ingéniosité tout en accentuant l'émergence de l'autonomie de ces derniers, leur épanouissement ainsi que la reconnaissance de leurs actions pour plus d'efficacité (Caillé, 2020). Dans cette analyse, l'auteur met en exergue un autre aspect important qui était déjà souligné par les adeptes de l'école des relations humaines à savoir les aspirations profondes (épanouissement, reconnaissance, autonomie...) au travail des salariés.

Il est reconnu aujourd'hui que les salariés revendiquent leur plus de respect, de considération, de reconnaissance et leur volonté d'apprendre et de se développer en continu (Verrier & Bourgeois, 2016). Se situant dans la perspective de Davoine et Méda (2008), Nyock Ilouga (2019) dans son analyse du rapport au travail montre que ces besoins sont plus marqués dans un pays comme le Cameroun où les travailleurs restent très attachés à leur travail et se distinguent par l'intensité de leurs attentes. Ce sont des travailleurs très sensibles aux conditions de travail et d'ailleurs les mouvements de grèves répertoriés dans de nombreux corps de métiers et services (enseignant, personnel de justice, Etc.) semblent être une bonne illustration. Les aspirations et attentes de plus en plus croissantes des employés semblent être aujourd'hui dans de nombreux contextes, des conditions *sine qua non* de leur investissement et de leur engagement au travail et envers l'organisation (Caillé, 2020).

Ainsi comme le souligne Achte et al. (2010), les travailleurs fonctionnent de moins en moins au « devoir faire », mais recherchent en permanence le « plaisir de faire ». Or, dans bien des lieux de travail actuels, il apparaît de plus en plus que ce ne sont pas tant les conditions de travail à proprement parler qui sont nocives à la santé des individus. Dans bien des cas, ce sont les formes d'organisation du travail qui peuvent s'opposer à la pensée et provoquer l'ennui au travail. Ce qui conduit à s'interroger sur l'évolution des pratiques managériales et leur potentiel de mobilisation. Dans la littérature scientifique, l'approche managériale qui semble faire de plus en plus consensus en intégrant au cœur de sa conception la responsabilisation, la mobilisation et même l'accompagnement est l'habilitation ou encore « Empowerment ».

3.2. Définitions des concepts

Dans cette partie du travail, quelques concepts méritent d'être élucidés. Il s'agit notamment, de l'habilitation, du management et des pratiques managériales d'habilitation.

- **L'habilitation**

Dans la littérature scientifique en psychologie du travail, l'« habilitation » est une expression francophone proposée par les psychologues du travail Thiébaud et Rondeau (1997). Tel que présenté par ces deux auteurs, cette notion qui correspond approximativement au vocable anglais « *empowerment* » qui signifie gain de pouvoir. Il faut dire que c'est un concept qui n'est pas nouveau en sciences sociales. Il a d'ailleurs été introduit dans la base de données *PsycINFO* vers les années 90 (Boudrias, 2004).

D'un point de vue linguistique, Le Bossé et Dufort (2001), décomposent le terme « empowerment » en trois éléments :

- Le radical « ***power*** » qui signifie pouvoir
- Le prefixe « ***em*** » qui traduit un mouvement d'accession au pouvoir
- Le suffixe « ***ment*** » qui suggère la présence d'un résultat tangible lié à l'augmentation du pouvoir.

C'est donc à en croire Boudrias (2004) un mouvement général d'acquisition du pouvoir en vue de produire quelque chose ou d'atteindre un objectif spécifique. L'expression « mouvement » est au cœur de concept et désigne clairement l'idée d'un transfert. En ce sens, Argyris (1998), par exemple rapporte que l'expression « empowerment » est utilisée pour désigner le transfert, initié par les cadres d'une organisation de certains pouvoirs et responsabilités aux employés de premier niveau. Ce transfert réfère au fait que les travailleurs

qui se prennent en main, peuvent prendre des initiatives et des décisions dans leurs postes de travail (Nord & Doherty, 1996). Cette définition rend compte de deux dimensions incontournables dans l'habilitation à savoir : la responsabilité et l'autonomie.

Pour mieux comprendre l'habilitation ou l'« empowerment », il faut interroger ses origines multiples. En réalité, l'habilitation dans les organisations surtout en tant que pratique managériale, n'est pas né spontanément. Ses racines sont à la fois citoyennes, politiques, sociales et éducatives. Selon Liger et Rohou (2016 ; p.7), « *Ce sont les hommes et les femmes qui, par leur réflexion, leur expérience, leurs pratiques professionnelles et leur engagement, ont observé, constaté, décrit et enrichi cette notion d'« empowerment », pour en faire un levier de transformation et de changement* ».

En réalité, dans le champ de l'action citoyenne et politique, l'empowerment représente un instrument de progrès social. Selon Le Bossé et Lavallé (1993) l'empowerment signifie qu'une personne ou un groupe ayant des conditions de vie difficile (chômage, pauvreté) se mobilise afin d'accroitre son contrôle sur sa situation et d'améliorer ses conditions de vie. A cet effet comme le souligne Boudrias (2004), l'objectif ultime de ce mouvement est de provoquer un changement profond des structures sociales pour éliminer les iniquités et les abus de pouvoir d'un groupe dominant sur un groupe dominé. Dans cet esprit, il prend appui sur deux concepts : l'autonomisation et la responsabilisation des individus et des groupes. Il est important de souligner que l'empowerment a beaucoup été utilisé en référence aux mouvements de revendication des femmes aux Etats-Unis au début du XX^{e} siècle (Liger & Rohou, 2016). D'ailleurs, il a été rendu populaire aux Etats-Unis dans les années 60 sous l'impulsion de Martin Luther King, lors des protestions visant à l'égalité des droits civiques. En dehors du mouvement afro-américain, de nombreux mouvements se sont appuyés sur cette expression à l'instar de ceux impulsés par Freire (1921-1997) sur l'alphabétisation des personnes de milieux pauvres et Hannah Arendt (1906- 1975), qui dans ses activités politiques à beaucoup lutter contre l'oppression.

Dans leur ouvrage *L'Empowerment, une pratique émancipatrice*, Bacqué et Biewener (2013) indiquent que c'est au cours des années 2000 que la notion d'empowerment a fait son entrée en France dans la littérature et dans les débats publics. Cependant, à la fin des années 90 comme l'indique Liger et Rohou (2016 ; p.11), *« on observe déjà dans les pratiques visant à améliorer les conditions d'accès aux services publics et les conditions de vie, la prise en compte des informations provenant des citoyens, leur implication, leur association en amont*

sur des projets, tirant ainsi parti des pratiques innovantes basées sur l'action collective, l'économie solidaire et le travail en mode projet ».

Comme on peut le constater, l'empowerment a été employée dans les domaines sociaux, éducatifs voire de la santé. Dans cette partie du travail, nous n'examinerons pas les racines de l'empowerment dans chacun de ces domaines. Cependant, il semble pertinent d'explorer l'émergence de ce concept dans la psychologie communautaire avant de présenter ses fondements dans le milieu organisationnel.

Dans la littérature scientifique, le mouvement de la psychologie communautaire a émergé en Amérique du Nord vers les années 1965. Dans le cadre de mouvement, l'empowerment est appréhendé comme « un processus, un mécanisme par lequel les personnes, les organisations et les communautés acquièrent le contrôle des évènements qui les concernent. » (Liger & Rohou, 2016 ; p.21). Cette approche élargit ainsi la dimension purement individuelle au profit de la prise en compte d'éléments de l'environnement et du contexte global. En réalité, il ne s'agit plus d'exercer un pouvoir « sur » mais plutôt un pouvoir « avec » quelqu'un. Si le premier de type de pouvoir renvoi à la domination, le second type quant à lui s'exprime dans l'interrelation et renvoie aux capacités de s'organiser ensemble pour trouver des solutions ou défendre ses droits. Les adeptes de ce mouvement comme le souligne Vallerie (2012) défendaient l'idée selon laquelle collectivement, les personnes ressentent qu'elles ont du pouvoir lorsqu'elles s'organisent et s'unissent dans la poursuite d'un but commun. On peut donc conclure que l'empowerment a permis aux psychologues communautaires d'obtenir des progrès et l'émancipation des communautés en leur conférent autonomie, responsabilisation et mobilisation de l'action dans leurs différents projets.

Cette conception de l'empowerment prend une signification semblable dans le contexte des entreprises. Cependant dans la littérature scientifique en psychologie du travail, l'empowerment appliqué au monde des entreprises semble être partagé entre deux conceptions : une conception dite radicale ou critique et une autre conception dite fonctionnaliste.

Selon les adeptes de la conception critique (Alvesson & Wilmott, 1992 ; Collins, 1997), l'empowerment réfère au fait que les travailleurs se prennent en main pour revendiquer le droit à de meilleures conditions de travail et s'affranchir de leur condition de dominés. Cette conception vise davantage à atteindre des idéaux de participation démocratique et de justice

sociale. C'est donc une approche centrée sur une volonté ou un mouvement général de changement profond des structures.

Contrairement à cette approche, les adeptes de la conception fonctionnaliste (Burrell & Morgan, 1979 ; Byham, 1996 ; Lawler, 1986) s'inscrivent davantage dans une perspective de régulation sociale qui vise à comprendre le monde tel qu'il existe ainsi qu'à maintenir ou à accroitre l'efficacité des organisations existantes. Dans cette perspective, les chercheurs et gestionnaires cherchent à identifier des moyens d'intervention qui peuvent stimuler l'empowerment afin de promouvoir l'efficacité de l'organisation (Boudrias, 2004). Cette efficacité est perçue à la fois sur le plan économique et sur les aspects en lien avec le bien être des travailleurs. D'ailleurs, ces adeptes soulignent que l'empowerment peut être considérée comme une façon d'améliorer la qualité de vie au travail des individus en utilisant pleinement leurs habilités ou talents et en leur donnant un plus grand contrôle sur leurs activités (Byham, 1996 ; Lawler, 1986). Puisqu'elle vise l'efficacité des organisations et même celle des travailleurs, la présente thèse s'appuiera également sur cette conception fonctionnaliste de l'empowerment.

Comme présenté précédemment, l'habilitation apparait comme une façon de faire propre aux managers ou dirigeants. A cet effet, il est judicieux de définir la notion de « Management ».

- **Le management**

Le Petit Larousse Illustré (2015), définit le management comme un ensemble de techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. Quelques auteurs en psychologie du travail ont proposé plusieurs définitions de ce concept.

Par exemple pour Mintzbeg (1990), le management est l'ensemble des processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou une partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités.

Pour Masclet (2004), c'est l'action et la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler.

Enfin, dans le cadre de cette étude, la définition que propose Drucker (1989) semble très intéressante. Selon lui, le management consiste à mettre l'accent sur la capacité des hommes à produire un résultat commun, une sorte d'autonomisation ou de responsabilisation des travailleurs et des équipes de travail.

Dans la littérature scientifique, le management est très souvent confondu au leadership. Pourtant une réelle différence existe entre les deux termes. De manière générale, un manager est un cadre d'équipe recruté qui dispose d'une autorité de commandement, légitimée par l'organisation, pour diriger et coordonner l'ensemble des individus sous sa responsabilité (Caillé, 2020). Très souvent, pour faire son travail, le manager fait appel soit au pouvoir hiérarchique qui lui est conféré en s'appuyant sur son autorité de commandement, soit il peut user de stratégies managériales en s'appuyant sur son leadership. Le leadership quant à lui renvoie à la capacité d'une personne à influencer les autres, lui permettant ainsi d'être écoutée et suivie par un groupe d'individus (Caillé, 2020). Selon Weber (1914), là où le manager s'impose au groupe par la voie hiérarchique, le leader tire, lui, son pouvoir de sa relation avec les autres membres de l'équipe. Etablir cette différence entre le management et le leadership est très important car le plus souvent même dans l'entreprise ce sont des postures qui se confondent.

- **Pratiques Managériales d'Habilitation**

Nous avons montré plus haut que l'habilitation au même titre que les autres formes de management est une façon de faire, de diriger ou de faire faire. Notons que dans la littérature, ce groupe de mots ne se trouve pas dans les dictionnaires et ne dispose pas véritablement d'une origine étymologique (Molo Owona, 2022).

Selon Chen et al. (2011) les pratiques managériales d'habilitation se rapportent le plus souvent à l'habilitation du supérieur hiérarchique et reflètent les actions qui consistent pour celui-ci à partager le pouvoir avec ses collaborateurs en leur donnant des responsabilités, en les impliquant dans la prise de décision, en favorisant leur autonomie et en leur faisant confiance dans leur capacité à gérer leur travail. Ce sont aussi, des pratiques qui visent à augmenter le pouvoir décisionnel et à responsabiliser les employés afin d'augmenter la productivité, améliorer la satisfaction de la clientèle ou encore, obtenir un avantage compétitif (Carless, 2004). De nos jours, cette pratique managériale suscite beaucoup l'intérêt des gestionnaires dans la mesure où elle permettrait de maximiser à la fois la performance organisationnelle et le bien-être des collaborateurs (Boudrias & Bérard, 2016). En réalité, dans un monde du travail en perpétuel changement, les initiatives des collaborateurs sont devenues des sources essentielles d'avantage concurrentiel pour les organisations. L'optimisation de leur pouvoir d'agir au travers de l'habilitation devient une approche attractive et digne d'intérêt. Pour mieux comprendre cette approche managériale, il est important de cerner les courants ou les approches dans lesquels il émerge.

3.3. Les courants de l'habilitation

Dans la littérature scientifique, deux courants distincts se sont intéressés à l'étude de l'habilitation. Il s'agit précisément du courant managérial et du courant motivationnel.

- **Le courant managérial**

Ce courant porte essentiellement sur les facteurs socio structurels qui favorisent l'émergence de l'habilitation. Pour les adeptes de ce courant, l'habilitation signifie la passation de certains pouvoirs et responsabilités des dirigeants d'une organisation (groupe dominant) vers un groupe dominé, par exemple les travailleurs de premier niveau (Kanter, 1977 ; Lawler, 1986). Il s'intéresse principalement à l'efficacité des organisations. Par ailleurs, l'habilitation dans ce courant est perçue étant relationnel, c'est-à-dire que les pouvoirs détenus par un individu sont transférés à un autre individu (Migneault, 2006). Finalement, ce courant inscrit l'habilitation parmi les pratiques de gestion qui mettent l'emphase sur les ressources humaines afin de développer un avantage compétitif (Lawler, 1986).

Ce courant a été initié sous l'impulsion des travaux de Kanter (1977). En effet, dans sa théorie de l'habilitation structurelle, Kanter (1977) défend l'idée selon laquelle ce sont les structures systémiques formelles et informelles qui sont à l'origine de l'empowerment en milieu organisationnel. Les aspects situationnels du travail peuvent influencer les attitudes et les comportements des employés. Cette théorie de l'habilitation structurelle propose les axes sur lesquels les managers s'appuient pour favoriser l'habilitation. Premièrement, l'accès aux informations. Cette dimension fait référence à la possession des connaissances formelles et informelles sur la mission de l'organisation mais aussi sur ses performances à tous les niveaux : organisationnel, collectif et individuel (Ravelonarivo, 2021). Cet accès aux informations permet aux salariés de prendre des responsabilités et des initiatives, de faire preuve de créativité et de prendre des décisions appropriées en adéquation avec les objectifs de l'organisation (Ravelonarivo, 2021). La théorie indique que lorsque les travailleurs détiennent des informations nécessaires à la réalisation de leur travail ils sont plus efficaces et éprouvent du plaisir à travailler.

Deuxièmement, la dimension du soutien social indique que la hiérarchie soutien les employés dans les moments heureux et malheureux sur et en dehors du travail. C'est une dimension qui montre que les managers habilitants accordent de l'intérêt à leurs employés, ils entretiennent une relation de proximité avec ces derniers, privilégient une bonne ambiance de travail, la cohésion de groupe et le développement des relations amicales. Troisièmement, la

dimension des ressources. Selon Ravelonarivo (2021) les ressources qu'elles soient de l'ordre des finances, du temps, des outils à disposition ou même des récompenses, elles permettent aux salariés d'être efficace et efficient dans la réalisation du travail. Enfin, la dimension opportunité d'apprentissage et de développement fait référence aux structures organisationnelles qui offrent la possibilité aux salariés de se développer sur le plan personnel, d'apprendre de nouvelles connaissances, de développer de nouvelles compétences en lien avec le travail. Les managers habilitants offrent une grande participation à la prise de décisions et de responsabilité sur de nouveaux projets, de nouvelles stratégies de réaliser une tâche.

Dans cette théorie, selon Kanter (1977) le rôle du manager est de créer et de promouvoir des conditions organisationnelles afin d'améliorer l'efficacité et le bien être des travailleurs. La présence de ces conditions dans l'environnement serait à la source d'un cadre favorable à la flexibilité, à l'autonomie et à la confiance en soi dans l'exécution du travail. Leur absence par contre peut se concrétiser par une diminution du pouvoir ressenti et de l'efficacité au travail (Ravelonarivo, 2021).

- **Le courant motivationnel**

Les adeptes de ce courant défendent l'idée selon laquelle l'habilitation serait davantage un état cognitif (Menon, 2001 ; Spreitzer, 1996). Selon eux, pour qu'il y ait habilitation, les individus doivent se percevoir comme étant en contrôle de la situation. En réalité, Boudrias (2004) estime que les bénéfices anticipés de l'habilitation se matérialiseront uniquement si les nouvelles pratiques de gestion arrivent à susciter un certain état d'esprit chez les individus. Une pratique de gestion habilitante peut donc susciter un comportement habilité ou non. Sous ce rapport, le courant motivationnel postule que l'habilitation est davantage un processus cognitif qu'entretient les travailleurs au sujet de leur travail, de leur capacité à faire face aux événements, aux situations et aux collaborateurs au travail (Conger & Kanungo, 1988 ; Menon, 1999).

En réalité, cette approche de l'habilitation s'inscrit dans un courant motivationnel parce qu'elle tente de découvrir les ressorts des conduites humaines. La théorie de la motivation au travail d'Herzberg (1966) présente les conditions de travail comme des facteurs d'hygiènes qui poussent l'individu à agir sans véritable motivation. Ce sont des facteurs de maintenance ou d'ambiance qui peuvent être nécessaire au bon équilibre mental de l'individu. Selon cet auteur, ce qui motive les travailleurs ce sont des éléments relevant du contenu du travail (accroissement de responsabilité, caractère stimulant du travail, possibilité de développement

personnel). L'enrichissement des emplois serait alors au cœur du processus motivationnel des employés. Cette idée a d'ailleurs été reprise et opérationnalisée par Hackman et Oldham (1980) qui défendaient l'idée selon laquelle ce ne sont pas les caractéristiques objectives du travail (facteurs d'hygiènes) qui motivent les travailleurs mais les caractéristiques subjectives de ce travail (l'évaluation cognitive qu'ils en font). Ainsi, les adeptes de ce mouvement de pensée estiment que l'habilitation serait davantage un état subjectif ressenti par les travailleurs.

Cependant, il convient de noter que dans la littérature scientifique, ces deux courants sont complémentaires et nécessaires pour une meilleure compréhension de l'habilitation des employés. D'ailleurs, la combinaison de ces deux courants dans la littérature scientifique a permis d'envisager l'habilitation au travail comme un processus en trois phases.

3.4. Cadre d'analyse de l'habilitation en milieu de travail

Dans la littérature scientifique en psychologie du travail, le phénomène de l'habilitation a été défini et étudié comme un processus en trois phases : une pratique de gestion, un état psychologique et une perspective comportementale.

3.4.1. Habilitation structurelle ou pratique de gestion

Selon Locke et Schweiger (1979) l'habilitation des employés a d'abord été considéré comme un type de « pratiques de gestion » désignant par exemple au fil du temps : la gestion participative, la délégation de pouvoir, l'implication totale, la responsabilisation). Dans cette conception, Lawler (1986) appréhende l'habilitation comme un transfert de la prise de décision de niveaux organisationnels supérieurs vers des niveaux inférieurs. Les recherches sur ces pratiques de gestion portent principalement sur les relations existantes entre des pratiques de gestion comportant une plus grande participation du personnel et des variables résultantes telles que la satisfaction et la performance des travailleurs (Boudrias, 2004).

Malheureusement, les résultats des études empiriques apportent un soutien mitigé à cette hypothèse. En réalité, l'implémentation de pratiques de gestion axées sur l'habilitation n'entraine pas nécessairement les effets recherchés au niveau de l'efficacité organisationnelle (Wagner, 1994). On a nettement le sentiment que le lien entre les pratiques de gestions habilitantes et les comportements au travail n'est pas aussi linéaire que les adeptes du courant managérial le pensaient. Bien que les pratiques de gestion habilitantes soient reconnues intéressantes comme pratiques managériales, la dimension psychologique de l'habilitation a été largement développée pour rendre compte de l'efficacité des travailleurs.

3.4.2. L'habilitation psychologique

Quelques années après le développement de la dimension socio-structurelle de l'habilitation (Kanter, 1977 ; Lawler, 1992) de nombreux auteurs à l'instar de Conger et Kanungo (1988), Spreitzer (1995), soulignent la dimension psychologique de l'habilitation qu'ils désignent sous le vocable d'« habilitation psychologique ». Il s'agit d'un ensemble de cognitions et de sentiments qu'entretiennent les employés par rapport à leur travail (Spreitzer, 1995). Suivant cette perspective, l'habilitation serait d'abord un état subjectif qui peut être ressenti par les individus plutôt qu'un certain type de système socio-structurel mis en place par des gestionnaires (Boudrias, 2004).

Dans la littérature scientifique, Spreitzer (1995) propose une définition opérationnelle de l'habilitation psychologique comprenant quatre dimensions :

- Le sens : il correspond au degré auquel un travailleur accorde de la valeur à l'objectif ou à la finalité de son travail (Hackman & Oldham, 1980).
- La compétence : elle correspond au degré auquel un individu croit en sa capacité d'effectuer son travail de façon efficace (Bandura, 1989)
- L'autodétermination : correspond au degré auquel un individu a le sentiment d'avoir la liberté de faire des choix dans l'initiation et la régulation de ses actions (Deci & Ryan, 1987)
- L'impact : il renvoie au degré auquel l'individu peut influencer des décisions stratégiques, administratives ou opérationnelles au travail (Ashforth, 1989).

Ces dimensions se combinent de façon additive pour constituer le construit motivationnel global de l'habilitation psychologique (Thomas & Velthouse, 1990). Ainsi, selon Boudrias (2004) un manque au niveau de n'importe quelle dimension diminue mais n'élimine pas complément le degré global d'habilitation ressenti par le travailleur. Cette combinaison des dimensions de l'habilitation reflète une orientation active plutôt que passive des individus envers le travail (Spreitzer, 1995). C'est une orientation active car lorsque les travailleurs ont le sentiment d'être considérés, qu'ils disposent de ressources pour effectuer leur travail, qu'ils sont écoutés et consultés dans la conception et la réalisation du travail, ils seraient plus actifs voir proactifs. La dimension psychologique de l'habilitation confère une certaine force motivationnelle qui pousse à agir. Ainsi, l'idée du pouvoir d'agir traduit déjà un acte, une action que le travailleur pose. Cet acte désigne très souvent un comportement. En réalité, les pratiques de gestions ne visent pas seulement à modifier les cognitions des travailleurs mais davantage à les amener à adopter des comportements auto-déterminés ayant

clairement pour objectif l'amélioration de l'efficacité du travail et de l'organisation (Pigeon et al., 2017). Dans la littérature scientifique, cette dimension de l'habilitation renvoie à l'habilitation comportementale.

3.4.3. L'habilitation comportementale

L'habilitation en tant que pratique de gestion vise précisément à susciter des comportements proactifs afin d'atteindre des résultats concrets (efficience, efficacité). C'est cette dimension comportementale de l'habilitation qui traduit le fait qu'un travailleur soit habilité ou non. Boudrias (2004, p. 105) définit l'habilitation comportementale ou les comportements habilités comme étant : « *des comportements relativement volontaires visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficience du travail dans l'organisation* ». Ce sont également des comportements auto-déterminés puisque les travailleurs habilités sont capables de se prendre en main, de prendre des initiatives et de travailler de façon autonome.

Dans la littérature scientifique, Boudrias (2004) est l'un des premiers auteurs à avoir développé un cadre théorique de l'habilitation comportementale. Selon lui, la dimension comportementale des salariés peut se manifester sous la forme de cinq types de comportements :

- Efficacité dans la réalisation du travail : il s'agit de réaliser des tâches attendues de façon consciencieuse.
- Amélioration dans ses tâches : il s'agit de chercher de façon permanente à améliorer les façons de mieux faire son travail et le rendre plus utile.
- Collaboration efficace : il s'agit des comportements qui contribuent à assurer un fonctionnement optimal dans le groupe de travail.
- Amélioration dans son groupe de travail : il s'agit d'améliorer les façons de faire et les modes de fonctionnement dans son équipe de travail pour en maximiser de l'efficience.
- Investissement au niveau organisationnel : elle vise la participation à des projets même en dehors des tâches prescrites pour contribuer à l'amélioration de l'efficacité de son entreprise.

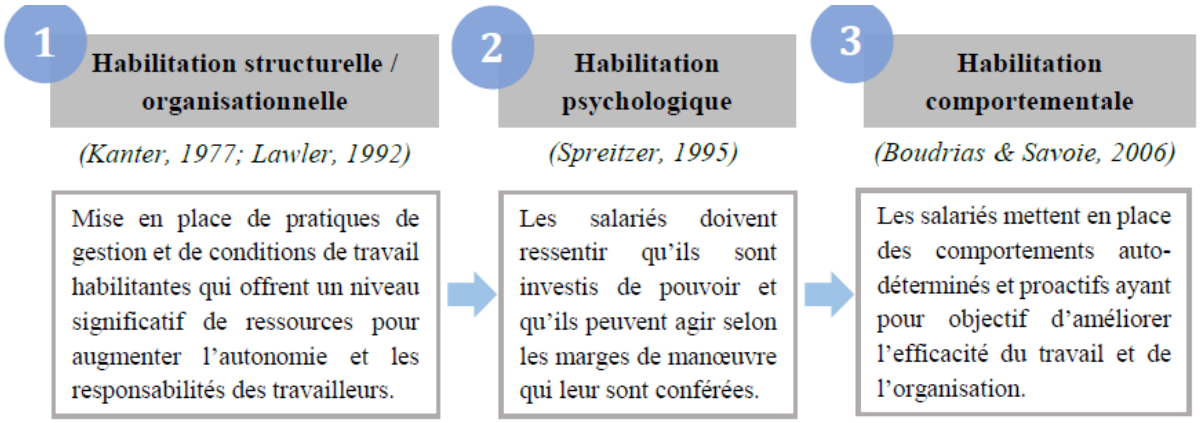
Il est admis que ces comportements habilités qui émergent dans des environnements de travail en perpétuel mutations permettent à la fois d'assurer l'efficacité du travail (collaboration, implication) mais aussi d'améliorer l'efficience du travail dans l'organisation (innovation, changement) et leur compétitivité (Caillé, 2020 ; Ughetto, 2018 ; Boudrias &

Savoie, 2006). En ce sens, comme le soutien Boudrias (2004) cette notion d'habilitation comportementale entretient donc des liens étroits avec le cadre conceptuel de la performance.

En fin de compte, le cadre d'analyse de l'habilitation présenté dans cette partie du travail montre que l'habilitation est un processus dynamique. Elle est d'abord une pratique de gestion participative qui suscite chez les travailleurs un sentiment de confiance, d'autonomie. Ce sentiment ou aspect cognitif semble constituer le cœur de l'habilitation en ce sens qu'il est le déclencheur des comportements autodéterminés et innovateurs responsables de la compétitivité et de la performance des travailleurs et des organisations. La figure ci-dessous présente succinctement les phases du processus d'habilitation.

Figure 7 :

Phases du processus d'habilitation (tiré de Caillé, 2020, p. 38)



3.5. Les pratiques managériales d'habilitation dans la littérature

Il est reconnu que la responsabilité d'habiliter les employés incombe le plus souvent au supérieur hiérarchique immédiat. Dans ce sens, plusieurs études sur l'habilitation se sont intéressées au style de gestion des supérieurs (Boudrias, 2004 ; Konczak et al., 2000 ; Lawler, 1996 ; Menon, 1999 ; Migneault, 2006 ; Sinclair et al., 2014). Un tel intérêt se justifie par le fait que le supérieur immédiat et ses pratiques de gestion jouent un rôle important sur les attitudes et les comportements des travailleurs. Dans la littérature scientifique, de nombreuses recherches ont été réalisées sur les comportements des gestionnaires pouvant influencer les comportements habilitants des employés.

Selon Boudrias (2004) les toutes premières pratiques de gestion proposées pour habiliter les employés ont été développées par Lawler (1986). Selon ce dernier, l'habilitation passe par la mise en place de pratiques de gestion favorisant l'implication totale des employés. Dans cette perspective, Lawler (1986) incite les managers à déléguer un plus grand pouvoir

décisionnel aux employés, à les former adéquatement pour remplir un rôle enrichi, à leur donner accès à toute l'information nécessaires afin qu'ils prennent des décisions éclairées et enfin, à leur donner des récompenses contingentes aux résultats atteint (Boudrias, 2004).

Par la suite, les travaux de Arnold et al. (2000) ont permis de dégager cinq types de pratiques de gestion présumées efficaces dans un environnement de travail axé sur la responsabilisation. Ils distinguent notamment, la gestion par l'exemple, la prise de décision participative, le coaching, le partage d'information ainsi que la bienveillance et interaction avec l'équipe (Boudrias, 2004). Malheureusement, les auteurs n'ont pas testé empiriquement les liens existants entre ces pratiques de gestion et l'habilitation psychologique.

Au cours de la même année, l'étude de Konczak et al. (2000) a identifié six pratiques de gestion habilitantes presque similaires : délégation d'autorité, l'imputabilité, l'encouragement à l'autonomie dans la prise de décision, le partage d'information, le développement des compétences et le coaching pour l'innovation. En outre, en 2003, Pearce et ses collaborateurs ont retenu cinq composantes des pratiques de gestion des supérieurs. Selon eux, un supérieur habilitant doit encourager la pensée innovatrice, encourager l'auto-récompense, encourager l'autonomie, établir des objectifs de participation et encourager le travail d'équipe (Migneault, 2006).

Finalement, Boudrias (2004) a développé une conceptualisation des pratiques de gestion habilitantes des supérieurs en s'inspirant des composantes de Lawler (1986) au sujet d'un supérieur favorisant l'implication totale (partage du pouvoir, formation, accès à l'information et récompense) auxquelles il a ajouté une cinquième composante à savoir les relations interpersonnelles. Il faut noter que de plus en plus dans la littérature scientifique, de nombreux auteurs (Boudrias, 2004 ; Boudrias & Savoie, 2006 ; Boudrias et al., 2010 ; Sinclair et al., 2014) ont retenu diverses pratiques managériales d'intérêt. Parmi ces pratiques de gestion, la délégation des responsabilités, le coaching et la reconnaissance semblent être des variables pertinentes dans la prédiction des comportements dit habilitants. La validité transculturelle de ces pratiques se confirme au fil des recherches. Au Cameroun, les recherches de Nnanga Ndjepel (2019), Kenmogne Kamdem (2021) et Molo Owona (2022) montrent la valeur ajoutée de la délégation des responsabilités, du coaching et de la reconnaissance sur la collaboration, le stress et l'absentéisme.

Dans le cadre de cette thèse, la première conceptualisation de Boudrias (2004) comportant cinq dimensions a été retenue. Notons que cette conceptualisation s'inspire des travaux de Kanter (1977), Lawler (1986), Konczak et al. (2002) et Arnold et al. (2000) issus

du courant managérial et motivationnel de l'habilitation. Les dimensions du modèle de Boudrias (2004) semblent très pertinentes dans l'analyse de l'ennui au travail en ce sens qu'on perdrait des informations intéressantes en se limitant sur la délégation, le coaching et la reconnaissance. En réalité de nombreuses études scientifiques ont été identifié d'une part une relation entre les compétences et l'ennui au travail (Bataille, 2016 ; Harju et al., 2014) et d'autre part entre la gestion des informations et l'ennui au travail (Klapp, 1986 ; Mael & Jex, 2015). Aussi, ce modèle à cinq dimensions n'a jamais été validé en contexte socioprofessionnel camerounais.

Ce modèle est constitué des dimensions suivantes :

- **Partage du pouvoir** : c'est le degré auquel le supérieur immédiat implique ses collaborateurs dans les processus décisionnels.
- **Le développement des compétences** : c'est le degré auquel le supérieur immédiat contribue à développer la capacité d'un individu à réaliser son travail
- **Partage de l'information** : c'est le degré auquel le supérieur immédiat fait circuler l'information qu'il détient
- **Reconnaissance de la performance** : c'est le degré auquel le supérieur immédiat souligne et valorise la performance de ses collaborateurs
- **Qualité des relations interpersonnelles** : c'est le degré auquel le supérieur immédiat contribue à maintenir des relations harmonieuses d'une part entre ses collaborateurs et d'autre part entre les collaborateurs eux-mêmes.

Au terme de cette synthèse de littérature, nous retenons que l'intérêt principal des gestionnaires pour l'habilitation vient de la croyance qu'il augmente l'initiative et responsabilise les employés en créant chez ces derniers un sentiment de pouvoir d'agir (Spreittzer, 1995). Ce pouvoir d'agir constitue une ressource pour lutter contre l'ennui et favoriser l'implication dans le remodelage de l'emploi pour donner un caractère plus attrayant. Les travaux mettant en lien l'habilitation et l'ennui seront développés dans le cadre théorique de la deuxième étude de la thèse portant sur l'effet des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail.

CHAPITRE 4 : LE SENS DU TRAVAIL ET LE JOB-CRAFTING

Ce chapitre est consacré à la synthèse de littérature sur le sens du travail et le job-Crafting. Nous avons présenté de manière générale l'historique, les définitions, les conceptions théoriques, les antécédents et les conséquences de chaque concept.

4.1. Sens du travail

Cette partie du travail est consacrée à la synthèse de la littérature sur le sens du travail. Mais avant de présenter cette notion réputée insaisissable, protéiforme et polysémique pour reprendre Bernaud (2021), il semble important d'apporter un éclairage sur la question du travail.

4.1.1. Considérations générales sur la question du travail

Etymologiquement, le terme travail vient du latin « *Tripalium* » qui désigne un instrument de torture. Comme l'indique Meda (2010), cette définition du travail issue des premières réflexions philosophiques des penseurs de la Grèce antique présente le travail comme une torture pour l'homme, une punition voire une souffrance.

Dans la littérature internationale cependant, la définition du travail ne semble pas faire l'unanimité. C'est une notion abordée différemment selon les rapports que les chercheurs et les travailleurs entretiennent avec le travail et les représentations qu'ils en font. Du point de la psychologie, intéressons-nous à la définition freudienne du travail. En effet, selon Freud (1856-1939), « *le travail, comme l'amour, est une nécessité vitale pour le développement de la personne et de la société. Ses portées sont à la fois matérielles, sociales, économiques, psychologiques, psychiques et biologiques* ». Cette forte portée du travail a été mise en évidence dans ses différentes conceptions et évolutions.

- **Le travail dans l'antiquité grecque**

Lorsqu'on aborde la question du rapport au travail et ses conceptions sous-jacentes, la littérature internationale montre que les réflexions philosophiques des penseurs de la Grèce antique constituent une première référence (Meda, 2010). Au-delà de leurs différences, les philosophes grecs partagent globalement la même conception du travail. Ils assimilent le travail à des tâches dégradantes et serviles. Le travail se trouve ainsi exclu des activités qui donnent sens à la vie et ne permet pas à l'homme de se rapprocher du divin (Meda, 2010).

Rappelons que dans cette conception le travail chez les grecs correspond à un ensemble d'activités manuelles et physiques permettant de pourvoir aux besoins primaires de la vie (nutrition, conservation et reproduction). Ces activités sont exercées par les esclaves. Selon Meda (2010, p. 33), dans la société grecque, « *l'esclave est destiné à la satisfaction des besoins indispensables, il est semblable aux animaux domestiques car il partage la même fonction : l'aide physique en vue des tâches indispensables. L'esclave est un instrument animé, il appartient à un autre. Il n'est donc pas un homme* ».

Comme on peut le remarquer, dans une telle conception, le travail n'est nullement valorisé. Il est méprisé au détriment d'autres activités comme faire de la philosophie, contempler le beau, pratiquer l'activité politique. Pour être un homme et participer au développement de la cité, il faut pratiquer les activités de l'esprit (utiliser sa raison) puisque l'homme est un être raisonnable (Meda, 2010). Les grecs pensaient que le travail (les tâches manuelles) altérait la pensée et ne permettait pas à l'esprit de se mouvoir. En réalité, les grecs ont méconnu au travail humain cette forte dimension créatrice et spirituelle. Le travailleur dans la Grèce antique n'était pas perçu comme un producteur qui pouvait arracher à la nature un nouvel objet et exercer un pouvoir transformateur. Cette idée était remise en cause pour deux raisons. Premièrement, la conception de la nature chez les grecs ne le permettait pas. Chez les grecs, la nature n'était pas un vaste champ à transformer en valeurs et en objets susceptibles de satisfaire les besoins humains (Meda, 2010). Deuxièmement, le travailleur n'était pas perçu comme un créateur, mais comme un imitateur. Il imitait la forme qu'il a dans l'esprit pour l'imposer à la matière. Il travaillait en fonction des demandes et des exigences. Dans une telle conception, le travailleur ne pense donc pas, il ne crée pas et par conséquent il est un esclave. Par conséquent, le travail n'est pas un facteur d'intégration sociale dans la société grecque. Ce rapport au travail chez les premiers penseurs de la Grèce antique bien qu'intéressant a beaucoup évolué au cours de l'histoire.

- **Le travail dans la conception Judéo-Chrétienne**

Dans la conception judéo-Chrétienne, le premier sens attesté du mot travail désigne ce qu'endure la femme dans l'enfantement (Supiot, 1994). Il désigne cet acte où se mêlent par excellence la douleur et la création, acte où se rejoue à chaque fois, comme dans tout travail, le mystère de la création humaine. En ce sens, le travail à en croire Meda (2010), est l'activité fondamentale de l'homme. Il ajoute de la valeur au monde et à lui-même. C'est-à-dire qu'il spiritualise la nature et permet l'approfondissement des rapports avec autrui. Il faut dire ici

que le travail dans ce courant de pensée a une dimension très spirituelle qui transcende l'homme et le rend supérieur à la nature.

Ainsi, selon les adeptes de ce courant de pensée, le travail humain serait la continuation sur terre de la création divine, mais aussi un devoir social qu'il doit remplir du mieux qu'il peut (Meda, 2010). Dans cette conception contrairement à celle de la Grèce antique, le travail bien qu'il traduise aussi l'idée d'une souffrance est hautement valorisé puisqu'il est source de satisfaction, d'épanouissement et même de libération. D'ailleurs, les récits très évocateurs du livre de la « Genèse » nous rappellent que l'homme mange à la sueur de son front. C'est donc en travaillant tous les jours que l'homme accomplit sa destinée et se réalise.

- **Le travail, une catégorie anthropologique**

La littérature internationale montre que le travail a toujours été au cœur de la vie des hommes. Peu importe la culture ou le continent, les hommes de tout bord ont toujours travaillé pour l'amélioration des conditions de vie. En effet, l'idée selon laquelle le travail serait une catégorie « Anthropologique », traduit le fait que le travail est un invariant de la nature humaine dont on trouve la trace toujours et partout ; il permet la réalisation de soi, il est au centre et fondement du lien social (Meda, 2010).

On voit clairement dans cette conception anthropologique que le travail est une activité pleinement valorisée qui permet de surmonter les obstacles, bâtir des cités et participer à la vie sociale. Il est donc selon Meda (2010) fait de créativité, d'inventivité et de lutte avec les contraintes, qui lui donne sa double dimension de souffrance et de réalisation de soi. Dans ce sens, le travail participe de la construction sociale des travailleurs et permet à l'homme de s'affranchir de ses chaines, de sa souffrance et donc de s'épanouir. Cette idée est clairement contenue dans les travaux de Hegel (1822) et de Marx (1867) qui en développant la thèse des rapports de domination montrent la liberté acquise voire conquise grâce au travail.

Selon Hegel (1822), le travail constitue l'essence de l'homme. Ainsi, par le travail l'humanité s'est autocréée et l'esprit du monde à travers elle. Il faut dire que dans sa conception philosophique, Hegel (1822) accorde une place centrale à l'esprit et toute activité humaine concourt au développement de celui-ci. En ce sens, le travail constitue une activité spirituelle par laquelle l'esprit s'oppose au naturel pour se connaitre lui-même, en surmontant les obstacles extérieurs pour développer ses potentialités. Le travail chez Hegel (1822) est le « travail » de l'esprit, « *travail sur soi* » dont la vocation est de nier toute donnée naturelle (Meda, 2010). Ainsi, en s'opposant à la nature physique, en la transformant, en inventant des

prolongements de son corps pour l'utiliser, en rusant avec elle, l'homme non seulement s'est révélé à lui-même ses capacités, mais il les a créées, il s'est créé (Meda, 2010).

Dans la conception Hegelienne, le travail apparaît comme une liberté créatrice de l'homme, lui permettant d'aménager le monde, de le transformer et de le façonner à son image. Ce processus n'est possible que par l'esprit et ses idées qui orientent et gouvernent le monde. Travailler, c'est sortir de soi, imprimer sa marque au mouvement historique. Hegel (1822) a rejeté le naturel. Pour lui, l'homme est le produit d'une construction permanente. Le travail réalisé par l'esprit permet à l'homme de se connaitre entièrement, c'est-à-dire d'amener à l'extérieur tout ce qui était à l'intérieur, non révélé ; ce qui revient à reconnaitre que tout ce qui semblait être extérieur, le naturel ce qui est donné, imposé, était déjà en fait de l'esprit.

La conception du travail chez Hegel (1822) est donc intéressante puisqu'elle montre que par le travail et dans le travail les hommes se découvrent. Il est alors une activité essentiellement créatrice et l'expression de soi. Bien que la perspective Hegelienne soit reconnue comme l'une des premières à avoir considérablement enrichie la conception du travail vers la fin du XVIII^{e} siècle en tant qu'activité créatrice, son idéal de création et de réalisation de soi a été remis en question par de nombreux penseurs à l'instar de Marx (1867).

Tout comme Hegel (1822), Marx (1867) partage également la thèse selon laquelle, le travail est l'essence de l'homme. Contrairement à Hegel (1822) qui semble avoir idéalisé le travail comme une pure activité de l'esprit en faisant abstraction de l'effort physique, de la douleur ou la souffrance des travailleurs. Marx (1867) souligne que ce dernier semble marcher la « tête en bas, les pieds en l'air » car ce ne sont ni l'esprit ni les idées qui dirigent le cours du monde mais ce sont les hommes (Meda, 2010).

Il faut dire que Marx (1867) a repris à son compte l'idée de vaste développement historique que présentait Hegel (1822) à la différence que chez lui, le travail n'est pas celui de l'esprit mais l'effort quotidien des hommes, le travail réel réalisé avec des outils, de la douleur, la peine, la fatigue et de l'invention (Meda, 2010). On voit clairement que Marx (1867) élargit considérablement la compréhension et la conceptualisation du travail. Ce qui semble le fasciner c'est sans doute la capacité de l'homme à nier et à détruire le naturel par le travail. En défendant la thèse selon laquelle le travail constitue l'essence de l'homme, Marx (1867) indiquait qu'en réalité, l'homme est devenu ce qu'il est par le travail. L'homme ne peut exister autrement qu'en travaillant, qu'en domptant la nature. Être un homme dans une telle conception consiste à imprimer sur toute chose la marque de son humanité. Ainsi, « *le*

travail chez Marx est donc une identité. Contrairement donc à Hegel, la fin de l'histoire n'est plus un esprit qui se connait lui-même mais un homme ayant humanisé tout le naturel » (Meda, 2010 ; p. 69). Dans cette conception, on voit clairement que chez Hegel (1822) tout comme chez Marx (1867), le travail a une fonction très expressive, c'est une puissance créatrice.

- **La dimension économique du travail**

Comme présenté précédemment, le travail permet à l'homme de dompter la nature et de créer des richesses. La conception économique appréhende le travail comme un moyen et non une fin. Il est un facteur de production et donc créateur de richesse. Ainsi, Meda (2010) souligne que le travail est un moyen physique permettant de transformer la matière en produits utilisables par l'homme. Dans cette logique de pensée, Smith (1776) définit le travail comme cette puissance humaine et/ou machinique qui permet de créer de la valeur. Un travail bien pensé, bien organisé serait producteur de richesse. Dans une telle dynamique, il est logique que le développement socio-économique des sociétés soit présenté comme la conséquence du travail des hommes.

En percevant le travail comme un moyen de créer des richesses, les travailleurs tout comme dans la conception de la Grèce antique, étaient traités et considérés comme de « sous-hommes » à la recherche du pain quotidien. A cet effet, ils échangeaient la « force » de leurs bras, leurs produits contre un salaire. Ils travaillaient, pour la plupart, à des heures précises et selon les logiques prédéfinis à l'avance. Dans la littérature scientifique, le capitalisme semble avoir tiré ses fondements idéologiques dans une telle conception. Comme l'indique Meda (2010, p. 95) : « *le capitalisme est porté et accompagné par le développement d'une rationalité instrumentale qui, la fin étant fixée, utilise le travail comme un simple moyen pour atteindre ce but* ». Le capitalisme aura donc permis aux sociétés de se développer et d'augmenter leurs productions. Mais en développant les cités, la logique capitaliste a ignoré le travail comme libre expression de soi et a même davantage contribué au mépris du travail humain.

En ce sens, Marx (1867) parle d'une aliénation du travailleur lequel vend sa force de travail en échange d'un salaire. En le faisant, une partie du fruit de son travail semble lui échapper. Il s'agit sans doute de la valeur intrinsèque du travail, du plaisir personnel qu'on éprouve devant l'œuvre réalisé, du résultat des efforts fournis qui se trouve converti en salaire. Le travail a donc plus qu'une simple fonction économique. Il remplit aussi une

fonction expressive. En raison de ses activités routinières et quotidiennes, le travail est aussi un formidable moyen pour se départir de l'angoisse du vide (Frankl, 1963).

Finalement, la dimension économique du travail érige cette activité comme un moyen d'aménager le monde. Il a été démontré que le travail constitue l'essence de l'homme et que les hommes ont toujours travaillé pour aménager le monde. Cette idée a été très développée au XVIII^{e} siècle sous l'impulsion des penseurs ou philosophes des « lumières » comme Descartes (1644) qui postulait que le travail en tant que source de progrès va rendre l'homme maitre et possesseur de la nature. Sous ce rapport, la révolution industrielle survenue en Europe à la fin du 18^{e} siècle qui s'est appuyée sur cette idéologie semble avoir donnée les pleins pouvoirs à l'homme qui ne cesse de repousser ses limites. Ainsi, le travail bien pensé est devenu une ressource pour les pays et les sociétés industrialisées car il donne les moyens de subsistance à l'homme et lui confère une certaine notoriété.

Seulement en accordant autant d'importance à la technique, au mouvement de quête perpétuelle d'aménagement du monde, l'humanité a été réduite en une société de travailleurs pour reprendre l'idée d'Arendt (1958). Selon l'auteure, en devenant ainsi une société de travailleurs mobilisés à la production des biens matériels, les hommes semblent avoir oubliés pourquoi ils travaillent. Le travail ne se limite donc pas à la production des biens. Il est aussi action et œuvre. Selon elle, l'objectif est de repenser le travail non seulement comme une activité génératrice de revenues mais davantage comme moyen d'expression de soi et de bien-être. C'est d'ailleurs une des critiques très vives adressées au Taylorisme.

En effet, se situant dans la trajectoire Smithienne du travail, Taylor (1911) a développé et mis en place une logique scientifique permettant d'organiser le travail afin de rendre ce dernier producteur de richesse. Si son Organisation scientifique du travail a permis aux entreprises d'être davantage efficaces, productives et compétitives, elle a relégué les travailleurs au second rang en méconnaissant leur ingéniosité ou créativité. Les tenants de cette approche pensaient que c'est uniquement le salaire qui motive les travailleurs. Dans cette perspective taylorienne, les techniques de conception de l'emploi étaient très centrées sur le contenu du travail (enrichissement des tâches) et son organisation.

Une telle conception des emplois a reçu de vives critiques dont la plus récurrente était fondée sur l'idée de la négation des sources de la motivation interne des travailleurs. On ne posait réellement pas la question de ce que représente le travail pour le travailleur. Pour répondre à ces critiques, une conception nouvelle des emplois intégrant à la fois la satisfaction des exigences techniques ou organisationnelles et celles de la personne qui exécute le travail a

vu le jour sous l'impulsion des travaux sur la motivation de Herzberg (1968). La théorie des caractéristiques de l'emploi qui va se développer et s'étendre grâce aux travaux de Hackman et Oldham (1976) a eu le mérite de montrer qu'en réalité, les caractéristiques du travail n'ont réellement pas changées ce qui a sans doute changé c'est le rapport au travail ou à l'emploi.

Selon Mercure (2019 ; p. 145), le rapport au travail correspond à : « *la manière de vivre le travail, à savoir la place qu'il occupe dans la vie, le sens qu'il revêt et les manières de s'y investir, révélée par les façons de se le représenter et de se conduire dans l'exercice de l'activité productrice* ». Cette définition montre qu'en venant travailler tous les jours, les employés ont leur désirs et attentes qu'ils veulent réaliser. Les comportements des travailleurs sont dès lors fonction du rapport qu'ils entretiennent avec le travail. Il n'est pas aussi inutile de penser que les phénomènes socio-économiques qui ont meublé l'organisation du travail ces dernières décennies (crise économique, concurrence accrue, nouvelles technologies de l'information et de la communication, télétravail, chômage de masse…) ont eu une incidence notable sur le rapport au travail.

Verrier et Bourgeois (2016) indiquent qu'ils sont de plus en plus nombreux aujourd'hui les salariés qui revendiquent plus de respect, de considération, de reconnaissance et leur volonté d'apprendre et de se développer en permanence. Dans un contexte de travail de plus en plus exigeant, les travailleurs aujourd'hui sont très sensibles aux conditions de travail et fonctionnent de moins en moins au « devoir de faire », mais recherchent en permanence le « plaisir de faire » (Achte & al., 2010). Il est important de souligner que les environnements de travail et les réalités socio-économiques n'étant pas les mêmes selon les pays et les continents, le rapport au travail semble aussi être différent.

Par exemple, les travaux Davoine et Meda (2008) ont montré que comparés à d'autres pays européens, les travailleurs français sont très attachés à leur travail et ils font d'ailleurs preuve d'une forte identification au travail. Par contre, le rapport au travail au Cameroun étudié par Nyock Ilouga (2019) montre qu'en raison du caractère entropique des organisations, le travail au Cameroun comporte une tonalité négative et dont une sensation désagréable. En effet, les résultats de cette étude indiquent que ce n'est pas le travail proprement dit qui attire les travailleurs camerounais, mais le trafic qui s'est organisé autour de lui. Bien que les résultats obtenus soient mitigés, il n'en demeure pas moins que le travail pour les camerounais est considéré comme une activité existentielle. Il semble bien que pour certains participants de l'étude, sans le travail leur vie n'aurait aucun sens. Une telle analyse du rapport au travail nous amène à nous interroger sur le sens du travail.

4.1.2. Définitions du sens du travail

Etymologiquement, le mot « *sens* » a deux racines. La première est empruntée à l'expression latine « *sensus* » et traduit la faculté d'éprouver des impressions, la faculté de connaître, voire de juger. Elle traduit aussi l'idée ou l'image que représente un signe, une expérience ou une activité. La seconde tirée du vocable germanique « *sumo* », signifie la direction, l'orientation que prend quelque chose. Ainsi, au fil des époques le sens comporte au moins trois dimensions : la perception par les sens au moyen des cinq sens, la direction (action) et enfin la signification (cognition).

Dans la littérature scientifique, le sens du travail a toujours été une préoccupation et sa quête un souci permanent pour le travailleur qui cherche à trouver un équilibre entre son bien-être et son activité. Cette quête demeure une constante quel que soit le contexte d'exécution. Aussi de nombreux auteurs se sont penchés sur la question et de nombreuses définitions ont fusé pour appréhender cette notion somme toute complexe.

Le concept de sens du travail trouve sa source dans la philosophie existentialiste qui pose la question du sens général donné à l'existence humaine et dont l'un des précurseurs est Camus (1942). En effet, ce dernier affirmait que : « *je continue à croire que ce monde n'a pas de sens supérieur. Mais je sais que quelque chose en lui a du sens, et c'est l'homme, parce qu'il est le seul à exiger d'en avoir* » (Camus, 1948, p.71). En cela, Frankl (1969) estime que le sens se rapporte essentiellement à l'expérience de cohérence, de cohésion, d'équilibre, voire de plénitude. Le sens est donc associé à la raison d'être et de vivre, à la vocation (Frankl, 1969). Frankl (1969) ajoute que le sens accomplit trois fonctions. Premièrement, en tant que valeurs et idéaux, il oriente les attitudes et les conduites de l'individu. Deuxièmement, comme un boomerang, il confronte l'individu à travers les épreuves et les passages de sa vie, afin de le forcer à accomplir son destin. Troisièmement, il permet la compréhension de l'existence et l'intégration de la personnalité, sans quoi il est fort difficile pour un individu d'avoir une histoire qui soit intelligible et un but dans la vie qui soit logiquement associé à cette histoire (Frankl, 1967).

Dans cette logique, la quête de sens est inhérente à l'existence humaine. C'est donc en réalité un produit de l'activité humaine (Brief & Nord., 1990 ; Frankl, 1967). Sous ce rapport, le sens ne se donne pas, il est découvert, à travers les événements et les relations que le sujet entretient avec les autres. D'ailleurs, Frankl (1967) explique que le sens n'est pas seulement un attribut des personnes, des objets et des expériences, il est d'abord et avant tout découvert.

Yalom (1980) définit le sens en se référant à la cohérence, à l'intention qui est exprimée par quelque chose. Selon l'auteur, le sens du travail peut être conçu comme un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail. Ainsi, la quête de sens implique une recherche permanente de cohérence. Le concept de cohérence développé surtout en psychologie existentielle dans les travaux de Yalom (1980) s'apparente à celui de la consistance (Heider, 1946) ou à celui de la congruence (Osgood & Tannenbaum, 1955). Ces concepts renseignent sur le fait que les idées qu'on a à propos de quelque chose tendent à s'organiser en systèmes d'équilibre et, par conséquent, toute incohérence entraîne des activités (intellectuelles, émotionnelles, comportementales, etc.) pour réinstaller l'équilibre. Ainsi, comme l'indique Morin (2008), la cohérence que le sujet trouve dans son rapport au travail lui procure un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui l'aidera à faire face aux épreuves que comporte inévitablement l'exercice même de ses fonctions.

En ce qui concerne le travail, il est important de distinguer le sens du travail et le sens au travail. Cette distinction a été établie par Pratt et Ashforth (2003). Le sens du travail se rapporte essentiellement aux tâches ou aux activités qui s'inscrivent dans un rôle ou une fonction. Il désigne également le sens que l'individu donne à l'organisation et au contenu du travail en lui-même, à ses tâches et à son rôle dans la structure. Le sens au travail quant à lui s'applique aux relations qu'une personne entretient dans son milieu de travail avec ses supérieurs, ses collaborateurs, ses collègues et sa clientèle. Le sens au travail encore appelé « sensemaking » qualifie l'attribution du sens ou le processus à travers lequel l'individu attribue une signification au contexte et au climat de travail dans lequel il évolue.

Pour Isaksen (2000) le sens du travail est perçu comme un état de satisfaction engendré par la perception de cohérence entre la personne et le travail qu'elle accomplit. D'après son analyse de 28 entrevues avec des employés dans le secteur de la restauration, il est possible pour une personne de donner un sens à son travail, malgré les conditions difficiles dans lesquelles il s'effectue. Selon May et al. (2004), un travail a du sens lorsque le sujet perçoit son travail comme ayant un but, un dessein, de la valeur, de l'importance.

Morin (2008), donne trois définitions du sens du travail :

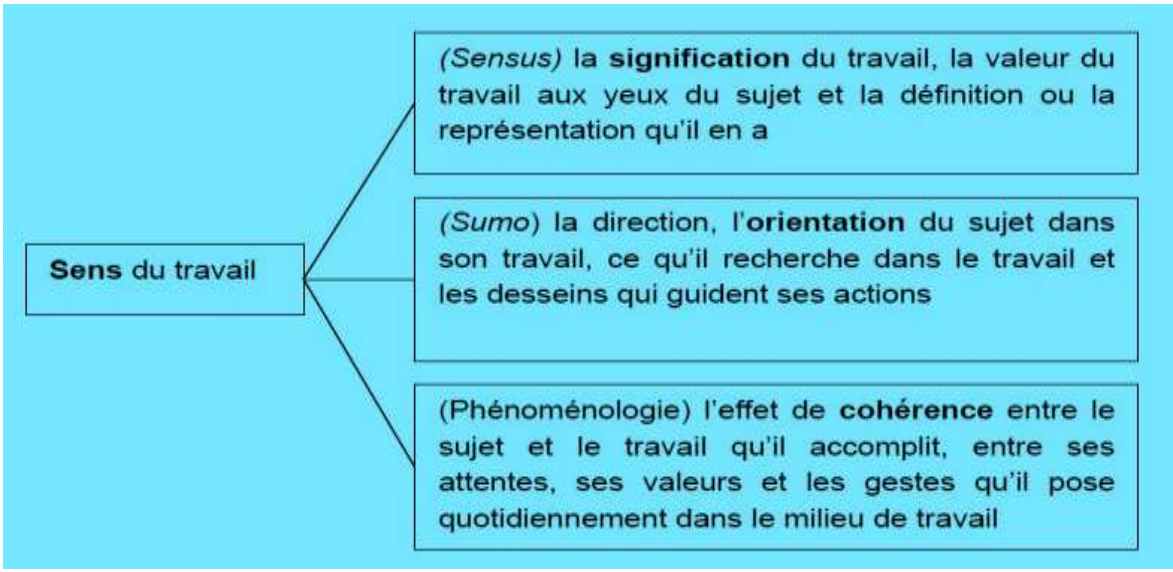
- Premièrement, *la signification* que le sujet donne au travail, les représentations qu'il en a et la valeur qu'il lui attribue. Cette façon de déterminer le sens du travail conduit à établir des modèles de définition du travail, comme l'ont fait les membres de la *Meaning of Work (MOW) International Research Team* (1987). En effet, dans une étude

réalisée auprès de 14 700 participants dans 8 pays, cette équipe de chercheurs a trouvé que différents paramètres pouvaient influencer la définition que les gens donnaient au travail. Ainsi, la situation familiale, l'environnement socioéconomique et, de façon moindre, les normes sociétales envers le travail (par exemple, le travail est une obligation versus le travail est un droit ou un privilège) modifiaient les définitions personnelles du travail. Ces différents paramètres interagiraient entre eux et amèneraient chaque individu à avancer une définition personnelle et significative de ce que représente le travail pour lui.

- Deuxièmement, *l'orientation* vers le travail, ce que le sujet recherche dans son travail et les desseins qui guident ses actions (Morin, 2008). Cela conduit à déterminer les valeurs associées au travail, comme l'ont fait Super et Šverko (1995), ou encore à examiner la relation qu'entretient l'employé avec son travail, comme l'ont fait Wrzesniewski et al. (1997). À ce sujet, ces chercheurs ont montré qu'une majorité de travailleurs voient leur travail d'une des trois façons suivantes : comme un emploi (le travail est un moyen de gagner sa vie, une nécessité), comme une carrière (le travail représente un investissement personnel élevé et un moyen d'avancer dans la hiérarchie ou encore dans la profession) ou comme une vocation (le travail accompli est perçu comme indispensable et socialement désirable en plus de comporter souvent des activités agréables). Ces différentes façons de voir le travail ont en retour différentes conséquences sur le vécu quotidien des travailleurs. Là-dessus, il semble que la vocation soit le rapport au travail le plus bénéfique en ce qui a trait au bien-être, au plaisir et à l'énergie physique (Forest & al., 2004).
- Troisièmement, un effet de *cohérence* entre le sujet et le travail qu'il accomplit, comme le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail. Dans les travaux portant sur l'organisation du travail, le sens du travail est défini comme un effet de cohérence entre les caractéristiques qu'un sujet recherche dans son travail et celles qu'il perçoit dans le travail qu'il accomplit (Morin et al., 1999).

Figure 8 *:*

Définition du sens du travail (Morin & al., 1999)



Enfin, Arnoux Nicolas (2019 ; p.4) appréhende le sens du travail comme : « *la perception qu'à l'individu à la fois de son travail et de son rapport à celui-ci. Le sens repose ainsi sur le vécu de l'expérience réelle du travail, sur l'interprétation qu'il en fait et de ses expériences passées* ». Le sens du travail invite ainsi chacun (travailleurs et chômeurs) à s'interroger sur le travail et la définition qu'il en donne.

4.1.3. Les modèles d'analyse du sens

Dans la littérature scientifique, plusieurs modèles permettent de comprendre les concepts en jeu dans le cadre du sens du travail. Comme l'indique Arnoux-Nicolas (2019), ces cadres de référence sont descriptifs voire explicatifs du sens du travail et montrent son acuité dans les publications scientifiques actuelles. Dans cette partie du travail, nous allons d'abord présenter le modèle de Rosso, Dekas et Wrzesniewski (2010), ensuite le modèle de Steger, Dik et Duffy (2012), le modèle de Lips-Wierma et Wright (2012) et enfin le modèle d'Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier et Bernaud (2016).

4.1.3.1. Le modèle de Rosso et al. (2010)

Ces chercheurs anglo-saxons se sont particulièrement intéressés aux sources du sens du travail. Dans leurs travaux, ils se sont appuyés sur une revue exhaustive de la littérature existante sur la question pour déterminer quatre sources du sens du travail comme l'indique Arnoux-Nicolas (2019, p.32). Parmi ces sources, ils ont identifié :

- ***Le soi et les caractéristiques individuelles***

Selon ces chercheurs, le sens du travail émerge de l'individu. Ainsi, ce sont les valeurs, la motivation, les croyances de l'individu qui influencent la façon dont il interprète le sens du travail. Dans une perspective de cohérence ou d'équilibre, le sens émerge lorsque l'individu est en harmonie avec ses valeurs.

- ***Les autres***

Selon ces chercheurs, le sens du travail émerge dans les relations avec les autres. Il s'agit des collègues de travail, des membres de la famille, des communautés (associations chrétiennes, sportives…).

- ***Le contexte professionnel***

Selon ces chercheurs, les caractéristiques du poste, l'autonomie, la variété des compétences mises en œuvre, la nature des tâches elles-mêmes sont susceptibles de contribuer au sens du travail. Ces idées ont été développées dans les travaux de Morin (1999, 2008) ou encore ceux de Hackman et Oldman (1976) qui ont présenté un certain nombre de caractéristiques du travail pouvant générer le sens du travail. Il est aussi utile de noter que la conciliation entre les différentes sphères de vie, la rémunération et les aspects culturels sont des aspects influençant le sens du travail (Arnoux-Nicolas, 2019).

- ***La vie spirituelle***

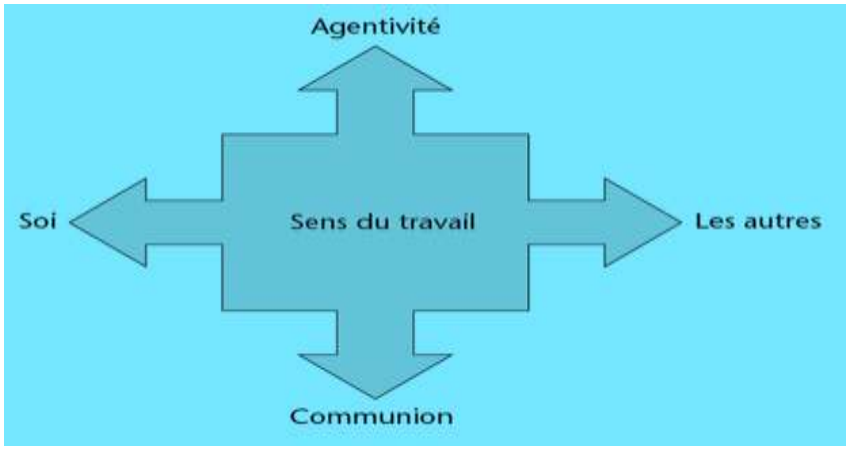
Selon les chercheurs, si le travail est perçu en lien avec une certaine spiritualité, celui-ci a plus de chance de revêtir un sens plus profond pour l'individu (Arnoux-Nicolas, 2019). Cette idée est clairement contenue dans l'approche cosmique et l'approche existentielle du sens. En effet, dans l'approche cosmique, le sens se rapporte essentiellement à la vie sur terre et participe de la raison d'ordre cosmogonique (univers prédéfini) d'être ou de vivre (Frankl, 2009). Suivant cette approche, les individus suivent au cours de leur vie un idéal divin, le sens dans cette perspective est donné. Parallèlement à cette approche, Sartre (1945) et Camus (1942) dans une perspective existentielle, suggèrent de s'inventer un sens et de s'investir pleinement à son accomplissement, plutôt que de s'apitoyer sur ses souffrances et le sort de l'homme qui se trouve à la recherche du sens dans un monde qui en est dépourvu. Dans cette perspective, le sens est une construction. Le sens est donc associé à la raison d'être et de vivre, à la vocation (Frankl, 1969). Le concept de vocation comme l'indique Arnoux-Nicolas (2019) apparait dans de nombreuses recherches et montre clairement que le fait que l'individu ressente une vocation sacrée a une influence sur la signification qu'il perçoit de son travail.

Finalement, dans leur modèle théorique, Rosso et al. (2010), indiquent que l'expérience du sens du travail se situe à l'intersection de deux dimensions à savoir : a) la source perçue de

l'élan sur le lieu de travail pouvant se situer chez l'individu (agentivité) ou bien dans une sorte de collectif de groupe (harmonie). b) l'action et les efforts peuvent être dirigés vers soi-même ou les autres. Ainsi, le fait d'orienter son action vers l'une ou l'autre de ces dimensions aura une influence sur le sens (Arnoux-Nicolas, 2019).

Figure 9 :

Modèle théorique du sens du travail de Rosso et al. (2010)



4.1.3.2. Le modèle de Steger et al. (2012)

Dans la poursuite des travaux de leurs prédécesseurs, Steger et al. (2012) dans une étude empirique réalisée auprès de 370 employés d'une université occidentale provenant de différents pays ont élaboré un modèle à trois dimensions permettant d'identifier les facettes clés du sens du travail.

a) *La signification positive du travail* correspondant au fait d'avoir une idée assez claire et intéressante de ce qui procure du sens à son travail
b) *Le fait de trouver du sens à travers le travail* correspondant au fait que le travail permet au travailleur de mieux de se connaitre. On peut donc logiquement comprendre que les individus se découvrent grâce au travail.
c) *L'intérêt général du travail* correspondant à l'impact ou à l'utilité du travail de son travail. Un travail qui a du sens est utile à soi-même et aux autres.

Il faut noter que cette conceptualisation met l'accent sur le fait d'appréhender son existence et de créer du sens à partir de son objectif et en servant l'intérêt général (Arnoux-Nicolas, 2019). En définitive, Steger et al. (2012) définissent le sens du travail non seulement comme tout ce que le travail signifie pour les individus mais aussi comme un travail qui a une signification positive. Ces chercheurs ont ajouté que la valeur positive du sens du travail se

situe sur le versant eudémonique (orienté vers la croissance et l'objectif) plutôt que sur le versant hédoniste (orienté vers le plaisir) (Arnoux-Nicolas, 2019).

4.1.3.3. Le modèle de Lips-Wierma et Wright (2012)

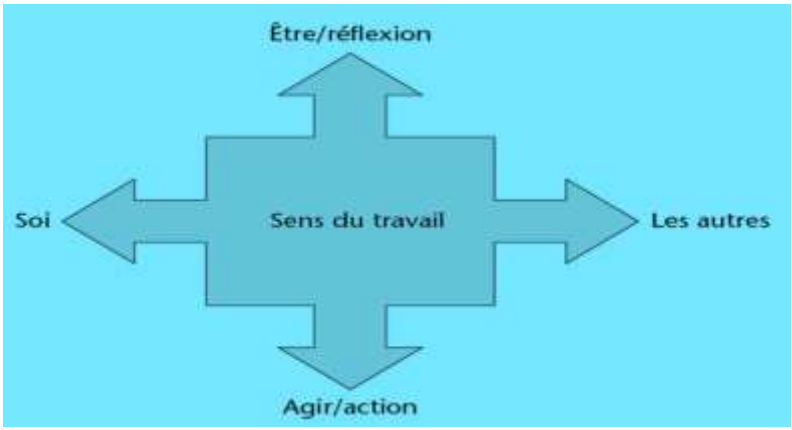
A partir des recherches qualitatives, Lips-Wierma et Wright (2012), ont proposé un modèle afin d'expliquer le sens du travail. Ce modèle repose sur quatre dimensions :

- *Le fait de développer le soi* correspondant au fait de vouloir faire de son mieux, d'être en accord avec soi-même. Il s'agit en réalité d'une quête de cohérence ou d'harmonie avec ses aspirations profondes.
- *L'unité avec les autres* correspondant au fait de trouver du sens en travaillant avec les autres. Il s'agit clairement du bonheur ou plaisir éprouvé en travaillant pour une œuvre commune.
- *Le service aux autres* correspondant au sens trouvé en contribuant au bien-être des autres. Il s'agit de l'utilité sociale du travail. Cette dimension est très répandue dans les métiers sociaux (soins, éducation…).
- *Le fait d'exprimer tout son potentiel* correspondant au fait de trouver du sens en exprimant sa propre créativité. Il s'agit d'une des premières valeurs du travail très défendue par les penseurs philosophiques qui estimaient que le travail était une activité créatrice. Le sens ici est trouvé devant l'œuvre « opus » ou l'édifice réalisée.

De façon générale, les travaux de ces chercheurs ont permis de mieux comprendre le processus du sens, la manière dont l'interaction entre les différentes sources de sens interviennent dans sa construction. En réalité comme l'indique Arnoux-Nicolas (2019), l'originalité de ce modèle repose sur le fait qu'il met l'accent sur les tensions entre le besoin de répondre aux exigences personnelles de l'individu (besoin de l'être) et le besoin de satisfaire les demandes des autres (besoin du faire). Pour trouver du sens dans son travail, le travailleur doit trouver un équilibre entre les différentes forces en présence. Les auteurs concluent que si l'individu ne parvient pas à trouver cet équilibre, cela génère un manque de sens ou alors un vide. Aussi le modèle a le mérite de montrer que le sens n'existe pas *ex nihilo* qu'il est une construction permanente.

Figure 10 :

Modèle du sens du travail de Lips-Wierma et Wright (2012)



4.1.3.4. Le modèle d'Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier et Bernaud (2016)

C'est l'une des conceptualisations du sens du travail les plus récentes. Ce modèle est basé sur une approche factorielle (méthode qui permet de définir l'univers des items et de les classer dans un modèle en tenant compte des questions de représentativité des dimensions du modèle). Il est issu d'une étude empirique réalisée auprès de 501 personnels d'universités françaises. Les résultats de l'étude ont permis de retenir quatre dimensions : l'importance, la compréhension, la direction et la finalité du travail.

- **L'importance du travail**

Elle repose sur la place et la valeur que le travailleur accorde à son travail. C'est sans doute ce que le groupe de recherche MOW (1987) appelle la signification du travail et dont il a mesuré la centralité dans la vie des individus. L'objectif de ce groupe était de déterminer par ordre d'importance la place qu'occupait le travail parmi les autres aspects de la vie des individus. Les résultats de cette enquête ont révélé que le travail occupait la deuxième place après la famille dans la vie des personnes sondées.

- **La compréhension du travail**

Elle repose sur l'appréciation de l'individu de la place qu'occupe son activité dans l'évolution de la société, la compréhension de ses tâches et de l'utilité sociale de son travail (Arnoux & al., 2016). Brief et Nord (1990) affirment que le sens de toutes les activités humaines vient des deux sources que sont la compréhension et l'intention. La compréhension désigne ainsi la connaissance parfaite et rationnelle des enjeux et finalités de l'organisation, des activités et des relations existantes ainsi que sa propre contribution. Aussi, l'individu qui a

une appréciation claire de son poste de travail, des tâches qui lui sont assignées, des finalités de son travail, d'une vision claire et partagée des objectifs, de sa propre contribution aux résultats de l'organisation, des critères d'évaluation de sa contribution personnelle et de l'utilité sociale de son travail peut trouver du sens à son travail (Wrzesniewski & al., 2003). Ce qui est susceptible de susciter cet état de satisfaction engendré par la perception de la cohérence entre son travail, ses attentes et ses perspectives de vie (Isaksen, 2000).

- **La direction du travail**

Elle concerne la construction du sens du travail par l'individu. Celle-ci dépend de la combinaison des conditions d'exercice même de l'activité et du contexte de travail. Il s'agit donc pour le travailleur d'appréhender les objectifs et les perspectives de son travail. En effet, une définition claire et précise des objectifs par l'équipe managériale permet à l'employé de comprendre ce qui est attendu de lui. Il pourra par conséquent déployer ses compétences et savoir-faire en toute connaissance afin d'atteindre au mieux les résultats. Il pourra aussi aspirer à acquérir de nouvelles compétences pour accomplir au mieux ses tâches et contribuer à la performance de son organisation. Ce qui sous-entend aussi d'établir des relations harmonieuses de travail avec ses collègues et avec ses supérieurs hiérarchiques afin de contribuer à assainir le climat de travail dans l'organisation. Arnoux-Nicolas et al. (2016) estiment que le sens du travail est le plus souvent associé à la sphère individuelle car il repose sur une perception subjective du travail. C'est dire que sa construction dépend des caractéristiques individuelles et des expériences et convictions personnelles.

- **La finalité du travail**

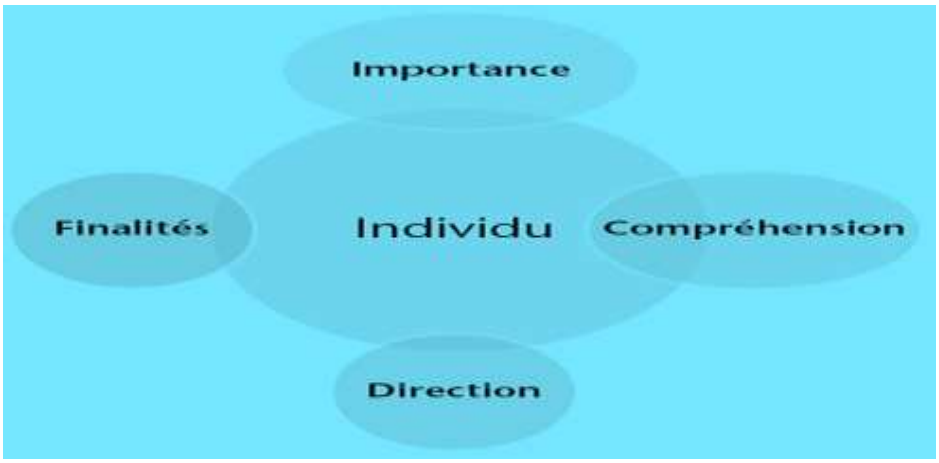
Arnoux-Nicolas et al. (2016) appréhendent la finalité du travail surtout du point de vue de son utilité sociale. Il s'agit pour l'employé de voir le résultat concret de son travail qui lui procure de la satisfaction et qui contribue à la bonne marche de la société.

La finalité du travail désigne également le but assigné au travail tout autant que les résultats attendus par le travailleur. Pour ce qui est du but principal attribué au travail, il est avant tout économique en ce sens qu'il a pour but de produire des richesses, que ce soit par le travail manuel ou la mécanisation. Au niveau de l'individu, le but correspond à la dimension motivationnelle du sens et désigne le fait d'avoir des objectifs clairs à poursuivre, une vision précise du chemin à parcourir pour les atteindre et un regard plutôt optimiste envers le futur (Arnoux-Nicolas, 2019).

La finalité du travail renseigne aussi son utilité que ce soit pour la communauté ou la personne elle-même. Tout comme elle se réfère aux résultats tant personnels que professionnels attendus du travail. L'employé qui sait à quoi sert effectivement son travail y trouve du sens. Mercure et Vultur (2010) estiment que la finalité du travail est à la fois externe et interne. Externe en ce sens que le travail est un moyen économique à travers le salaire perçu et interne parce qu'il s'agit d'une fin en soi ou d'une expérience vécue du travail.

Figure 11 *:*

Modèle du sens du travail de Arnoux-Nicolas et al. (2016)



Les modèles ainsi développés montrent dans l'ensemble que la référence au sens du travail devient ainsi une dimension fondamentale lorsqu'on veut comprendre les mobiles des travailleurs (Arnoux-Nicolas, 2019). S'intéresser au sens, c'est rechercher la signification que les travailleurs donnent à leur travail et aussi de comprendre la place que le travail occupe dans la vie des individus. En ce sens, il est reconnu que le sens du travail oriente les conduites et serait même un facteur de poids dans l'explication des comportements des travailleurs (Bernaud et al., 2015).

4.1.4. Les conséquences du sens du travail

4.1.4.1. Quelques travaux sur le sens au plan international

Dans la littérature scientifique, de nombreux travaux attestent que le sens du travail est associé à des enjeux décisifs pour les individus et pour les organisations qui les emploient. Ainsi, l'expérience du sens est subjective au même titre que le sentiment de non-sens qui peut être décrit comme un état de vide dans l'existence, caractérisé par l'ennui, l'apathie et la vacuité, qui tend à se généraliser à tous les domaines de l'existence (Frankl, 1969 ; Ruffin, 1984 ; Yalom, 1980). Il est souvent déterminé par l'absence de raison-d'être (Frankl, 1969) par

le sentiment de dépendance et d'inauthenticité (Bugental, 1969) et par le sentiment d'impuissance (May, Gilson, & Harter, 2004). Le postulat central de ces approches est que les salariés qui font l'expérience du sens dans leur travail trouvent des ressources pour leur développement personnel, leur motivation et leur bien-être au travail (Spreitzer et al., 1997).

Dans une étude qualitative, Isaksen (2000) a réalisé des entrevues auprès de 28 personnes pour cerner le vécu de leurs expériences professionnelles significatives. Au terme de l'exploitation des entretiens, l'auteur montre que le quart des personnes interrogées (7 personnes) percevaient que leur travail n'avait pas de sens, en comparaison avec les trois-quarts des personnes interrogées (21 personnes), qui considéraient que leur travail avait du sens. Les résultats obtenus dans cette étude effectuée sous l'angle de la cohérence au travail, ont également permis d'observer que les personnes qui percevaient que leur travail n'avait pas de sens semblaient être plus déprimées et désespérées et qu'elles avaient une attitude plus négative à l'égard de leur travail, comparativement aux personnes qui percevaient que leur travail avait du sens.

Dans ses travaux réalisés en 2008, Morin a proposé un modèle général mettant en lien le sens du travail, les caractéristiques de l'emploi et les problématiques de la santé au travail des salariés canadiens. Les résultats concluants dans l'ensemble ont permis de montrer que les travailleurs qui trouvent du sens dans leur travail ont tendance à se sentir bien physiquement et mentalement. Ils seront donc enclins à se présenter à l'heure au travail, à s'engager dans leurs activités, à se montrer vigilant dans l'exercice de leurs fonctions, à coopérer avec les autres pour atteindre les objectifs fixés et donner le rendement attendu. A l'opposé, si les travailleurs perçoivent négativement les caractéristiques de leur travail, ils auront tendance à trouver que leur travail n'a pas de sens ; par conséquent, ils peuvent présenter d'important symptômes de stress, voire de détresse. Afin de maintenir leur présence au travail, leur engagement et un niveau de performance acceptable, ils devront mobiliser des stratégies défensives. Lorsque celles-ci seront épuisées, leurs résultats se détérioreront. Absentéisme, désaffection, inattention, conflit feront surface.

Dans la même perspective, Guédon et Bernaud (2015) montrent que le sens du travail mesuré auprès d'un échantillon de salariés français constitue une variable particulièrement centrale. Le modèle utilisé, faisant appel à des variables personnelles et organisationnelles, permet de rendre compte, au total de 61% de la variance du sens du travail. Parmi les variables qui jouent un rôle remarquable, les conditions de travail sont déterminantes (à hauteur de 40% de variance expliquée) le sens du travail augmente avec une attribution de

rôle non ambigu, une reconnaissance par les usagers du travail accompli, la possibilité d'utiliser ses compétences, la reconnaissance des collègues, l'autonomie dans le travail et les moyens matériels disponibles. Par ailleurs, le sens du travail est lié significativement et négativement à deux dimensions fondamentales de l'adaptation au travail : le stress perçu (r= -.35) et le burn-out (r= -.38). Ces résultats montrent que le sens du travail lutte contre les émotions négative. Il devient logique de penser que la perte de sens va de pair avec l'émergence des risques psychosociaux (Bernaud et al., 2015).

Dans l'ensemble de nombreux travaux réalisés dans les laboratoires et équipes de recherche au niveau international témoignent de l'engouement des chercheurs pour cette thématique dont les effets sur les travailleurs et les organisations ne sont plus à démontrer. Notons que la diversité des modèles ainsi que leurs dimensions sous-jacentes peuvent s'expliquer par le fait que la construction du sens du travail loin d'être universelle, est tributaire des différences interculturelles et reflète les valeurs propres à la société à laquelle appartient l'individu (Arnoux-Nicolas, 2019). Au Cameroun, depuis quelques années cette problématique à été abordée dans de nombreux travaux de recherches.

4.1.4.2. Quelques travaux sur le sens du travail au Cameroun

Dans une étude menée dans le milieu hospitalier et plus particulièrement chez le personnel de santé de la ville de Douala, Nyock Ilouga et al. (2018) ont envisagé de découvrir le lien entre les indices de cohérence et le sens du travail mesuré à travers certaines caractéristiques du travail. Leur objectif était de montrer que le sens du travail présente un caractère autonome et distinct non seulement par rapport à la cohérence perçue et réelle entre le travailleur et son environnement de travail mais aussi vis-à-vis d'autres phénomènes considérant le sens comme un sous-ensemble d'un construit plus important que l'habilitation psychologique (Nyock Ilouga et al., 2018). Pour ce faire, ils ont utilisé l'inventaire du sens du travail (IST) d'Arnoux-Nicolas et al. (2016), ainsi que les échelles de Spreitzer (1995) et celle de Fouquereau et Rioux (2002) pour tester la validité convergente de l'IST.

L'adaptation de l'IST en contexte camerounais par Nyock Ilouga et al. (2018) montre que la structure factorielle en quatre dimensions inspirées de l'IST d'Arnoux-Nicolas et al. (2016) s'est révélée instable. Raison pour laquelle ils lui ont préféré une structure en deux dimensions comportant 15 items au lieu des 17 de départ et qui leur a semblé présenter de meilleurs indices statistiques et qui par ailleurs est mieux adapté au contexte camerounais. L'inventaire du sens du travail en contexte camerounais montre que le sens du travail passe l'utilité sociale et la compréhension du travail. En raison d'un contexte de travail reconnu

comme étant entropique, cette compréhension semble selon les auteurs trahir une incompréhension du travail et rend davantage compte du grand écart observé entre le travail réel et le travail prescrit.

Une forte tonalité négative du travail sera retrouvée dans l'analyse du rapport au travail réalisé en 2019 par Nyock Ilouga. Cette tonalité négative est alimentée par l'incompréhension du travail. En réalité, cette incompréhension du travail semble tirer ses fondements du caractère entropique des organisations camerounaises où les travailleurs sont sommés de penser leur travail et où la nature conserve la responsabilité d'organiser la coopération entre les hommes. Trouver des moyens d'accompagnement au sens constitue aujourd'hui une clé et un enjeu pour les managers camerounais. En réalité, dans un contexte difficile, la quête du sens du travail constitue un levier important visant à enrichir la relation entre l'homme et son travail (Morin et al., 1999). Par conséquent, ignorer ou négliger cette valeur ne peut qu'entrainer des conséquences néfastes autant sur les comportements des salariés que sur la productivité des entreprises (Morin et al.,1999). Le fait que le travail soit dans une situation de crise générée par un contexte professionnel entropique en quête de repère pour structurer et organiser le travail, cela ne veut pas pour autant dire que ce dernier a perdu de sa valeur.

L'étude réalisée par Guemeta Tsayem examine le rôle médiateur du sens du travail dans la relation entre les contraintes organisationnelles et le bien-être au travail chez 181 enseignants des établissements scolaires primaires et secondaires tous secteurs confondus (public, privé, confessionnel, etc.) de la ville de Yaoundé (Cameroun) et âgés entre 21 et 60 ans. Deux inducteurs de la situation de travail ont été retenus en raison de leur puissance explicative du bien – être au travail. Il s'agit de la charge de travail et du soutien hiérarchique. L'hypothèse postule que le sens du travail se combine avec les caractéristiques de la situation de travail pour déterminer le bien-être au travail. Autrement dit le sens du travail médiatise les effets des inducteurs organisationnels sur le bien-être au travail.

Des analyses de régressions multiples suivant la procédure de Baron et Kenny (1986) permettent de confirmer le rôle médiateur du sens du travail dans la relation entre la charge de travail, le soutien hiérarchique et le bien-être au travail. De manière générale, cette étude tend à confirmer le rôle central du sens du travail dans l'étude du bien-être psychologique au travail (Morin, 2008). Le fait que les travailleurs perçoivent que leur travail a du sens leur procure du bien-être et réduit les symptômes de détresse psychologique. De ce fait, l'allègement de la charge de travail ainsi qu'un témoignage constant d'un feedback positif et de même que la reconnaissance de la part du supérieur hiérarchique pourrait favoriser la

construction du sens du travail et, subséquemment un meilleur bien-être au travail. En effet, les dirigeants gagneraient à mettre sur pied des méthodes de gestion qui favorisent la construction du sens du travail par les employés (Bernaud & al., 2015) en réduisant la charge de travail et en leur témoignant de la reconnaissance ceci par la valorisation du travail exercé par ces derniers.

L'étude d'Alima Nganti réalisée en 2021 auprès de 90 personnels médicaux de l'hôpital de District de la ville de Mbalmayo part de l'observation selon laquelle, dans une société camerounaise où le marché du travail manque de repères, les travailleurs camerounais sont en permanence contraints de mobiliser des ressources personnelles pour combler les carences d'un système de travail déficient. Ils font face à de nombreuses pressions qui leur posent très souvent des problèmes de santé physique mais surtout psychologique. Alors que l'entropie grandit particulièrement dans les services hospitaliers du pays (Nyock Ilouga et al. 2018) générant un taux de couverture médical insignifiant (0,16%) avec des infrastructures insuffisantes en quantité, en qualité et inégalement répartis sur l'étendue du territoire national, la crise de management que traverse le pays a abandonné les travailleurs à eux-mêmes, et a confié à la nature la responsabilité d'organiser la coopération entre les travailleurs. Vu sous cet angle, on peut se surprendre d'observer que les travailleurs camerounais notamment le personnel de santé expriment un relatif bien-être qui tranche complètement avec leurs conditions d'existence et de travail. Il faut conclure qu'ils ont dû mettre en place plusieurs ressources personnelles pour y faire face. Les auteurs se sont demandés si le sens de la vie, et à travers lui celui du travail, élaborés dans cet environnement qui en est dépourvu, seraient les clés dudit état de bien – être au travail.

Les résultats de l'analyse des données collectées montrent que : la compréhension du travail, prise isolément, nuit au développement du bien – être psychologique au travail (β = -2,93 ; p = 0,00). Les résultats montrent que l'utilité du travail, prise isolément, contribue au développement du bien – être au travail surtout en ce qui concerne l'ouverture aux autres (β = 4,93 ; p = 0,02). L'interaction entre la compréhension et l'utilité du travail augmente significativement le bien – être psychologique au travail ($\beta = 1{,}24; p = 0{,}03$). Les résultats de la présente étude suggèrent que les deux dimensions du sens du travail dans le milieu de santé camerounais semblent toujours agir conjointement. Ignorer ou retirer l'une ou l'autre peut avoir un impact négatif sur le bien-être des salariés. Ainsi, l'idée selon laquelle le sens du travail contribue au développement du bien-être psychologique au travail est validée.

L'étude réalisée par Kengne Njilo en 2022 avait pour objectif de vérifier si le sens du travail contribue à l'augmentation du niveau d'engagement au travail de 113 agents de sécurité de la ville de Yaoundé au Cameroun. Pour atteindre cet objectif, Les résultats des analyses de régression linéaire simple ont révélé que les dimensions du sens (utilité et compréhension) ont un effet statistiquement significatif sur l'engagement au travail des agents. L'utilité du travail comme on s'y attendait augmente significativement le niveau d'engagement au travail (normatif et affectif). Ce résultat précise le rôle de l'utilité du travail des agents comme facteur déterminant de leur engagement au travail. Se situant dans la trajectoire de Davoine et Meda (2008), l'auteur retient qu'un travail est perçu comme étant utile lorsqu'il permet à l'employé d'aider les autres, de s'épanouir lui-même et d'être utile à la société. S'agissant de la dimension compréhension du travail, les résultats indiquent que les agents de sécurité qui évoluent dans un secteur d'activité où le travail n'est pas bien organisé ne semblent pas clairement comprendre leur travail. Cette incompréhension du travail constitue un frein à l'engagement au travail des agents. Cette observation va dans le sens que celle de Nyock Ilouga (2019) pour qui un employé qui n'a pas une bonne compréhension de son travail, qui ne dispose pas réellement de connaissance, des techniques qui lui permettraient d'exercer son métier, a de la peine à s'identifier dans celui-ci et par conséquent à tendance à diminuer son engagement au travail.

L'étude de Nezoumné (2022) s'intéresse à la relation entre le sens du travail et l'intention de réorientation de la carrière professionnelle. Elle nait dans un contexte où le Ministère des Enseignements Secondaires du Cameroun (MINESEC) connaît une forte déperdition de son personnel enseignant qui migre vers d'autres administrations, mettant ainsi sous tension la gestion de ses ressources humaines. Le défi managérial consiste alors à réguler la charge de travail, en constante augmentation, et trouver des réponses aux questions de ceux qui décident de rester. Pour élargir la réflexion sur ce sujet, l'auteure a voulu interroger le sens que donnent les enseignants à leur métier et examiner l'effet de cette perception sur leur intention de réorientation. Elle s'intéresse plus spécifiquement, à ceux qui sont toujours en poste et qui, probablement, nourrissent l'idée de partir. Les résultats de l'étude montrent que les enseignants ont une nette perception du sens de leur travail. La compréhension du travail augmente plutôt significativement l'intention de réorientation de la carrière. Les enseignants qui ont fini par comprendre que leur métier ne leur permet pas de se réaliser, de progresser dans leur carrière ont envie de partir. Il devient donc logique que la connaissance de son utilité n'ait révélé aucun effet significatif sur l'intention. Bien que l'utilité du métier d'enseignant ne soit plus à démontrer, lorsque cette dernière ne permet pas au travailleur de

réaliser comme il se doit, la forte utilité sociale contribue davantage à développer le ressentiment.

Ces travaux sur le sens du travail au Cameroun, montrent dans l'ensemble que le sens du travail peut constituer une ressource personnelle pour les travailleurs dans un environnement de travail réputé hostile. Comme l'indiquait Morin et al. (1999), la quête du sens du travail n'est sans aucun doute jamais aussi essentielle que lorsqu'il manque ou est dans une situation de crise (Morin et al., 1999). Quand on sait avec Camus (1942) que le sens du travail se construit également dans la révolte, le courage et la détermination opposés aux conditions inhumaines de travail, les travailleurs recherchent le sens afin de se frayer un itinéraire professionnel dans un environnement entropique. Dans cette perspective, nous avons pensé dans le cadre de cette thèse que le vide existentiel, la vacuité et l'ennui au travail qui semblent se généraliser dans tous les corps de métier et service au Cameroun peuvent être réduit sous l'effet des programmes d'accompagnement au sens du travail. Les idées empiriques et théoriques traduisant la relation pouvant exister entre l'ennui au travail et le sens du travail seront développées dans le cadre théorique réservée à la troisième étude de la thèse.

4.2. Le Remodelement d'emploi (JOB-CRAFTING)

Il est reconnu que le marché de l'emploi est devenu de plus en plus incertain et précaire. En ce sens, il est primordial d'identifier les moyens par lesquels les employés peuvent proactivement prendre des initiatives au travail pour anticiper, s'adapter aux changements tout en restant motivés le plus longtemps possible. Ce mouvement de changement et d'adaptation constant semble tenir au fait que ces dernières années, la structuration de l'emploi et le rapport au travail ont beaucoup évolué. Pourtant, de nombreux travaux ont démontré l'importance de la structuration de l'emploi et de ses caractéristiques sur la motivation (Hackman & Lawler, 1971 ; Lawler, 1969), l'engagement des collaborateurs (Tims & Bakker, 2013), mais aussi sur l'investissement envers l'organisation (Lawler & Hall, 1970).

La conception de l'emploi décrit la façon dont le travail, les tâches et les rôles de chaque employé sont structurés et attribués. Le modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldam (1976) développé sur cette conception indique tout de même que certaines caractéristiques de l'emploi peuvent être modifiées au cours du temps. Les organisations ainsi que leurs structurations ne sont pas figées. Elles peuvent évoluer en raison de la variété, la signification ou l'identification de la tâche pour atteindre les objectifs visés. Il est important de noter que ces changements dans la grande majorité étaient implémentés par les supérieurs. Ces derniers faisaient ainsi varier les caractéristiques de l'emploi en modulant l'autonomie

accordée à la réalisation du travail tout en offrant du « feedback » sur la performance des travailleurs. Cette conception de l'emploi effectuée par les supérieurs, a été héritée de la conception Taylorienne de l'organisation du travail où les travailleurs étaient considérés comme des êtres passifs, dont la seule motivation au travail était le salaire.

La littérature sur la question et les problématiques du travail montrent que le rapport au travail a beaucoup évolué avec des travailleurs en perpétuel quête d'autonomie et de responsabilisation. Dans cette dynamique contextuelle, une approche plutôt inversée de la conception de l'emploi s'est largement développée depuis le début du XXI^{e} siècle. Cette approche reconnait l'importance de prendre en compte les besoins des salariés (enrichissement du travail) et de les impliquer dans la redéfinition même de leurs emplois. Dans cette perspective, ce sont les employés eux-mêmes qui sont au cœur de la redéfinition de leur travail. Un des concepts ayant permis de répertorier ces initiatives est le remodèlement d'emploi ou le Job-Crafting.

Sur le plan historique, il est possible de retracer la naissance du job crafting dans l'article de Kulik et al. (1987). Ces auteurs avancent l'hypothèse que, connaissant le contenu de leur travail souvent mieux que quiconque au sein de l'organisation, les salariés pouvaient proposer des moyens de réorganiser leur travail et moduler les caractéristiques de leur emploi, qui ne seraient pas immédiatement perceptibles pour leurs supérieurs hiérarchiques. Le job crafting est alors une façon de penser le design de l'emploi en mettant l'employé au cœur de la situation de travail en lui permettant de devenir « l'artisan de son propre mieux-être au travail » pour reprendre l'idée de Londei-Shortall (2017).

4.2.1. Définition

Dans la littérature scientifique en psychologie du travail, le remodèlement d'emploi désigne la traduction française du mot anglais « Job crafting ». Dans la majorité des ouvrages et publications disponibles en langue française c'est cette terminologie anglaise qui est très souvent employée. En psychologie du travail, les travaux de Wrzesniewski (New-York University) et Dutton (University of Michigan) parus dans les années 2000 sont souvent considérés comme l'une des premières grandes références internationales sur la question. Dans un article de 2001, ces auteurs examinent différentes manières de soutenir et offrir suffisamment d'espace aux travailleurs afin qu'ils mettent eux-mêmes tout en œuvre pour rendre leur travail plus motivant et attrayant.

Selon Wrzesniewski et Dutton (2001), le Job-Crafting ou remodèlement d'emploi peut être défini comme les changements initiés par l'employé pour modifier les limites de son

emploi afin d'y amener plus de sens. Il correspond donc à une approche visant à redéfinir le travail et à mieux l'organiser. Le job-Crafting est essentiellement une pratique de plus en plus répandue auprès des employés qui cherchent à créer du sens dans leur travail à partir de leurs occupations professionnelles. Cette conception nouvelle des emplois a montré son utilité dans plusieurs contextes en aidant par exemple les travailleurs âgés à s'ajuster aux changements intervenus dans leur emploi (Kooij, Tims & Kanfer, 2015), en aidant les travailleurs à accepter un changement organisationnel (Petrou et al., 2012), ainsi que ceux travaillant dans des contextes en constante évolution (Koning, 2014). Le remodèlement d'emploi peut aussi être utilisé par les praticiens pour conseiller les individus sur les éléments qu'ils peuvent modifier afin d'améliorer leur situation personnelle de travail. Il permet également d'éclairer les gestionnaires sur les changements qu'ils peuvent encourager chez leurs employés afin que ceux-ci se sentent plus satisfaits et accomplis au travail (Katopol, 2014).

4.2.2. Le job-Crafting et les concepts connexes

Dans la littérature scientifique, le Job-Crafting entretient des relations conceptuelles très étroites avec les comportements proactifs et l'habilitation.

- **Job crafting et les i-deals**

Il est important de distinguer les comportements de Job-Crafting avec d'autres types de comportements auto-initiés tels que les « idiosyncratic deals » (i-deals). Ces derniers représentent des comportements de design de l'emploi à l'initiative du salarié, mais négociés avec sa hiérarchie, à la différence du job crafting (Rousseau, 2001). Selon Hornung et al. (2010), les i-deals offrent une alternative intéressante entre les approches traditionnelles « top-down » (définition du travail par les supérieurs) et les approches novatrices « *up-down* » (définition du travail par les employés) telles que le job crafting pour reconfigurer les emplois des salariés.

- **Job-Crafting et comportements proactifs**

Le Job-Crating peut aussi être considéré comme étant un type de comportement proactif (Rudolph et al, 2017), qui est généralement défini comme étant une prise d'initiatives visant l'amélioration des circonstances actuelles avec la création de nouvelles opportunités (Crant, 2000). Ainsi, le remodèlement d'emploi partage l'esprit général des comportements proactifs. Il intègre les comportements auto-initiés, mais il s'en différencie parce qu'il vise l'amélioration des caractéristiques de la situation de travail de l'employé, sans égards à la productivité de l'organisation comme c'est le cas pour les comportements proactifs (Grant & Parker, 2009). De plus, le remodèlement d'emploi tente de mettre en avant des aspects plus

spécifiques à changer (tâches, relations interpersonnelles…), alors que d'autres types de comportements proactifs, comme l'initiative personnelle, restent des comportements plus généraux.

- **Job-Crafting et L'habilitation**

En dehors des comportements proactifs, le remodèlement d'emploi se distingue également de l'habilitation au travail (empowerment). L'habilitation est une manière de mesurer le niveau d'autonomie décisionnelle des employés et compte trois niveaux : l'habilitation structurelle, psychologique et comportementale (Boudrias, 2004). Il est reconnu que l'habilitation structurelle crée les conditions favorables à l'habilitation psychologique qui correspond à un état d'esprit proactif composé de sentiments de sens au travail, de compétence dans son rôle, d'autodétermination dans ses tâches et d'impact dans son organisation. Cette configuration procure à l'employé le désir et le pouvoir de modifier son rôle au travail à travers sa conduite. Ce qui aboutit à l'habilitation comportementale (Spreitzer, 1995)

Notons que la différence avec le remodèlement d'emploi réside dans le fait que l'habilitation psychologique est un « *état d'esprit général* » découlant de pratiques managériales. Alors que le remodèlement de l'emploi correspond à des « *actions spécifiques* » visant à modifier l'emploi, qui émanent des besoins du travailleur lui-même Londei-Shortall (2017). Les comportements de remodèlement d'emploi sont initiés par l'employé et ne font pas nécessairement partie de la description des tâches. Ils ne sont pas toujours remarqués par les collègues ou le superviseur (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010). Par contre, l'habilitation s'inscrit dans une configuration managériale. Ce sont les supérieurs hiérarchiques qui déclenchent ou suscitent la confiance, le désir de bien-faire (dimension psychologique de l'habilitation). Le remodèlement d'emploi partage aussi des caractéristiques avec l'habilitation comportementale, qui comprend les comportements de prise en charge et d'implication proactifs, tels que l'amélioration des tâches (Pigeon, Longpré, & Boudrias, 2015).

Retenons que le job crafting et l'habilitation ont des effets indirects sur la productivité organisationnelle. Toutefois, les comportements de remodèlement visent principalement à améliorer le sort de l'employé alors que l'habilitation comportementale cherche à augmenter l'efficacité et l'efficience de l'organisation (Londei-Shortall, 2017). Ainsi le job-Crafting est intéressant en ce sens qu'il est très centré sur le travailleur. Les comportements initiés à cet effet visent le bien-être, le bonheur et l'épanouissement des travailleurs.

4.2.3. Les conceptions théoriques du Job-Crafting

Dans la littérature scientifique, deux conceptions majeures rendent compte du remodèlement d'emploi. Il s'agit de la conception originelle de Wrzesniewski et Dutton (2001) et de la conception de Tims et Bakker (2010).

4.2.3.1. La conception de Wrzesniewski et Dutton (2001)

La conception de remodèlement d'emploi introduite par Wrzesniewski et Dutton (2001), repose sur la théorie de la conception des emplois de Hackman et Oldham (1976). Contrairement à leurs prédécesseurs, Wrzesniewski et Dutton (2001) suggéraient que les changements et les variations dans les caractéristiques des emplois des salariés pouvaient, non seulement être réalisés par l'organisation et la hiérarchie, mais aussi par les salariés eux-mêmes. Suivant cette orientation, le job crafting caractérise des comportements initiés par les salariés dont l'objectif est d'introduire des changements dans leurs tâches et dans leurs relations de travail. Plus précisément, c'est le processus par lequel les employés redéfinissent et réimaginent leurs conceptions d'emploi de manière significative (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Ces comportements surviennent le plus souvent dans les contextes où le management semble déficient et où les travailleurs semblent ne pas éprouver du plaisir dans leur travail alors qu'ils sont sommés d'y être tous les jours. Pour combler les carences de tel système, l'employé peut proactivement changer lui-même la structure de son travail, en réaménageant ses tâches et en adaptant le contenu de son travail. Le remodèlement de l'emploi conceptualisé par Wrzesniewski et Dutton (2001) émane d'une démarche inductive à partir d'observations réalisées en milieu hospitalier. Il est alors défini par ces derniers comme un ensemble de changements physiques ou cognitifs que les individus réalisent dans le périmètre de leurs tâches ou de leurs relations au travail. En réalité, les auteurs expliquent que les employés (*job crafter*) peuvent, de façon proactive, remodeler progressivement l'appellation, la portée ou bien le type de leurs activités de travail, mais aussi les perceptions cognitives de leurs tâches ainsi que la quantité et la qualité de leurs interactions au travail.

Le remodèlement d'emploi a été conceptualisé pour mieux comprendre ce que les employés pouvaient contrôler pour ajouter du sens à leur emploi. Suivant leur approche, Wrzesniewski et Dutton (2001) ont identifié trois dimensions de remodèlement en emploi à savoir :

- **Le remodèlement des tâches**

Il implique que les employés modifient l'ensemble des responsabilités définies dans leur fiche de poste formelle en ajoutant ou en supprimant des tâches, en modifiant la nature des tâches ou en modifiant l'énergie et l'attention consacrées à certaines tâches dans l'objectif d'ajouter du sens à leur rôle et à leurs missions. A ce niveau, l'employé peut modifier le nombre, l'étendue ou le type de tâches qu'il effectue au travail, afin d'intégrer de nouveaux éléments qui augmentent le sens qu'il trouve au travail. Les employés peuvent ainsi prendre en charge des tâches supplémentaires au travail ou alors prioriser les tâches qui correspondent à leurs compétences ou intérêts.

- **Le remodèlement des relations**

Il s'attèle quant à lui à changer avec qui, comment et quand l'employé va interagir avec des individus. Il peut s'agir aussi bien de collègues, que des supérieurs hiérarchiques ou même de clients, impliqués dans le cadre de ses tâches de travail. Ici, les employés peuvent faire des efforts pour apprendre à mieux connaitre leurs collègues, assister aux activités sociales liées au travail et à soutenir les collaborateurs dans les bons et les mauvais moments en dehors du travail.

- **Le remodèlement cognitif**

Il implique que les employés changent leur perception des tâches et des relations qui constituent leur travail. Le salarié peut ainsi apprendre à percevoir son travail non plus comme une liste de tâche, mais plutôt comme un rôle qui s'intègre dans une mission plus grande que lui. Il s'agit de voir l'apport général du travail dans la vie de l'employé et l'impact de ses activités dans la communauté à laquelle il appartient.

Les travaux de ces auteurs montrent que les comportements de Job-Crafting ne sont pas isolés car ils font partir d'un processus. En réalité, ces comportements seraient initiés pour répondre à trois besoins fondamentaux : le besoin de contrôle sur son travail et son environnement, le besoin de relations et de connexions sociales et le besoin de développer une meilleure image de soi-même. Cette approche propose alors que les salariés initient des comportements de job-Crafting lorsqu'ils perçoivent une situation de travail leur permettant de satisfaire ces besoins. Cette approche présente une proximité conceptuelle très étroite avec l'habilitation surtout celle psychologique puisqu'avant de poser des actes concrets, il faut être dans un bon état d'esprit suscitant de la confiance. Le modèle originellement mis en avant par Wrzesniewski et Dutton (2001), suggérait que le job crafting engendrait des conséquences, à la fois, sur le travail et les tâches mais aussi sur l'identité même des salariés ainsi que sur le sens qu'ils donnent à leur travail.

4.2.3.2. La conception de Tims et Bakker (2010).

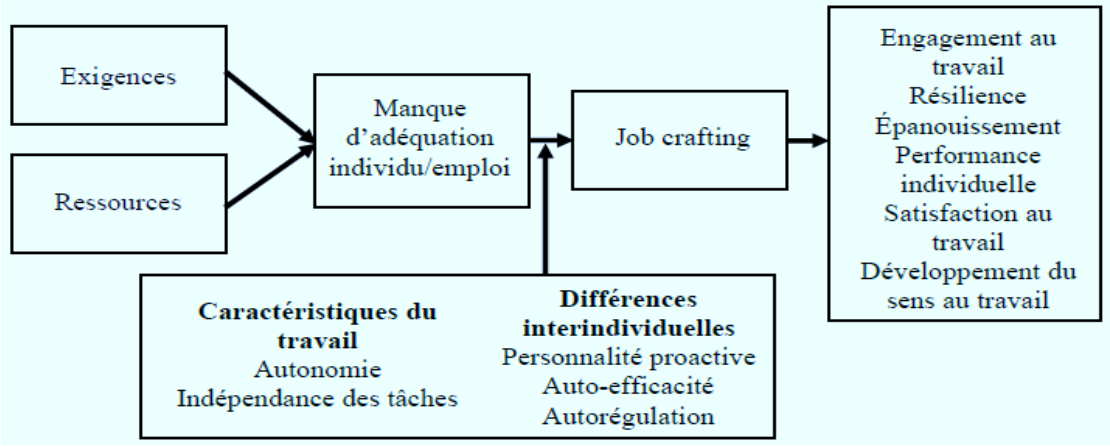
Cette conception du Job-Crafting a été développée en prenant appui sur le modèle des Exigences-Ressources au travail de Bakker et Demerouti (2007). Le modèle des Exigences-Ressources, soutient l'idée selon laquelle au travail, l'employé reçoit des demandes qui requièrent des efforts physiques, cognitifs ou émotionnels. Il dispose de ressources qui peuvent réduire les demandes ou stimuler son développement professionnel. Toutefois, les demandes et les ressources sont souvent imposées par le superviseur ou par l'organisation. Ce qui pose très souvent des problèmes aux travailleurs surtout dans des situations où ils manquent d'autonomie.

En réalité, les exigences sont directement liées à une dépense d'énergie et au stress, alors que les ressources favorisent la motivation, l'apprentissage et peuvent aussi réduire les effets délétères des exigences sur la santé des salariés. Cependant dans les organisations, la combinaison des demandes et des ressources au travail est parfois mal ajustée aux besoins du travailleur (Guemeta, 2020). L'agencement entre les exigences perçues et les ressources disponibles peut mener à une mauvaise adéquation personne-emploi dont les effets sur la productivité et la santé des employés sont documentés (Tims & Bakker, 2010). Les travailleurs qui font face à un tel déséquilibre peuvent décider d'y remédier par le job crafting.

Dans cette perspective, Tims et Bakker (2010) dans leur conception du job crafting affirment que les employés peuvent initier, de façon proactive, des actions lorsqu'ils perçoivent un déséquilibre entre les demandes et les ressources de leur environnement de travail. Le job crafting correspond aux changements que les individus initient pour rétablir l'équilibre entre les exigences de leur emploi et ses ressources en étant en congruence avec leurs besoins et habiletés (Ravelonarivo, 2021). Le modèle indique également que le job crafting participe à l'engagement au travail, l'épanouissement, à la performance individuelle et au développement du sens au travail (Tims & Bakker, 2010). Selon cette modélisation, les conséquences positives du job crafting sur l'individu et l'organisation modèlent, à leur tour, les exigences et les ressources alimentant un processus cyclique de job crafting.

Figure 12 :

Processus du job-Crafting. Adapté d'après Tims et Bakker (2010)



Dans leurs premiers travaux, Tims et Bakker (2010) ont d'abord opérationnalisé le job crafting comme étant des comportements de remodèlement du travail, à l'initiative du salarié, pour équilibrer les exigences et les ressources par le biais de trois stratégies distinctes : l'augmentation des ressources, la réduction des exigences contraignantes et l'augmentation des exigences stimulantes.

Cependant, dans l'optique de développer une méthode psychométrique du Job-Crafting à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire, Tims et al. (2012), ont découvert qu'il y avait deux types de ressources distinctes, soit les ressources structurelles, qui concernent le développement de l'individu, et les ressources sociales, qui sont plutôt axées sur l'interaction avec des personnes (superviseur ou collègues) pouvant fournir un support ou une rétroaction sur la tâche. En se fondant sur cette démarche statistique, les auteurs ont confirmé quatre stratégies que les travailleurs peuvent mobiliser afin de rétablir un équilibre entre les exigences et les ressources :

- **La recherche de ressources structurelles**

Elle permet de développer ses capacités, essayer d'apprendre de nouvelles choses, de maîtriser de nouvelles compétences et utiliser leur autonomie dans le cadre de leur travail,

- **La recherche de ressources sociales**

Elle permet de rechercher du feedback, des conseils ou de la reconnaissance auprès de leur entourage social au travail (collègues, supérieurs et clients par exemple).

- **L'augmentation des exigences stimulantes**

Elle vise l'acceptation des tâches supplémentaires, le travail sur de nouveaux projets intéressants.

- **La réduction des exigences contraignantes**

Elle permet de réduire la charge de travail et les contacts avec les personnes pour lesquelles les relations interpersonnelles sont difficiles.

Au sein de la communauté scientifique, de nombreux travaux ont permis de réorienter les recherches portant sur le job crafting. En effet, Bruning et Campion (2018) puis Zhang et Parker (2019) ont proposé une conceptualisation plus complète et parcimonieuse du job crafting en fonction de l'orientation motivationnelle de ses comportements : le job crafting « approchant » et le *job* crafting « évitant ».

D'après Bruning et Campion (2018), le premier fait référence à des comportements actifs et motivés orientés vers la résolution de problèmes et l'atteinte des objectifs du salarié. Ils se rapportent aux trois premières dimensions proposées par Tims et al. (2012) à savoir : la recherche de ressources structurelles, la recherche de ressources sociales et l'augmentation des exigences stimulantes ainsi que la dimension « optimisation des exigences » proposée par Demerouti et Peeters (2018). Par contre le job crafting évitant est associé à des comportements plus passifs dirigés vers la diminution des exigences et de certaines dimensions du travail des salariés. Il correspond à la dimension « diminution des exigences contraignantes » proposée par Tims et al. (2012).

Dans le cadre de cette thèse consacrée à la prévention de l'ennui au travail, la conceptualisation de Wrzesniewski et Dutton (2001) axée les caractéristiques de l'emploi a été préférée puisqu'elle se base sur trois besoins fondamentaux (le besoin de contrôle sur son travail et son environnement, le besoin de relations et de connexions sociales et le besoin de développer une bonne image de soi-même). Aussi, les effets d'une telle approche à la fois, sur le travail et les tâches mais aussi sur l'identité même des salariés ainsi que sur le sens qu'ils donnent à leur travail seront explorés dans cette recherche.

4.2.4. Les antécédents du Job-Crafting

Dans la littérature scientifique, une multitude de variables ont été identifiées comme étant de potentiels antécédents du remodèlement d'emploi. Dans l'ensemble, plusieurs études proposent deux types d'antécédents : les facteurs individuels et les facteurs contextuels (Demerouti, 2014 ; Wang et al., 2016).

4.2.4.1. Les antécédents individuels du Job-Crafting

Il s'agit ici des facteurs individuels, propres ou spécifiques au travail qui peuvent influencer l'adoption des comportements de Job-Crafting.

- **La personnalité proactive**

Selon Bateman et Crant (1993), la personnalité proactive est appréhendée comme une tendance relativement stable à réaliser des changements dans l'environnement immédiat. Le plus souvent, la personnalité proactive caractérise les personnes qui prennent l'initiative d'améliorer leur environnement, en identifiant et en anticipant les opportunités puis en apportant des changements significatifs dans les situations rencontrées (Ravelonarivo, 2021).

Dans leur étude, Tims et Bakker (2010), ont confirmé l'hypothèse selon laquelle la personnalité proactive serait un antécédent du job crafting. Cette observation corrobore les travaux de Crant (2000) quant à l'influence de ce type de personnalité sur les comportements proactifs. Aussi, les travaux de Rudolph et al. (2017), ont montré que les dimensions de la personnalité issues du modèle des Big-Five à savoir l'« ouverture à l'expérience », la « conscience », l'« extraversion » et l'« agréabilité » sont positivement reliées au job crafting, contrairement à la dimension « névrosisme ».

- **L'optimisme**

Dans leur étude, Thun et Bakker (2018) se sont intéressés à l'optimisme des individus comme précurseur de leurs comportements de job crafting. En s'appuyant sur l'idée selon laquelle les personnes optimistes s'attendent généralement à ce que les bonnes choses leur arrivent, les auteurs ont confirmé l'hypothèse que des salariés optimistes seraient plus ouvert aux encouragements de leurs supérieurs et seraient plus confiants en eux pour prendre des initiatives afin de changer leur situation de travail.

- **L'auto-efficacité**

Selon Tims et Bakker (2010), la croyance que développent les salariés quant à leur propre capacité à agir, à modifier et à avoir un certain contrôle sur leur environnement de travail peut permettre de favoriser l'adoption des comportements de job crafting. Dans le même sens, Vough et Parker (2008) avancent aussi l'idée selon laquelle les salariés avec un haut niveau d'auto-efficacité sont plus susceptibles de s'engager dans l'initiation de comportements de remodèlement d'emploi. Cette idée a été aussi confirmée par Rudolph et al. (2017) qui ont montré que l'auto-efficacité des salariés influençait le job crafting.

4.2.4.2. Les antécédents contextuels du Job-Crafting

Comme la majorité des comportements en milieu organisationnel, les comportements proactifs dont font partie les comportements de job crafting ne sont pas uniquement dépendants de l'individu qui les produit. Ils résultent aussi du contexte et de la perception que les individus

S'en font (Zhang & Parker, 2019). Selon Van Wingerden et Niks (2017), les antécendents contextuels du Job-Crafting sont surtout développés dans la perspective de l'opportunité perçue par les salariés à adopter ce type de comportement.

- **L'empowerment**

Dans la littérature scientifique, les travaux de Esteves et Pereira Lopes (2017) ont montré que contrairement aux autres formes de leadership (transformationnel et transactionnel), l'empowerment favorise le développement de comportements de job crafting. En réalité, puisque l'habilitation offre des marges de manœuvre aux salariés dans la réalisation de leurs tâches afin de développer le sentiment d'un plus grand contrôle sur leur environnement, l'autonomie, la motivation et le sentiment de compétence pour faire le travail, une telle pratique de gestion suscite la prise d'initiative et le façonnage de l'emploi. Dans la même lancée, les travaux de Minseo et Terry (2019), axés sur la théorie de la conservation des ressources, ont montré que les managers habilitants offrent de nombreuses ressources aux travailleurs leur permettant d'être autonome, de gérer les imprévus qui émanent des situations de travail et d'être davantage proactif. Comme on pouvait s'y attendre, cette pratique de gestion s'est montrée un prédicteur efficace de Job-Crafting (Minseo Kim & Terry Beehr, 2019). Dans la présente thèse, la relation entre les pratiques de management axées sur l'habilitation et le Job-Crafting sera développée dans la troisième étude de la thèse.

- **Le soutien organisationnel**

La littérature montre que le soutien organisationnel perçu est associé à l'engagement affectif et à la performance « *extra-rôle* » (Rhoades & Eisenberger, 2002), laissant sous-entendre qu'il puisse être significativement lié aux comportements proactifs. En suivant cette hypothèse, Kanten (2014) indique que le soutien organisationnel perçu est fortement corrélé avec le job crafting. Selon l'auteur, les travailleurs qui sont soutenus par leurs collaborateurs, leurs supérieurs hiérarchiques ont tendance à développer des comportements de remodèlement d'emploi afin de maximiser leur performance, de développer davantage d'émotions positives et rendre le travail et l'environnement de travail plus attrayant.

- **Les caractéristiques du travail**

Des recherches mettent l'accent sur certaines caractéristiques du travail pour expliquer le *job crafting*. Tims et Bakker (2010) font l'hypothèse selon laquelle l'autonomie au travail est un facteur essentiel à prendre en compte pour expliquer les comportements de job crafting. L'autonomie a été définie par Hackman et Oldham (1976, p. 258) comme : « *le degré auquel l'emploi offre une liberté, une indépendance, une latitude et un pouvoir discrétionnaire substantiels aux individus dans la planification du travail et dans la décision des procédures à utiliser pour l'exécuter* ». Ainsi, avoir l'autonomie nécessaire pour réguler ses activités pourrait alors être une condition préalable au job crafting. Dans la même lignée, Tims et Bakker (2010) font l'hypothèse qu'une indépendance entre ses tâches de travail serait une condition favorable pour pouvoir remodeler son travail. En réalité, selon les auteurs lorsque les tâches d'un travailleur sont interdépendantes au sein de son propre poste de travail avec les tâches d'autres personnes, il serait plus aisé de mettre en place des stratégies de Job-Crafting.

4.2.5. Les conséquences du Job-Crafting

La littérature scientifique internationale indique le Job-Crafting constitue une piste de recherche prometteuse dans le domaine de la psychologie du travail dont les conséquences positives ne sont plus à démontrer comme l'atteste une revue de la littérature axée les conséquences de ces comportements réalisée par Zhang et Parker (2019). Les auteurs proposent trois dimensions pour les analyser : les attitudes individuelles, les comportements individuels et la santé au travail.

- **Les attitudes individuelles**

De nombreuses études ont étudié les liens entre le job crafting et l'engagement (Bakker & al., 2012 ; Tims & al., 2013). Ces études ont confirmé l'idée selon laquelle l'engagement au travail est favorisé lorsque le travail est suffisamment stimulant et que les salariés disposent des ressources nécessaires pour le réaliser. Le job crafting en favorisant la recherche de ressources et de challenge dans les exigences permettrait de produire cet environnement favorable à l'engagement au travail. Ensuite, Kim et Lee (2015), ont souligné que le job crafting est un antécédent de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail. Ces liens ont été identifiés par de nombreuses autres études (Rudolph & al., 2017 ; Zito & al., 2019). Par ailleurs, Karatepe et Eslamlou (2017), ont relié le job crafting avec la réduction des intentions de quitter l'organisation.

Aussi, les travaux de (Arnoux-Nicolas & Guénolé, 2019 ; Bernaud et al., 2019 ; Tims & al., 2016) ont montré que le job-Crafting permet aux travailleurs de rendre le travail plus

attrayant, de l'ajuster au mieux à leurs motivations et par conséquent du donner du sens à leur travail. Comme l'indique Arnoux-Nicolas (2019), il s'agit d'une démarche permettant à l'individu de penser son travail autrement pour que celui-ci prenne un sens différent et qu'il y trouve un sens qui lui soit propre. Enfin, Harju et al. (2016) indiquent que le Job-Crafting peut aussi limiter le développement de l'ennui au travail en maximisant les tâches stimulantes et en réduisant celles qui sont monotones. Cette idée sera développée dans la troisième étude de cette thèse.

- **Les comportements individuels**

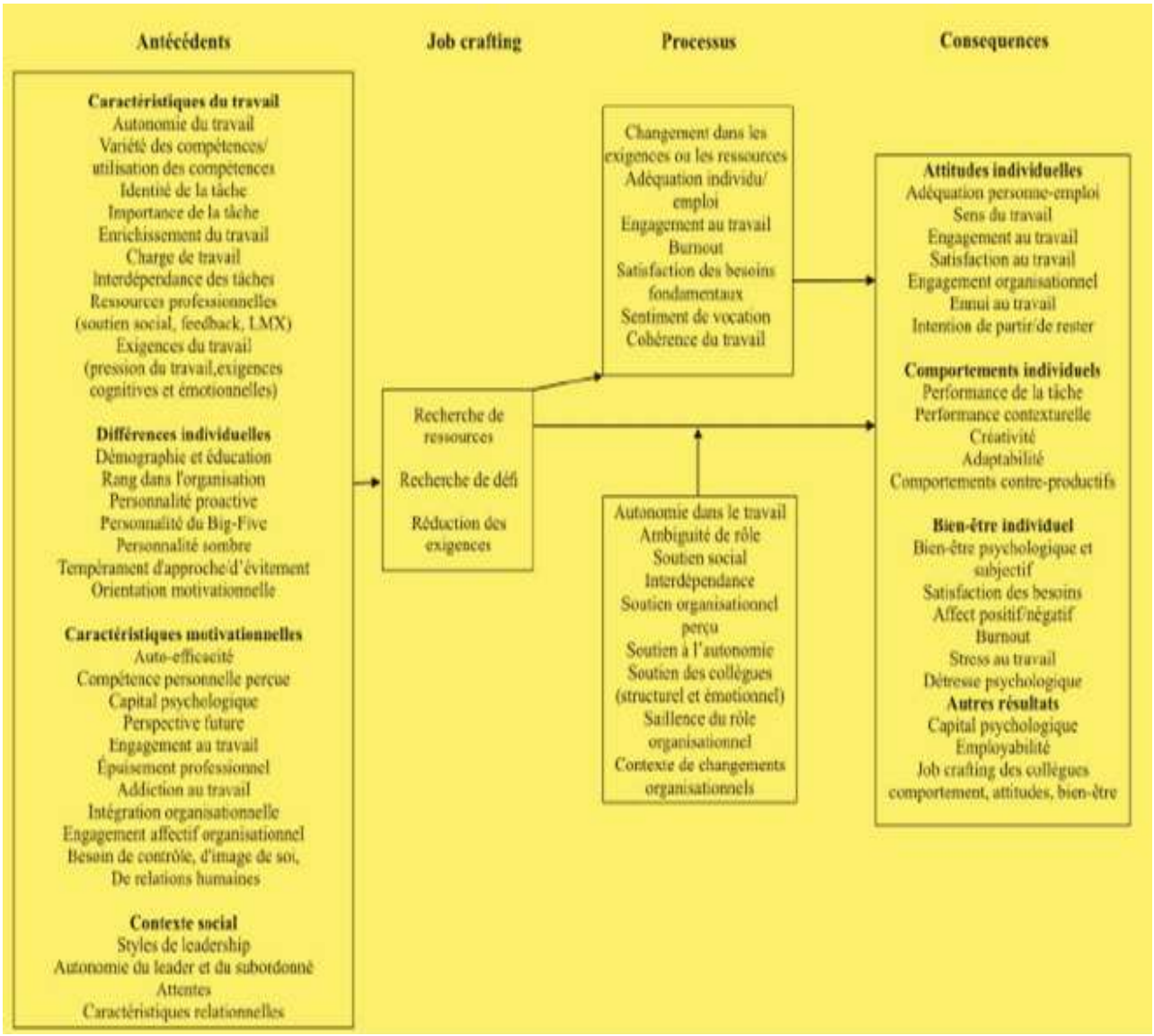
Des effets positifs du job crafting ont été analysés sur la performance des employés. L'idée soutenue par les auteurs est que les individus peuvent changer les contours de leur travail en mettant en œuvre des stratégies de job crafting. Ce faisant, ils dirigeraient leur énergie pour modifier les caractéristiques de leur travail permettant une meilleure performance ou leur permettant d'atteindre les objectifs importants et gratifiants pour eux. Dans cette perspective, Lichtenthaler et Fischbach (2018) ont identifié les liens positifs entre le job crafting et la performance des travailleurs. Enfin, les travaux de Tims et al. (2015) quant à eux indiquent que les comportements de citoyenneté organisationnelle sont aussi accentués par la mise en place de stratégies de job crafting.

- **Effets du Job-Crafting sur la santé au travail**

Les travaux de Tims et al. (2013) ont permis d'identifier une relation significative et positive entre le *job crafting* « approchant » et l'augmentation du bien-être. Les comportements proactifs semblent donc développer un confort et des émotions positives chez les travailleurs. Les travaux de Zhang et Parker (2019) montrent que le remodèlement d'emploi favorise la satisfaction au travail, l'engagement au travail et la diminution du burnout. Cette étude tend également à montrer que le job crafting agit sur la diminution de l'épuisement professionnel. Les complaintes physiques et la dépression diminueraient aussi lorsque des comportements de job crafting sont adoptés (Kim & Beehr, 2018).

Figure 13 *:*

Récapitulatif des antécédents, processus et conséquences du job crafting, d'après Zhang et Parker (2019)



En conclusion, les comportements de *job crafting* sont des comportements qui permettent à l'individu de reprendre du pouvoir d'agir dans son travail. Ils participent, ainsi, à la fois au développement de la santé psychologique au travail, au bon fonctionnement des organisations et enrichissent davantage la relation entre le travailleur et son travail.

CHAPITRE 5 : ANCRAGE THEORIQUE

Ce chapitre est consacré aux théories explicatives du sujet. Pour la circonstance, le choix a été porté sur les théories qui mettent non seulement en relation les différentes variables de l'étude mais qui permettent davantage de rendre compte de chaque concept. Ainsi, cinq théories largement utilisées dans la littérature scientifique en psychologie du travail ont été mobilisées. Il s'agit notamment de la théorie de l'ajustement au travail de Lofquist et Dawis (1969), les théories de l'ennui, la théorie du Job-Crafting de Wrzeniewski et Dutton (2001), la théorie des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976) et la théorie du Sensemaking de Weick (1995). Dans cette partie du travail, le modèle théorique de l'habilitation de Boudrias (2004) soutenu par la théorie de l'habilitation de Kanter (1977) qui a servi d'ancrage à la théorisation de l'habilitation n'a pas été présenté. Comme ce modèle a été illustré dans le chapitre troisième portant sur la revue de la littérature sur l'habilitation, il n'a plus été intégré dans ce chapitre afin d'évider les redondances dans le texte.

5.1. La théorie de l'ajustement au travail de Lofquist et Dawis (1969)

5.1.1. Historique de la théorie

Dans la littérature scientifique, la théorie de l'ajustement au travail tire ses fondements dans la théorie de l'équilibre cognitif développée par Heider en 1946. En effet, dans ses travaux, Heider (1946) part de l'idée selon laquelle il existe chez chaque individu un besoin fondamental qui est celui de l'équilibre ou d'harmonie. Les individus dans leur organisation aiment vivre en harmonie avec eux-mêmes, leur environnement immédiat et leur semblable. Ainsi, lorsqu'il y'a déséquilibre, l'individu se mobilise afin de restaurer un état d'équilibre. Dans ces conditions, la non cohérence ou l'inconsistance entraine un processus d'autorégulation visant à restaurer la cohérence ou l'équilibre. Cette quête permanente d'équilibre chez l'individu se retrouve dans toutes les sphères de la vie dans laquelle l'individu se retrouve, partant de la cellule familiale jusqu'à ses rapports avec le divin.

Dans la littérature scientifique en psychologie du travail, la théorie de l'équilibre de Heider (1946) a suscité l'intérêt et le développement des travaux sur la correspondance entre l'individu et l'organisation. Dans cette perspective, le modèle de la congruence de Osgood et Tannenbaum (1955) et la théorie psychologique de l'ajustement au travail en sont des illustrations.

5.1.2. Présentation de la théorie

En tirant ses fondements dans la théorie de l'équilibre, la théorie de l'ajustement au travail s'appuie également sur le principe selon lequel les travailleurs sont en constante quête d'équilibre ou d'harmonie avec le travail et l'organisation dans laquelle ils évoluent. C'est donc une théorie de la convergence, de la congruence, de la correspondance, de l'adéquation, de la consonnance entre l'individu et son environnement de travail. L'ajustement dans cette perspective théorique traduit l'idée selon laquelle, la correspondance ou la congruence est une quête permanente et n'est jamais définitivement acquise. Elle est susceptible d'évoluer en raison des exigences organisationnelles et celles des travailleurs. C'est aussi une théorie de l'adaptation au travail car elle montre comment les travailleurs s'adaptent aux environnements de travail et comment les environnements de travail évoluent en fonction des travailleurs. Cette idée d'ajustement ou d'adaptation qui est au centre de la théorie de Lofquist et Dawis (1969), est fidèle à celle de la quête perpétuelle d'équilibre chez l'individu dans la théorisation de Heider (1946).

- **Postulat de base**

La théorie de l'ajustement au travail part de l'idée selon laquelle chaque travailleur cherche constamment à établir et à maintenir une correspondance avec son organisation. Cette quête permanente de correspondance entre l'individu et son environnement constitue l'une des motivations fondamentales du comportement humain. Les compétences et les aspirations des travailleurs permettent de répondre aux exigences de l'environnement de travail et les gratifications de l'environnement permettent de répondre aux exigences des travailleurs. Lorsque la correspondance est établie, les organisations sont plus productives et les travailleurs se développent (économique et sociale). Lorsque la convergence est établie, elle sert de point de départ pour la construction d'un contrat psychologique favorable à la satisfaction et l'engagement des travailleurs et à la préservation de l'équilibre ainsi trouvé (Nyock Ilouga, 2007). L'absence de correspondance traduit une tension pour les travailleurs qui tenteront par tous les moyens de (re)trouver l'équilibre. Si cet équilibre n'est pas trouvé, ils peuvent développer des conduites de désinvestissement ou à défaut quitter l'organisation.

5.1.3. Les formes de convergence

Dans la littérature scientifique, de nombreuses formes de convergence dans les organisations se sont largement développés et répandus. Les formes les plus reconnues reposent sur la convergence entre l'individu et la situation ou le poste de travail d'une part, et d'autre part la convergence entre la formation et l'emploi. Dans le cadre de la présente

recherche, l'attention a été portée sur la convergence entre la formation et l'emploi. Notons que la convergence formation-emploi est une relation ou une comparaison entre, d'une part, les travailleurs qui détiennent des qualifications, habiletés et des compétences et d'autre part, les emplois qui comportent des exigences en matière de qualifications et de compétences pour réaliser diverses tâches ainsi que les pratiques des organisations (Boudarbat & Montmarquette, 2014).

Trois formes de convergence ou correspondance formation-emploi sont généralement présentées dans la littérature scientifique.

- **La correspondance verticale**

Cette forme d'adéquation (ou l'inadéquation) est basée sur la correspondance entre le niveau de formation ou de qualifications de la main-d'œuvre et les exigences du poste de travail en termes de qualification. Dans cette perspective, l'inadéquation survient lorsqu'une situation de déséquilibre entre les qualifications formelles ou les diplômes obtenus par les travailleurs et la formation exigée en emploi est observée. En d'autres termes, cette première situation s'intéresse davantage aux écarts au niveau des qualifications formelles ou des diplômes (Boudarbat & Montmarquette, 2014).

- **La correspondance horizontale**

Cette forme d'adéquation (ou l'inadéquation) est basée sur l'utilisation des compétences de la main-d'œuvre. La correspondance est établie lorsque les compétences des travailleurs sont mobilisées en fonction des exigences du poste de travail. Dans cette conception, l'inadéquation est observée lorsque les managers ne parviennent pas à utiliser les compétences des travailleurs, les contraignant à se retrouver soit dans une sur-utilisation des compétences dans le cadre du travail, soit dans une sous-utilisation des compétences (Boudarbat & Montmarquette ,2014).

- **La correspondance axée sur la disponibilité des ressources.**

Il s'agit ici, de l'adéquation associée à la disponibilité des travailleurs qualifiés et compétents sur le marché du travail pour combler les besoins de demande de travail. L'inadéquation ici survient lorsque les compétences et les qualifications disponibles sur le marché du travail sont soit en nombre insuffisant pour combler les besoins ou les exigences en termes de qualifications des employeurs sur le marché du travail, soit sont en trop grande quantité de sorte qu'on peut observer un surplus de compétences. Plus les quantités offertes se rapprocheront des quantités demandées, plus il y aura adéquation quantitative, puisqu'ici on ne peut contrôler pour la qualité des compétences et les exigences changeantes des emplois.

Parmi ces formes clairement identifiées, la convergence horizontale basée sur l'utilisation des compétences nous intéresse. En analysant la situation des travailleurs ou agents de l'administration publique camerounaise, il a été reconnu que ce sont des travailleurs hautement qualifiés et disposant d'un large éventail de compétences (Mengoua, 2020 ; Ambassa, 2020). Seulement, les nombreuses carences managériales et contingentes ne permettent pas une mobilisation optimale des compétences de ces travailleurs (Nyock Ilouga & Moussa Mouloungui, 2019). Il est donc possible de penser que les travailleurs de l'administration publique s'ennuient car ils se retrouvent très souvent en situation de sur compétence ou de sous-compétence.

5.1.4. Rapprochement entre la théorie et l'étude

Cette théorie de l'ajustement au travail est la théorie sur laquelle se greffe le modèle de la présente thèse, qui aborde la relation entre l'habilitation structurelle et l'ennui au travail à travers la médiation du Job-Crafting et du sens du travail. Nous avons fait le constat selon lequel, les travailleurs camerounais semblent s'ennuyer car le travail qu'ils réalisent ne converge pas avec leurs compétences, leurs attentes ou aspirations. Pour combattre cet ennui, nous avons conceptualisé un modèle qui intègre l'habilitation structurelle afin que la mobilisation des travailleurs soit à la hauteur des situations de travail. Il s'agit alors de trouver un équilibre entre ce que les travailleurs peuvent faire et ce qu'ils font concrètement. Toutefois, cette correspondance du point de vue managériale ne saurait suffire, puisque les travailleurs qui connaissent leur travail mieux que quiconque sont appelés à réajuster eux même leurs activités afin d'y trouver du plaisir et de la gratification. En ce sens, les variables intermédiaires du modèle à savoir le Job-Crafting et le sens constituent également des stratégies d'ajustement au travail.

5.2. Les théories de l'ennui

Dans la littérature scientifique, quatre théories rendent compte de l'ennui comme un état émotionnel. Il n'existe pas alors à cet effet une théorie principale capable à elle seule de rendre compte de l'ennui des travailleurs. C'est sans doute dans ce sens que l'instrument de mesure issue de ces différentes théories a été appréhendé comme multidimensionnel. Ainsi, comme théorie de l'ennui nous avons : la théorie psychodynamique, la théorie de l'éveil, la théorie de l'attention et la théorie existentielle.

5.2.1. La théorie psychodynamique (Fenichel, 1953)

L'ennui tel qu'abordé en psychologie tire ses fondements des réflexions théologiques et philosophiques. En réalité, l'un des premiers théoriciens de l'ennui des temps moderne est Pascal (1670). Il résume l'ennui à la tristesse, au vide et au manque causé par une perte de la croyance en Dieu. Contrairement à lui, Looke (1693) dans une perspective sociale soutient l'idée selon laquelle, l'ennui est un malaise dont les origines sont à rechercher dans l'activité et l'industrialisation. Dans cette perspective, la révolution industrielle survenue en Europe au début du XVIII^{e} siècle, marque un moment fort où les plus riches sont ceux qui travaillent et les plus pauvres ceux qui ne font rien. S'ennuyer devient le corolaire du chômage et de l'inactivité. Comme l'indique Delon (2001), l'absence de participation à la vie publique aggrave l'ennui. À cette époque, seul le travail et dont l'occupation permettent de combattre l'ennui. D'ailleurs Voltaire (1759) a relevé que le travail éloigne trois grands maux que sont le vice, l'ennui et le besoin.

Dans la perspective phénoménologique, Heidegger (1992) a proposé trois formes d'ennui distinctes par leur degré de profondeur. La première forme d'ennui c'est : être ennuyé par quelque chose. Ce qui ennuie, c'est ce qui fait trainer et laisse l'individu dans le vide. On a à ce niveau pleinement conscience de ce qui nous ennui. Par la suite, la deuxième forme d'ennui c'est : s'ennuyer à quelque chose. Contrairement à la première forme où les choses s'absentent, ici c'est l'individu lui-même qui s'absente ou se vide. Il n'éprouve rien sur la situation présente : il est ennuyé par lui-même. Enfin, la troisième forme d'ennui c'est : cela vous ennuie. « Cela » dans son analyse correspond à quelque chose d'indéterminé, d'inconnu. C'est un état d'ennui profond où l'individu n'est ni ennuyé par un objet précis, ni ennuyé par lui-même. Il éprouve en permanence du vide qui conduit à l'indifférence sur le long terme. Il est important de souligner que la conception ou la théorie de l'ennui axée sur la psychodynamique s'est inspirée de la conception de phénoménologique de l'ennui de Heidegger (1992).

Dans la littérature, la conception psychodynamique postule que l'ennui est causé par une incapacité à déterminer consciemment ce qui est désiré parce que le désir est menaçant et donc réprimé. La caractéristique centrale de l'ennui est l'expérience aversive ou négative de vouloir mais d'en être incapable. L'individu dans une telle conception s'ennuie par ce qu'il ne parvient pas à réaliser ses désirs. Cette incapacité relève d'une absence de confiance, une expérience négative qui installe l'individu dans une crainte. Comme l'indique Fenichel (1953), le doute, le vide, la tristesse s'installe car l'individu a bien envie de se réaliser mais

manque de force, de puissance. Cet état se prolonge davantage lorsque l'individu se tourne vers le monde extérieur pour trouver satisfaction mais se sent inévitablement privé et frustré lorsque le monde extérieur ne résout pas le problème (Fenichel, 1953). Cette situation inconfortable génère un sentiment d'incapacité, à une profonde tristesse, voire à une absence de goût de vivre.

Cette conception psychodynamique de l'ennui n'est pas très éloignée de la conception freudienne de la mélancolie. Comme l'indique Lussier (2012), la mélancolie prend deux sens à savoir d'une part, celui d'un mal être dû à un mal profond qui ne peut être identifié et d'autre part, elle prend un sens clinique de maladie renvoyant à la dépression. C'est le second sens qui semblait davantage intéressé Freud. Pour ce dernier, la mélancolie apparait dans les situations contradictoires. Il s'agit d'une incapacité des personnes à utiliser leurs énergies. Cette énergie qui ne peut pas être investie devient sur le long terme dangereux pour l'individu (Freud, 1917). Rappelons que Freud (1917) définit la mélancolie comme étant un point de vue psychique se caractérisant par une dépression profondément douloureuse, une suspension de l'intérêt pour le monde extérieur, la perte de la capacité d'aimer, l'inhibition de toute activité et la diminution du sentiment d'estime de soi.

Cette approche théorique montre donc que les personnes qui s'ennuient, peu importe les sphères de la vie, vivent des moments difficiles, de souffrance dû à une incapacité de pouvoir agir alors qu'on a la volonté. L'ennui s'installe comme l'indique Fenichel (1953), car l'individu attend quelque chose qui n'arrivera probablement pas.

5.2.2. La théorie de l'excitation ou de la stimulation (Berlyne, 1960)

La conception de l'ennui basée sur la stimulation ou l'excitation telle que développée par Berlyne (1960) repose sur l'idée selon laquelle, l'ennui est causé par une excitation ou stimulation non optimale qui s'ensuit lorsqu'il y'a décalage entre ses attentes et la disponibilité d'une stimulation environnementale. En effet, cette théorie postule que l'individu s'ennuie lorsque ce qu'il réalise au quotidien n'est pas proportionnel à ses potentialités voire ressources. Lorsque l'individu trouve un équilibre entre ses tâches quotidiennes et ses habilités voire ses capacités, il vit ce que Csikszentmihalyi (2004) a appelé l'expérience optimale ou le flow. Il s'agit d'un état de bonheur, de plaisir, de satisfaction dans lequel se trouve un individu fortement engagé dans une activité pour elle-même.

Berlyne (1960) dans sa conception de la stimulation, précisait qu'une activité est jugée stimulante si elle permet à l'individu peu importe ses capacités à se mettre en évidence. Cette

activité stimulante semble davantage propice lorsqu'elle nécessite des exigences et capacités élevées. Lorsque les travailleurs vivent une expérience optimale, ils se sentent davantage impliqués, éprouvent un désir de réaliser l'activité, sont plus concentrés et ont un grand sentiment de contrôle. Une activité est donc dite stimulante lorsqu'elle est dirigée vers un but et gouvernée par des règles. Elle présente également une certaine difficulté (défi), qui exige l'investissement d'énergie psychique et qui ne peut être réalisée sans les aptitudes requises (Csikszentmihalyi, 2004).

L'ennui survient ainsi lorsque l'individu ne parvient pas à établir ou à trouver un équilibre entre ses attentes et les exigences de son travail. Dans le cadre de la théorie de la stimulation, on distingue deux états à savoir : la faible et la forte stimulation.

- **La faible stimulation**

Ici, l'ennui est souvent conceptualisé comme un état aversif de sous-éveil qui se produit lorsque « l'information » ou la « stimulation » environnementale est redondante, monotone, de faible d'intensité ou d'insignifiance (Berlyne, 1960). Cet état survient lorsque les capacités ou les potentialités du travailleur sont supérieurs à la tâche réalisée. La stimulation peut également être faible lorsque l'activité de travail réalisée ne présente aucune difficulté ou défis. Dans cette dynamique, l'employé ne travaille pas, il s'occupe, il meuble le temps. Ainsi, lorsque la stimulation au travail est faible, les informations sont perçues comme étant redondantes et ne suscitent aucun intérêt ou mobilisation. En dehors du déséquilibre les capacités et les exigences, la faible stimulation rend également compte de l'absence totale d'activité au travail. Les travailleurs s'ennuient parce qu'il n'y a absolument rien à faire.

- **La forte stimulation**

A en croire Berlyne (1960), l'ennui est aussi souvent caractérisé par une forte excitation avec des états tels que l'agitation et la frustration. Cet état survient le plus souvent lorsque l'individu a des défis, des missions à remplir mais malheureusement le travailleur ne dispose pas de ressources pour les réaliser. C'est donc une situation de déséquilibre où les potentialités des travailleurs, leurs attentes sont largement au-dessous des exigences ou des stimulations environnementales.

Dans cette perspective, certains théoriciens ont mis en évidence les expériences contrastées d'agitation contre léthargie et fatigue comme étant la clé de la définition de l'ennui (Berlyne, 1960). L'ennui survient lorsque l'individu n'est plus heureux, n'éprouve plus du plaisir car il éprouve en permanence du vide, de l'impuissance due à une situation de travail qui offre assez de sollicitations. Il est donc possible de s'ennuyer dans un travail assez

exigeant, qui vous sollicite beaucoup. On peut avoir du travail, des activités et même des missions et s'ennuyer tous les jours. Cet ennui est dû à une surcharge d'information, de travail exigeant et présentant de sollicitations dénuées de sens. Ainsi, Comme l'indique Thackray (1981) l'ennui peut émerger dans une situation de forte stimulation lorsqu'un individu est tenu de maintenir une vigilance mentale et haute performance dans le cadre d'une tâche monotone.

Enfin de compte, qu'on soit dans une situation de forte ou de faible stimulation, la théorie de l'excitation a le mérite de montrer que les travailleurs s'ennuient lorsqu'ils ne sont pas heureux, lorsque le travail ne leur permet plus de se mettre en évidence ou de se réaliser. Le travail devient intéressant et stimulant (suscite de l'intérêt), lorsqu'il correspond non seulement aux compétences des employés mais également rencontre leurs aspirations profondes.

5.2.3. La théorie de l'attention (Bernstein, 1975)

Cette conception défend l'idée selon laquelle, les individus qui s'ennuient souffrent d'un manque de concentration et sont obligés de contrôler leur attention avec effort. Dans la littérature, l'attention a été utilisée pour désigner les processus qui déterminent le degré de vigilance c'est-à-dire l'efficacité avec laquelle le comportement est contrôlé par le champ de stimulus dans son ensemble. Comme l'indique Bernstein (1975), l'ennui émerge de l'échec du processus attentionnel, entrainant une incapacité à se concentrer ou à attirer l'attention. Dans la théorie de Bernstein (1975), la distraction serait au cœur de l'échec du processus attentionnel. Les travailleurs qui s'ennuient sont le plus souvent distrait, ils pensent à autre chose, ils rêvent (Fahlman et al., 2013).

Cette conception de l'ennui est fortement corrélée aux théories de l'excitation qui montrent que lorsque la situation de travail n'est pas assez stimulante, les travailleurs sont très souvent distraits et baissent leur niveau de vigilance. Cet état traduit également un manque d'enthousiasme dans une situation de travail qui ne semble réellement pas présenter de sollicitations. Pour pallier par exemple à l'échec du processus attentionnel, Locke (1968) dans sa théorie motivationnelle axée sur la fixation des objectifs montre que ce sont les objectifs incitatifs (difficiles) qui captent l'attention et mobilisent les efforts. En réalité, selon lui pour capter l'attention des travailleurs, il faut leur présenter des objectifs de travail difficiles, précis et bien définis. Ils doivent être difficiles dans la mesure où les individus considèrent pouvoir y arriver en fonction de leurs capacités. L'engagement de l'individu envers un objectif serait proportionnel à sa difficulté. Les objectifs doivent être précis et bien définis car ils permettraient de focaliser les efforts.

5.2.4. Les approches existentielles (Maddi, 1970 ; Frankl, 1984 ; Bargdill, 2000)

Dans la littérature, les approches existentielles soutiennent que l'ennui est causé par un manque de sens ou de but à la vie. L'ennui émerge quand un individu abandonne ou ne parvient pas à articuler et à participer à des activités qui sont conformes à ses valeurs (Bargdill, 2000 ; Frankl, 1984 ; Maddi, 1970). Les approches existentielles s'intéressent davantage aux aspects en lien avec la cohérence, la signification et même la direction voire la sensation. En ce qui concerne la cohérence, elles proposent que les travailleurs s'ennuient lorsque le travail ne correspond pas à leur raison d'être ou d'exister, lorsque les attentes et les réalités du travail ne convergent pas. Pour la signification, elles proposent que les travailleurs s'ennuient lorsqu'ils ont le sentiment que le travail réalisé n'est pas assez valorisant. En ce qui concerne la direction, les travailleurs s'ennuient lorsqu'ils ont le sentiment que le travail qu'ils effectuent ne les mène nulle part, n'offre pas de perspective de promotion.

Les approches existentielles montrent que les travailleurs qui s'ennuient font preuve de désœuvrement et présentent un rapport au temps très déstructuré.

- **Le désœuvrement ou désengagement.**

Il traduit un désintérêt, une déconnexion assez profonde dans ses interactions avec soi-même et l'activité réalisée. Lorsque le travail ne semble pas participer ou ne correspond plus sur le long terme aux aspirations et valeurs de l'individu, ce dernier a tendance à se déconnecter, à évoluer dans une situation de travail où il n'intervient pas malgré sa présence effective. Ce désengagement, illustre parfaitement la notion d'apathie. L'apathie est un état émotionnel caractérisé par un manque d'intérêt à l'égard de situations ou de l'entourage (Goldberg et al., 2011). Un individu apathique manque d'intérêt émotionnel, social, spirituel. Dans le cadre de l'apathie, ils n'éprouvent rien du tout juste du vide. Pour un travailleur apathique rien n'existe, rien ne le stimule ou ne l'intéresse. L'apathie est également liée à la diminution ou incapacité de ressentir du plaisir. En fin de compte comme l'indique Bargdill (2000) dans une situation de travail, cet aspect de l'ennui survient lorsque les tâches sont répétitives, manquent de sens. Il survient aussi lorsque les travailleurs ont le sentiment d'être obligé de faire des choses qui n'ont aucune valeur pour eux.

- **Le rapport au temps**

De nombreux théoriciens comme Conrad (1997) et O'connor (1967) convergent sur l'idée selon laquelle de nombreux processus cognitifs sont modifiés par l'ennui. Selon eux, chez les personnes qui s'ennuient, le rapport au temps est déstructuré. Les personnes qui s'ennuient ont le sentiment que le temps passe lentement. Cette perception du temps traduit en

réalité une longue attente, le travailleur vis dans l'espoir que quelque chose se passe, que la situation de travail change mais rien.

Dans ses travaux, Zakey (2014) précise que l'écoulement du temps est vécu par les humains bien que la nature exacte du temps ne soit pas bien comprise. Il appréhende le temps psychologique sous la forme de la détection du rythme de l'écoulement. Le temps fournit des informations importantes au système exécutif qui contrôle et surveille le comportement. Selon lui, lorsque la charge de traitement de l'information est inférieure à un niveau optimal pour un individu spécifique, un sentiment d'ennui est accru. Dans cette dynamique, l'ennui s'accompagne d'un ralentissement du rythme ressenti de l'écoulement du temps. Ainsi, le ralentissement ressenti dans l'écoulement du temps est un signal qui, au même titre que la douleur, vise à alerter le système exécutif que des ressources doivent être mobilisées pour faire face à l'état dangereux.

Du point de vue du temps psychologique comme l'indique Zakey (2014), alors que l'ennui produit une augmentation significative du jugement de durée, le bonheur ou le « flow » est un état dans lequel les ressources attentionnelles sont presque entièrement allouées au traitement de l'information non temporelle et, par conséquent, le jugement de durée est minimisé (le temps passe vite quand vous vous amusez, lorsque vous êtes plus heureux).

En somme, ces différentes théorisations permettent de comprendre que l'ennui est un construit multidimensionnel. Il contient plusieurs aspects qui se complètement réciproquement. Cette multi-dimensionnalité fait à la fois de l'ennui un concept riche et complexe. L'ennui comme un état émotionnel intègre à la fois des aspects psychodynamiques, de la stimulation, de l'attention et illustre le rapport à l'existant en questionnant l'engagement et le rapport au temps.

5.3. La théorie du Job-Crafting de Wrzeniewski et Dutton (2001)

La littérature sur les problématiques du travail montre que le rapport au travail a beaucoup évolué avec des travailleurs en perpétuel quête d'autonomie et de responsabilisation (Bernaud, 2018 ; Nyock Ilouga, 2019). Dans cette dynamique contextuelle, une approche de la conception de l'emploi s'est largement développée depuis le début du XXI^{e} siècle. Cette approche reconnait l'importance de prendre en compte les besoins des salariés et de les impliquer dans la redéfinition même de leurs emplois. Dans cette dynamique, ce sont les employés eux-mêmes qui sont au cœur de la redéfinition de leur travail. Un des concepts ayant permis de répertorier ces initiatives est le Job-Crafting. Encore appelé remodèlement

d'emploi, le Job-Crafting est défini comme un ensemble de changements initiés par l'employé pour modifier les limites de son emploi afin d'y amener plus de sens (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Il vise à redéfinir le travail et à mieux l'organiser afin de le rendre plus attrayant.

Dans la littérature scientifique en psychologie, deux grandes approches théoriques relatives au Job-Crafting ont été développées. La première approche développée par Wrzesniewski et Dutton (2001) s'appuie sur la théorie des caractéristiques de l'emploi et montre que les employés peuvent redéfinir les caractéristiques de leur emploi à partir des comportements autodéterminés. La seconde approche développée par Tims et Bakker (2010) s'appuie sur la théorie des Exigences-Ressources. Elle montre que les employés peuvent initier ou redéfinir leurs emplois lorsqu'ils perçoivent un déséquilibre entre les demandes et les ressources de leur environnement de travail. Dans le cadre de cette thèse, nous avons préféré la première approche théorique car elle montre comment les travailleurs peuvent changer en s'appuyant sur leurs besoins et ceux de l'organisation pour redéfinir les caractéristiques de l'emploi afin de le rendre plus attrayant. La seconde approche théorique, est très souvent utilisée dans le cadre de l'intervention dans les organisations. En ce sens il existe de nombreux manuels ou dispositifs d'accompagnement au Job-Crafting (Bernaud et al., 2019).

5.3.1. Historique de la théorie

La théorie du Job-Crafting présentée par Wrzesniewski et Dutton (2001), tire ses fondements théoriques de deux grandes approches théoriques à savoir la théorie des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976) et celle de l'audotermination de Deci et Ryan (1985).

- **La théorie des caractéristiques de l'emploi Hackman et Oldham (1976)**

Développée par Hackman et Oldham (1976), elle s'appuie sur l'idée selon laquelle l'organisation du travail ou la restructuration des emplois a pour objectif de satisfaire les exigences techniques et organisationnelles du travail, tout en satisfaisant les exigences de la personne qui exécute le travail. Cette approche a suscité beaucoup d'intérêt chez les gestionnaires dans la mesure où ces derniers ont compris que les caractéristiques du travail même les plus objectives ne sont pas perçues de la même façon par tous les travailleurs. Cette approche théorique, a le mérite de décrire la façon dont le travail, les tâches et les rôles de chaque employé sont structurés et attribués. Cette approche a également le mérite de montrer que certaines caractéristiques de l'emploi peuvent être modifiées au cours du temps. Les

organisations et dont leurs structurations ne sont pas figées. Elles peuvent évoluer en raison de la variété, la signification ou l'identification de la tâche pour atteindre les objectifs visés (Ravelonarivo, 2021). Seulement, cette restructuration des emplois était implémentée par les gestionnaires ou managers qui estimaient les travailleurs étaient des êtres passifs motivés uniquement par le salaire.

La théorie de Hackman et Oldham (1976) en tant que théorie de la motivation humaine propose que les emplois doivent posséder certaines caractéristiques qui sont de nature à créer les conditions suscitant une plus grande motivation, un engagement conséquent, une plus grande satisfaction et par là, plus de sens au travail. C'est donc une théorie de l'enrichissement du travail puisqu'elle reconnait l'importance de prendre en compte les besoins des salariés et les impliquer dans la redéfinition de leurs emplois (enrichissement du travail). En tant que théorie de l'enrichissement des tâches, cette théorie a servi de fondement à la théorisation du Job-Crafting qui en est le prolongement. Si la théorie des caractéristiques de l'emploi a eu le mérite de montrer que les employés pouvaient en raison de leurs besoins (quête d'un travail valorisant, autonomie et feedback) être au cœur de la structuration de leur emploi, la théorie du Job-Crafting montre comment cette redéfinition par les employés est possible.

- **La théorie de l'autodétermination Deci et Ryan (1985)**

La théorie de l'autodétermination telle que théorisée par Deci et Ryan (1985) peut être appréhendée comme une théorie de la motivation au travail. Se situant dans une perspective humaniste, Déci et Ryan (1985) fonde leur théorie sur l'idée principale selon laquelle chaque individu cherche prioritairement à s'autodéterminer dans l'adoption de comportements individuel, c'est-à-dire à choisir librement ses actions en fonction de l'efficience potentielle de ces dernières vers la satisfaction de ses besoins fondamentaux. Comme l'indique Gosselin et al. (2017), cette quête d'autodétermination serait principalement orientée vers la satisfaction de trois besoins qui constituent le socle de tout comportement motivé. Dans cette perspective théorique, les besoins fondamentaux à satisfaire sont : le besoin de compétence, le besoin de d'autonomie et le besoin relationnel. Ainsi, cette approche théorique soutient que ce sont les possibilités de s'autodéterminer qui sont garantes du type de motivation qui sera présent chez un individu.

En définissant le Job-Crafting comme un comportement autodéterminé initié par les employés, les auteurs Wrzesniewski et Dutton (2001) se sont largement inspirés de la théorie de l'autodétermination pour soutenir leur idée. En effet, le Job-Crafting est essentiellement un

comportement qui vise l'autodétermination et le libre choix des employés puisque les travailleurs identifient leurs besoins au sein de l'organisation et se proposent de les satisfaire. Dans cette perspective, les travailleurs veillent avant tout à être autonome et maître de leur destin au sein de l'organisation. En visant donc l'amélioration de la situation personnelle des travailleurs, les études sur le Job-Crafting ont davantage bonifiées la théorie de l'autodétermination en identifiant concrètement ce que les employés pouvaient eux-mêmes faire pour actualiser et ses satisfaire leurs besoins.

5.3.2. Présentation de la théorie

5.3.2.1. Postulat de base

La théorie du Job-Crafting telle que proposée par Wrzesniewski et Dutton (2001), postule que : connaissant le contenu de leur travail souvent mieux que quiconque au sein de l'organisation, les employés peuvent eux-mêmes proposer des moyens de réorganiser leur travail et de moduler les caractéristiques de leur emploi qui ne sont pas immédiatement perceptibles par leurs supérieurs hiérarchiques, afin de rendre leur travail plus attrayant et lui donner plus de sens. Ce processus de Job-Crafting ne se développe que si les salariés perçoivent une situation de travail qui ne leur permet pas de satisfaire leurs besoins.

Ce postulat soulève un aspect fondamental dans la théorisation du Job-Crafting. En réalité, bien qu'étant un comportement autodéterminé, le Job-Crafting n'émerge pas spontanément dans les organisations. Ces comportements émergent le plus souvent dans des contextes où les managers sont soucieux du bien-être et du développement des leurs employés. Ce sont pour la plupart du temps des organisations flexibles qui confèrent aux salariés une certaine marge d'autonomie et au haut niveau de responsabilisation. De plus en plus, certaines formes d'organisations sont très flexibles et comptent sur le caractère proactif et innovant de leurs salariés. Parmi les formes d'organisations flexibles les plus connus, on peut citer : les organisations habilitantes, les organisations libérées, les organisations dites sociocratiques, les organisations « opales ».

Les organisations habilitantes visent l'autonomie et se caractérisent par leur transfert de pouvoir ou de délégation des responsabilités des supérieurs vers les subordonnées. Les organisations ou entreprises libérées selon Carney et Getz (2009), sont des organisations au sein desquelles les employés ont une grande marge de liberté et ont la responsabilité d'entreprendre des actions qu'ils considèrent être les meilleures. Les organisations dites sociocratiques fonctionnent selon un mode auto-organisé en s'appuyant sur des prises de décisions partagées. Selon Edenburg (1998), l'intelligence collective et la co-

responsabilisation des acteurs sont au cœur de cette approche qui envisage l'organisation comme une structure vivante qui s'auto-régule. Les organisations « opales » quant à elles, selon Laloux (2015) sont caractérisées par l'autogouvernance, la plénitude (oser être soi-même au travail) ainsi que sur la raison d'être évolutive (être à l'écoute de sa raison d'être et embrasser ce mouvement au lieu d'essayer de prévoir et de maîtriser l'avenir). Il est important de souligner que toutes ces formes d'organisation du travail se fondent sur les théories et les conceptualisations relatives au mouvement des relations humaines qui a eu le mérite de montrer que les travailleurs ne sont pas des acteurs passifs dans les organisations. Il faut à cet effet, donner la place à tout salarié dans l'entreprise en l'amenant à (re)penser son travail et plus largement à participer à la prise de décision (Stervinou, 2014).

5.3.2.2. Les axes de la théorie

Pour pouvoir refaçonner, redéfinir, réajuster ou les combler les limites de leur travail, les employés selon Wrzesniewski et Dutton (2001) posent trois types d'actions possibles :

- **Les tâches**

Le Job-Crafting au niveau de la tâche peut prendre plusieurs formes. L'employé peut modifier le nombre, l'étendue ou le type de tâches qu'il effectue au travail afin d'intégrer de nouveaux éléments qui augmentent le sens qu'il trouve au travail (Londei-Shortall, 2017).

- **Les relations au travail**

Au niveau relationnel, le Job-Crafting concerne le nombre ou la nature des interactions que le salarié entretient au travail, que ce soit avec ses collègues, ses clients, les subordonnées ou supérieurs. Le remodèlement ici consiste à augmenter les interactions positives qui apportent le bien-être et la possibilité de développement personnel et social et à supprimer les interactions négatives qui apportent stress, anxiété et monotonie.

- **Les aspects cognitifs**

Au niveau cognitif, le Job-Crafting vise à un changement de la façon dont l'individu perçoit son travail, perçoit ce qu'il fait et la contribution de ces actes au quotidien dans sa vie professionnelle, celle de ses collaborateurs et des clients.

En fin de compte, cette théorie suggère que les salariés possédant des motivations à répondre à leurs besoins et ou attentes en emploi effectuent du remodèlement en altérant les limites physiques et cognitives de leur travail. Ce qui engendre des effets sur le travail lui-même, mais aussi sur l'identité du travailleur et son sentiment de sens du travail.

Dans le cadre cette thèse, cette théorie du Job-Crafting a été mobilisée dans la mesure où elle peut constituer un atout non négligeable dans la lutte contre l'ennui au travail. En effet, elle peut expliquer pourquoi le remodèlement d'emploi qui émerge dans les organisations habilitantes peut constituer une ressource pour lutter contre l'ennui qui se développe les administrations publiques camerounaises. Aussi, comme il a été démontré que le Job-Crafting est un processus de création de sens, cette théorie peut rendre compte de la construction du sens du travail qui est susceptible d'émerger même dans les organisations de travail reconnu comme étant entropique. Cette théorie permet donc de rendre compte de relation qui lie les pratiques de gestions habilitantes à l'ennui des travailleurs.

5.4. La théorie des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976)

Il est communément admis avec Smith (1776) que le travail est une puissance machinique et ou humaine qui permet de créer de la valeur. Seulement pour atteindre cet objectif, le travail doit être organisé et bien repartit. De nombreux chercheurs et gestionnaires à l'instar de Taylor (1911) se sont appuyés sur cette idéologie afin d'améliorer la productivité des industries. Pour ce dernier par exemple, il faut organiser systématiquement le travail en éliminant les gestes inutiles. On parle à cet effet de l'organisation scientifique du travail. Cette façon de faire constitue ce qu'on appelle communément des techniques de conception de l'emploi. Il est important de souligner que les techniques sur lesquelles reposent sur la conception des emplois peuvent être distinguées en deux tendances : celles qui se concentrent sur le contenu du travail (restructuration, enrichissement des tâches…) et celles axées sur les équipes de travail comme unité d'analyse (Barnabé, 1994).

Il faut reconnaitre que dans la littérature, la conception des emplois axée sur les équipes de travail et donc l'organisation du travail en atelier a reçu de vives critiques. Barnabé (1994) souligne d'ailleurs que la plus récurrente est fondée sur l'idée selon laquelle cette manière de concevoir l'emploi ne se préoccupe réellement pas des besoins ou des attentes des travailleurs. En organisant le travail, on ne prend pas réellement en compte la subjectivité des travailleurs, leurs impressions, leurs ressentis, leurs émotions. On ne se pose réellement pas la question de ce que représente le travail pour ces derniers, voire qu'elle est peut-être sa place dans leur vie.

C'est à partir des années quarante que s'est développé l'intérêt pour la motivation interne au travail (Paquin, 1986,). Le modèle conceptuel sur lequel repose cette conception nouvelle des emplois est celui de Herzberg et al. (1959). Ainsi, depuis cette période, l'organisation du travail ou la restructuration des emplois a pour objectif de satisfaire les exigences techniques

et organisationnelles du travail, tout en satisfaisant les exigences de la personne qui exécute le travail. Cette approche nouvelle a suscité beaucoup d'intérêt chez les gestionnaires dans la mesure où ces derniers vont comprendre que les caractéristiques du travail même les plus objectives ne sont pas perçues de la même façon par tous les travailleurs. Chacune de ces caractéristiques est porteuse de sens ou de significations pour le travailleur.

Les caractéristiques du travail sont nécessaires pour comprendre ou cerner le sens que les individus donnent à leur travail et par ricochet, ce sens comme le reconnais Morin (2008), est susceptible d'induire des attitudes et des états émotionnels favorables au travail. C'est dans cet optique que la théorie des caractéristiques du travail est convoquée dans la présente étude comme une théorie susceptible de rendre compte de la relation qui peut exister entre le sens du travail et l'ennui au travail. En réalité, si les caractéristiques du travail ne permettent pas aux employés de cerner le sens, la raison d'être de leur travail, il est possible que cela génère de l'ennui chez les travailleurs (Van-Hooff & Van-Hooft, 2017).

Il est donc de plus en plus reconnu que les théories de la conception des emplois reposent sur l'idée que les besoins organisationnels et individuels peuvent être satisfaits simultanément, grâce à une manipulation judicieuse de certaines caractéristiques des emplois (Buchanan, 1979). La plus récente de ces théories, et la plus utilisée d'ailleurs dans le monde industriel, est celle de Hackman et al. (1976) connue sous le nom de la théorie des caractéristiques des emplois. Initialement, cette théorie a été présentée dans le cadre de l'enrichissement des tâches. En effet, Hackman et Oldham (1976) proposaient leur théorie comme une façon de déterminer ce qu'il convenait d'enrichir en emploi. Puis, leur théorie s'est imposée comme une théorie de la motivation (Hackman & Oldham, 1980). Enfin, certains comme Turcotte (1982), prétendent que la théorie peut servir de base à une mesure de la qualité de la vie au travail.

5.4.1. Les origines de la théorie des caractéristiques des emplois

La théorie des caractéristiques de l'emploi prend sa source dans les résultats d'une étude de Turner et Lawrence (1965). Cette étude examine l'influence que peut avoir certains attributs spécifiques des tâches sur les réponses affectives des employés, ainsi que sur leurs comportements. Turner et Lawrence (1965) ont formulé l'hypothèse selon laquelle plus un emploi possède ces attributs, plus les employés sont satisfaits. Ils ont trouvé une relation positive entre les résultats des attributs perçus par les employés et leur satisfaction, ainsi que leur présence au travail. Ils ont également trouvé que les relations recherchées s'avérèrent plus positives chez les employés d'entreprises localisées dans de petites villes. Les résultats de

cette étude ont mis en évidence que les employés peuvent réagir différemment à certaines caractéristiques de leur emploi selon certaines variables sociologiques.

Par la suite, Hackman et Lawler (1971) ont fournis une autre explication des résultats obtenus par Turner et Lawrence (1965). Ils suggéraient que les différences mentionnées par Turner et Lawrence (1965) pouvaient tout simplement être expliquées par des besoins individuels d'ordre supérieurs tels que le besoin de croissance personnelle et de développement personnel au travail. De plus, Hackman et Lawler (1971) ont formulé l'hypothèse selon laquelle la présence de certaines caractéristiques dans un emploi motive les employés à donner un bon rendement et que ce dernier devient un incitatif à le maintenir.

En s'appuyant sur les idées de (Turner & Lawrence, 1965), Hackman et Lawler (1971), ont trouvé qu'en général, plus la variété, l'autonomie, l'identité de la tâche et le feedback sont élevés, plus les employés motivés et satisfaits, ont un meilleur rendement. Ils s'abstiennent moins de leur travail et obtiennent une grande reconnaissance de la part de leur superviseur à l'égard de la qualité de leur travail.

C'est sur la base de ces travaux que Hackman et Oldham (1974) ont développé leur théorie et qu'ils ont mis au point le Job Diagnostic Survey (JDS) qui a pour objectif de mesurer les caractéristiques objectives d'un emploi, les réactions personnelles des employés face à leur emploi et leur niveau de disposition à répondre positivement à une tâche enrichie (Hackman & Oldham, 1974). Cet instrument a fait l'objet d'une vérification par les auteurs l'année suivante (Hackman & Oldham, 1975) et a été utilisé au moment où les auteurs ont testé la validité leur théorie (Hackman & Oldham, 1976). Depuis, l'instrument de mesure développé par Hackman et Oldham est associé à leur théorie et continue de recevoir énormément d'attention de la part de nombreux chercheurs.

5.4.2. Présentation de la théorie

Au point de départ, Hackman et Oldham (1976) étaient préoccupés par l'enthousiasme que les chercheurs manifestaient à l'égard de l'enrichissement des tâches proposé par Herzberg (1968). Ils désiraient redresser les excès qui caractérisaient les écrits sur le sujet et le peu de souci qu'ils montraient à l'égard des façons de le mettre en pratique dans les organisations (Hackman & Oldham, 1976). C'est ainsi qu'ils ont décidé de présenter une nouvelle stratégie de l'enrichissement des tâches et de la restructuration des emplois.

A partir des réactions affectives des employés, c'est-à-dire, la motivation interne au travail, la satisfaction générale et la satisfaction vis-à-vis de la croissance personnelle, les auteurs se sont intéressés à la recherche de ce qui peut éveiller l'intérêt au travail chez les

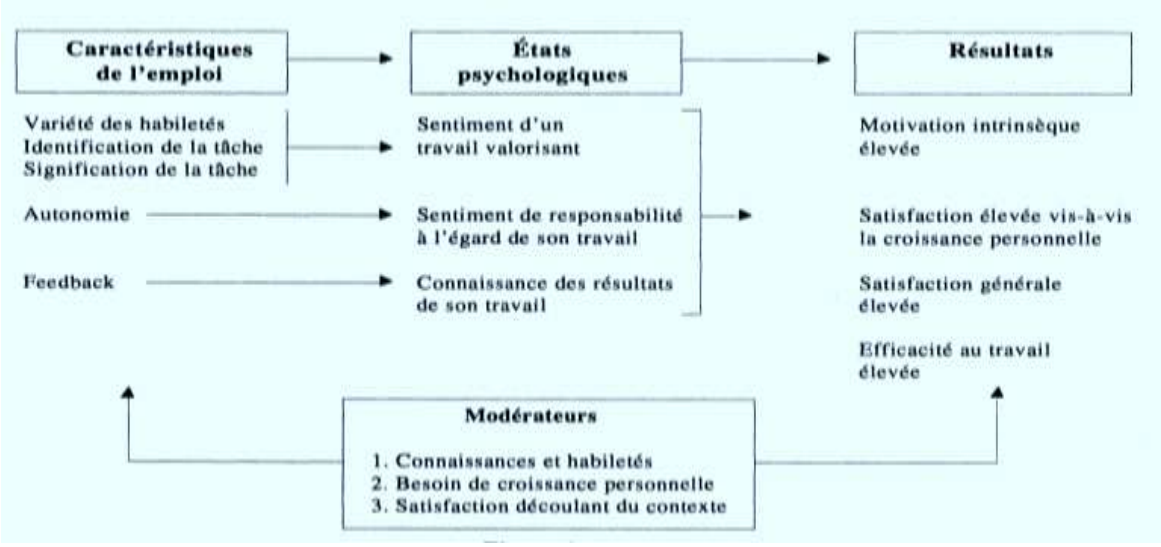
employés et ce qui peut être relié à ces réactions affectives. Hackman et (1976) étaient particulièrement intéressés par la motivation interne au travail.

Selon les auteurs, il y a trois états psychologiques qui suscitent la motivation et donc l'activisme au travail. Il semble nécessaire que ces trois états psychologiques soient toujours présents pour que la motivation au travail se développe et se maintienne (Hackman & Oldham, 1980). En premier lieu, le travail qu'une personne accomplit doit être valorisant c'est-à-dire, avoir un sens pour la personne et lui offrir des défis. Le travailleur doit, en deuxième lieu, se sentir personnellement responsable des résultats du travail qu'il accomplit. Enfin, une personne doit connaître les résultats de son travail, c'est-à-dire, constamment savoir et comprendre

si elle accomplit son travail efficacement. Il est possible que lorsque ces trois états sont absents que le travailleur adopte des attitudes de désinvestissement, de désengagement et par conséquent éprouve du vide et de l'ennui au travail. La figure ci-dessous représente la théorie.

***Figure 14**:*

Le modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976)



Selon leur théorie, Hackman et Oldham (1976), soutiennent que le besoin de croissance d'un individu influence sa façon de réagir vis-à-vis de son emploi. Cette influence se fait ressentir à deux endroits dans le modèle présenté dans la figure ci-dessus. D'abord, la jonction entre les caractéristiques objectives de l'emploi et les états psychologiques, et d'autre part, entre les états psychologiques et la motivation intrinsèque. Les auteurs ajoutent à leur modèle l'influence de trois variables modératrices, à savoir les connaissances et les habiletés individuelles, le besoin de croissance personnelle et la satisfaction découlant du contexte.

Au cours des années 1970 et 1980, la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et ses collègues a dominé le domaine de la structuration des emplois ou de l'organisation du travail. Elle a l'avantage de combiner et d'unifier les anciennes théories relatives à la motivation. Dans leur volume portant sur la restructuration des emplois, Hackman et Oldham (1980) ont présenté davantage d'explications et d'applications de leur théorie. La théorie propose que les emplois doivent posséder certaines caractéristiques qui soient de nature à créer les conditions suscitant une plus grande motivation, un engagement conséquent, une plus grande satisfaction et par là, plus de sens au travail.

Depuis la parution de la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham (1976), de nombreuses études ont été publiées. Logiquement les auteurs de la théorie, avec d'autres collègues, ont été les premiers à vérifier la validité de celle-ci. Ainsi, Hackman et Oldham (1976) ont vérifié leur théorie auprès de 658 employés occupant 62 emplois différents dans 7 organisations différentes. Leurs résultats ont révélé que la théorie était valide. En effet, les résultats ont montré que les cinq caractéristiques principales d'un emploi sont de bons prédicteurs du sentiment d'un travail valorisant et de la connaissance des résultats comme la théorie le prédit.

Il est donc clair à la lumière des écrits présentés que la théorie des caractéristiques du travail peut être convoquée comme théorie explicative du rémodèlement d'emploi et du sens du travail. En réalité, la théorie indique que les caractéristiques du travail doivent être significatives ou porteuses de sens pour le travailleur. C'est donc le sens qui émane de ces caractéristiques perçues qui peut réduire l'ennui chez les travailleurs. Des caractéristiques du travail qui ne sont pas porteuses de sens peuvent alimenter l'ennui, l'apathie ou le vide chez les employés.

5.5. La théorie du sensemaking Weick (1995)

Dans la littérature, deux grandes orientations structurent les travaux sur le sens. La première orientation développée dans une approche métaphysique, défend l'idée selon laquelle le sens se rapporte essentiellement à la vie sur terre et participe de la raison d'ordre cosmogonique (univers prédéfini) d'être ou de vivre (Frankl, 2009). Suivant cette approche, les individus suivent au cours de leur vie un idéal divin, le sens dans cette perspective est donné et découvert. Il serait même associé à la vocation (Frankl, 1969). Les individus dans leurs différentes sphères de vie suivent un chemin déjà tracé par un être suprême ; tout ce qui leur arrive était déjà prédéfini bien avant eux.

Contrairement à cette perspective, la seconde orientation développée dans une approche existentielle souligne que le sens est construit. En effet, les auteurs comme Sartre (1946) et Camus (1942), suggèrent de s'inventer un sens et de s'investir pleinement à son accomplissement. Plutôt que de s'apitoyer sur ses souffrances et son sort, l'homme se doit de rechercher le sens dans un monde qui en est dépourvu. D'ailleurs, Camus (1942), reconnait que le sens de la vie et à travers lui celui du travail se construit également dans la révolte, le courage et la détermination opposés aux conditions inhumaines de vie et de travail. Les travailleurs devraient rechercher en permanence le sens afin de se frayer un itinéraire professionnel dans un environnement entropique (Nyock Ilouga et al., 2018). Cette seconde orientation semble la plus développée dans la littérature internationale. D'ailleurs l'une des théories centrales du sens qui sert de cadre de référence dans cette recherche a été élaborée dans cette orientation existentielle. Il s'agit de la théorie du Sensemaking de Weick 1995.

5.5.1. Qu'est-ce que le sensemaking ?

Le « Sensemaking » est une expression anglaise traduisant l'idée de « construction » du sens ou alors celle de « faire » sens. Le mot « construction » entretient une proximité conceptuelle avec l'idée de l'action traduisant un processus actif, une fabrication d'une chose à partir de quelque chose d'autre (situation, un évènement, une parole). Cette idée de processus actif est au cœur de la théorisation de Weick (1995), pour qui, le sens n'émerge pas tout seul, il ne se donne pas, il faut aller le chercher, le construire. Il est important de souligner que le Sensemaking est un phénomène plus large que l'interprétation, laquelle suppose une donnée (l'acteur est beaucoup moins attaché lorsqu'il interprète). Le sensemaking est un processus qui demande plus de mobilisation de la part de l'acteur et rend compte selon Weick (1995, p. 13), « *de la manière dont les personnes agissent au cours même du travail d'interprétation* ».

5.5.2. Présentation de la théorie du Sensemaking

L'auteur inscrit sa théorie dans le sillage du débat entre l'action et la réflexion. Il réfute l'idée selon laquelle les pensées nous viennent avant les paroles. Il soutient la primauté de l'action sur la réflexion. Primauté non pas dans l'ordre des valeurs, mais dans celui du processus et l'occurrence (Weick, 1995). Au commencement, il y'a une action qui donne lieu par la suite à une activité cognitive, visant à donner du sens à cette action.

Dans la théorisation de Weick (1995), le « Sensemaking » est un processus qui revêt sept (7) propriétés :

- **Construction de l'identité**

Cette propriété indique que le sensemaking met en jeu l'identité des personnes. Ils sont directement impliqués dans leur activité cognitive, car elle est découverte par eux même à travers ce qu'ils font.

- **Rétrospection**

Cette propriété indique que la construction du sens intervient après l'action. A ce stade c'est seulement après avoir généré des données ou des matériaux bruts par l'action que ces données peuvent être interprétées et prendre une signification. Weick (1995) a donné l'exemple de l'erreur. Quand un acte est en train de se produire, personne ne pourrait prédire qu'il est une erreur. C'est seulement une fois l'acte accompli que l'individu peut lui attribuer un sens et le concevoir comme une erreur**.**

- **L'agir (enactment)**

Cette propriété indique que la construction du sens est le fruit d'une création, d'une conception. Tout comme le législateur promulguent des lois, les managers édictent des règles qui s'imposent à eux en retour. Ils sont ainsi créateurs de leur propre environnement. Cela est possible en ce sens que l'individu et l'environnement sont en perpétuel interaction. Comme l'indique Weick (1995, p. 34) : « les individus créent leurs environnements et ces environnements les créent à leur tour ». L'environnement généré par l'agir contraint en retour les actions et les orientations, d'où l'importance que Weick (1995) accorde à la notion d'*enactment* (ou enaction). Pour Weick, un objet peut exister en dehors de nos consciences, mais l'individu agit sur cet objet selon des catégories et des concepts associés.

- **Processus social**

Cette propriété indique que le sensemaking est une activité collective. Son contexte social ne doit pas être négligé. Les actions des pairs exercent une influence considérable sur nos intentions et nos buts, face auxquelles nous les vérifions, intensifions, suspendons et/ou remplaçons. Par ailleurs, l'activité de construction du sens est influencée par les autres à travers notre propre socialisation mais aussi parce que nous anticipons l'existence d'un public (réel ou intériorisé) qui examine nos conclusions. A cet effet, la construction du sens est un processus social.

- **Processus continu.**

Cette propriété indique que le sens est une construction permanente. Même lorsqu'on arrive a trouvé une signification à une situation, le flux, l'activité cognitive continue à se dérouler car les projets, les situations évoluent ou changent.

- **Processus qui favorise l'extrait des indices**

Ici, la construction du sens se nourrit de signes extraits du flux de l'action qui sont ensuite embellit. Par exemple, du flux de mes paroles, j'extrais une petite portion que sous l'influence du contexte et de mes dispositions personnelles, je considère comme porteuse de signification (Yang, 2012).

- **La plausibilité**

La construction du sens n'est pas une construction objective, mathématique, elle est subjective par conséquent elle n'a pas besoin d'un sens précis ou exact. Il suffit de construire un sens plausible susceptible de comprendre une réalité, de poursuivre une action et les projets.

En définitive, comme l'indique Yang (2012) la théorie du sensemaking permet de comprendre quelques éléments fondamentaux des processus de construction du sens dans le contexte d'activités collectives, à partir de nos propres identités et expériences. Ce processus est ancré dans l'identité de l'individu, et ce dernier construit de façon continuelle et rétrospective les sens lorsqu'il affronte des situations ambiguës et/ou incompréhensibles. Ainsi, le *sensemaking* oriente nos actions, il est centré sur une interaction entre l'interprétation et l'action.

5.5.3. La théorie du Sensemaking dans les organisations

Comme l'indique Weick (1995), la construction du sens dans les organisations est un processus spécifique car ces dernières sont dynamiques ou en constante évolution. Dans le processus de construction du sens, il voit dans les organisations une dynamique entre l'« intersubjectivité » qui est l'émergence de sens par la mise en commun des subjectivités personnelles et la « subjectivité générique » qui recouvre l'imposition de sens par le moyen de catégories, de rôles prédéfinis dans l'organisation. Cette dynamique réside dans le fait que, chaque organisation par ses procédures, ses structures et ses missions est un premier niveau de construction du sens. A ce sens généré par les organisations, les travailleurs en fonction de leur situation professionnelle, leurs attentes et la place que le travail occupe dans leur vie se construisent eux-mêmes leur sens.

Dans sa théorisation, Weick (1995) s'est posé une question centrale : Quand et pourquoi les travailleurs s'engagent-ils dans le sensemaking ? Se situant dans une perspective existentialiste et psychodynamique, l'auteur indique que la construction du sens se déclenche lorsque le déroulement des projets (c'est-à-dire le flux de l'action animée par les intentions et les attentes) est interrompu. Cette interruption survient soit lorsqu'il se produit quelque chose

d'inattendu, soit lorsque quelque chose qui était attendu ne se produit pas. C'est donc dans ce choc entre les attentes qui ne se réalisent pas et les situations de travail pleines d'imprévus que les travailleurs s'arrêtent afin de comprendre et de donner une signification à leurs actions, à leurs efforts. Le sens se construit alors en réaction à des chocs émotionnels. D'une part, le choc de l'ignorance en situation d'incertitude. C'est le cas lorsqu'on manque d'information, mais aussi lorsqu'on en a trop et qu'il faut pour en maitriser le flux opérer une sélection. D'autre part, le choc de la confusion, en situation d'ambiguïté. C'est le cas lorsque trop d'interrogations sont proposées et qu'il faut arbitrer ou négocier entre elles (Weick, 1995). Cette orientation atteste que le sens du travail ne se donne pas, il est très souvent découvert à travers l'expérience du réel du travail. Seulement, l'auteur souligne que les organisations structurées en rendant plus lisible et visible les résultats des travailleurs semblent faciliter la construction du sens.

Au cœur de sa théorie, l'auteur indique que le pouvoir de la narrativité (histoires) est un puissant moteur pour la construction du sens. Comme l'indique Yang (2012), les histoires sont à la fois plausibles et cohérentes. Elles captent en même temps l'expérience du passé et les attentes pour le futur. A cet effet, l'histoire de l'organisation, celle des grandes figures qui l'ont managée, les moments difficiles et de gloire constituent de puissant moteur de construction de sens dans les organisations.

Enfin, une analyse paradoxale des organisations confère à cette théorie toute sa légitimité et toute sa robustesse au fil du temps et de l'espace. Quelques questions structurent cette analyse paradoxale. Pourquoi les organisations anarchiques ou entropiques n'entrainent-elles pas souffrance et angoisse chez leurs membres malgré leur caractère déstructuré ? Et pourquoi les organisations apparemment structurées et rassurantes, génèrent-elles des phénomènes d'anomie ? selon l'auteur la réponse à la première question réside dans le fait que l'absence de sens préformé dans les organisations anarchiques induit un engagement plus fort chez les travailleurs amenés à s'approprier fortement leurs actions. Ce qui les incite à en produire le sens par eux-mêmes. Il est donc clair que les organisations entropiques sont très porteuses de sens. Lorsque les travailleurs se retrouvent confrontés à des situations de travail compliqués, la quête de sens, devient une nécessité vitale. Grâce au sens, les travailleurs trouvent la raison d'être de leurs actions et se fraient un itinéraire professionnel. En ce qui concerne la seconde question, selon l'auteur les organisations structurées a priori et où les motifs sont extérieurs aux individus, excluent assez souvent les travailleurs de la construction du sens de ces mêmes actions.

La présente étude réalisée dans un contexte réputé entropique s'appuie sur la théorie du sensemaking, pour montrer que le sens du travail chez les employés camerounais est une ressource indéniable au travail. Ce sens qui se construit dans les situations difficiles peut réduire l'ennui chez les travailleurs camerounais. En réalité dans le modèle de prévention de l'ennui que nous avons entrepris de développer, nous suggérons que la construction du sens dans un environnement désorganisé peut rendre le travail plus stimulant, plus intéressant et peut conséquent diminuer l'ennui qui semble se généraliser dans l'administration publique camerounaise.

Parvenu au terme de chapitre portant sur les théories explicatives du sujet, nous avons montré que les différentes variables convoquées dans l'étude sont liées les unes aux autres grâce à des cadres de références assez précis. Ce sont d'ailleurs ces cadres de références qui ont consolidé et affûté la formulation de nos hypothèses, guidé le choix de nos instruments de mesure. Le cadre théorique ainsi présenté a permis de présenter et de préciser les bases conceptuelles et théoriques de l'étude. La partie suivante de notre travail est réservée à la présentation du cadre opératoire. Ce cadre permet ainsi de définir la stratégie et la démarche méthodologique qui sera développée dans la seconde partie de la thèse.

DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATOIRE

CHAPITRE 6 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre est consacré à la présentation des procédures adoptées pour atteindre les objectifs de la thèse. Ayant adopté un modèle de thèse organisé en trois études empiriques, cette partie du travail précise globalement les choix et les orientations méthodologiques qui structurent l'ensemble du travail. Dans ce sens, nous allons décrire le type et la méthode de recherche, présenter les variables, les outils de collecte des données, le site de l'étude, la population et la technique d'échantillonnage, la procédure de collecte des données et enfin la démarche statistique (traitement et analyse statistique) des données empiriques.

6.1. Devis de la recherche

Le devis de la recherche renvoie à la stratégie méthodologique qui, selon le contexte de l'étude, permettra la plus juste et avantageuse interprétation des résultats (Saks, 2000). Ce devis porte principalement sur le type d'étude et la méthode de recherche.

- **Le type d'étude**

Le présent travail de recherche est structuré en trois études qui correspondent aux objectifs spécifiques de la recherche. Dans ce sens, nous avons globalement privilégié une étude de type empirique originale. Empirique car les données ont été collectées sur le terrain et originale car les données utilisées sont primaires (collectées sur le terrain pour les besoins de l'étude). Dans la littérature, ce type d'étude est très souvent opposé aux méta-analyses qui sont des synthèses quantitatives de plusieurs recherches (utilisation de plusieurs bases de données existantes sur une thématique précise) et études théoriques qui mobilisent très souvent des données secondaires disponibles dans des fichiers informatisés (Kline, 2016).

Comme il a été révélé aux chapitres précédents, les variables contenues dans cette recherche sont majoritairement couvertes par une littérature riche et abondante. Cette étude empirique originale a privilégié une approche confirmatoire dans la mesure où elle entend confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche élaborées. Dans une telle approche confirmatoire, la modélisation par équations structurelles a été retenue. Selon Roussel et al. (2002), la particularité de la méthode par équations structurelles est de traiter des relations simples, multiples et simultanées entre les variables dépendantes et indépendantes. En tant que méthode statistique de type confirmatoire, la modélisation en équations structurelles permet de vérifier si les données collectées s'ajustent au modèle théorique postulé. Le plus

souvent ce modèle théorique rend compte d'un mécanisme explicatif de type causal entre les variables étudiées.

- **Méthode de recherche**

Comme cette thèse suit une approche confirmatoire, la méthode de recherche privilégiée est quantitative. Cette méthode a été mobilisée car elle permet d'envisager la généralisation d'observations faites sur un échantillon à un ensemble plus grand correspondant à la population. Selon Neuman (2011), la méthode quantitative permet de vérifier et de confirmer des liens entre plusieurs variables afin de mener à une compréhension plus générale d'un processus. Par ailleurs, la méthode quantitative est généralement utilisée pour tester des théories et des modèles explicatifs sur lesquels la littérature est abondante et les connaissances sont stabilisées. Abondant dans le même sens, Amyotte (2002) résume les trois principaux avantages de cette méthode. D'abord, la mesure des concepts est objective et précise puisque les concepts étudiés doivent être opérationnalisés. Ensuite, il est possible de faire des comparaisons entre les données recueillies et de généraliser, jusqu'à un certain point, les résultats obtenus à partir d'échantillons à une population. Enfin, on peut dégager certaines tendances générales des résultats obtenus en faisant ressortir des caractéristiques fondamentales d'un phénomène particulier.

6.2. Les variables de la recherche

Dans le cadre de cette thèse, trois catégories de variables ont été étudiées. Il s'agit précisément de la variable dépendante, de la variable indépendante et de la variable intermédiaire.

- **La variable dépendante**

Mvesssomba (2013) définit la variable dépendante comme le comportement que le chercheur veut étudier ou mesurer. A cet effet, c'est le comportement qui reflète l'action de la variable dépendante.

Dans le cadre de cette étude, la variable dépendante c'est l'ennui au travail. Selon le modèle de Fahlman et al. (2013), cette variable a été opérationnalisée en cinq modalités à savoir : le désengagement, la faible stimulation, l'inattention, la forte stimulation et la perception du temps.

- **La variable indépendante**

Myers et Hansen (2007) définissent la variable indépendante comme une variable que le chercheur manipule volontairement. Encore appelée variable cause, elle est dite indépendante parce qu'elle ne dépend pas d'une autre variable.

Les pratiques managériales d'habilitation représentent la variable indépendante dans cette recherche. Selon le modèle de Migneault (2006) cette variable a été opérationnalisée en cinq modalités à savoir : la délégation du pouvoir, le développement des compétences, le partage d'information, la reconnaissance de la performance et la qualité des relations interpersonnelles.

- **La variable intermédiaire** (variable médiatrice)

Dans la littérature scientifique, les variables intermédiaires sont très souvent convoquées pour améliorer la compréhension des processus qui lient les variables dépendantes aux variables indépendantes. Elles prennent en fonction des objectifs, de la pertinence des arguments conceptuels et de la rigueur des cadres théoriques, le statut de variable médiatrice ou de variable modératrice.

Dans le cadre de cette thèse, nous avons sur la base d'un ensemble de considérations conceptuelles et théoriques développées dans la problématique générale et l'étude 3 décidé de travailler avec deux variables médiatrices. Selon Baron et Kenny (1996), une variable médiatrice est une variable de processus qui transmet, complètement ou partiellement, l'impact d'une variable indépendante initiale sur une variable dépendante. Elle spécifie comment et selon quel mécanisme une variable indépendante influence une variable dépendante. Les variables médiatrices peuvent intervenir de manière intégrale ou partielle pour transmettre l'impact d'une variable indépendante sur une variable dépendante (Baron & Kenny, 1986).

Dans le cadre de cette thèse, deux variables médiatrices ont été convoquées : le Job-Crafting et le sens du travail.

Selon l'approche de Wrzesniewski et Dutton (2001), le Job-Crafting ou remodèlement d'emploi a été opérationnalisé en trois modalités à savoir : le remodèlement des tâches, le remodèlement des relations et le remodèlement cognitif.

Selon les travaux de Nyock Ilouga et Moussa Mouloungui (2019), le sens du travail a été opérationnalisé en deux modalités à savoir : l'utilité et la compréhension du travail.

6.3. Les outils de collecte de données

En psychologie comme dans toutes les sciences sociales, il existe de nombreux outils pour collecter les données à l'instar du questionnaire, le guide d'entretien, la grille d'observation…etc. Le choix d'un instrument au détriment d'un autre n'est pas fait de façon arbitraire. Il est fonction de l'objet et du type d'étude. Largement utilisé en psychologie sociale et plus précisément dans les études quantitatives, le questionnaire est l'instrument de collecte qui a retenu notre attention dans le cadre de cette étude. En effet, selon Delhomme et Meyer (2003), le questionnaire est une suite de questions standardisées dans laquelle les réponses sont pour la plupart contraintes par un format de réponses définit à l'avance (échelles, choix entre plusieurs alternatives, classements, etc.). Ainsi, il a des avantages tels que l'anonymat des participants, la rapidité d'administration, l'accès quasi immédiat aux calculs, la possibilité de toucher un grand nombre de sujets et d'aborder plusieurs aspects à la fois et la facilité de traitement des informations recueillies.

Outre les avantages ci-dessus énumérés, en nous appuyant sur les travaux antérieurs qui ont été élaborés sur l'ennui (Fahlman et al., 2013 ; Lee, 1986), les pratiques managériales d'habilitation (Boudrias, 2004 ; Migneault, 2006), le sens du travail (Arnoux-Nicolas et al., 2016 ; Nyock Ilouga & Moussa Mouloungui, 2019), le remodèlement d'emploi (Wrzesniewski & Dutton, 2001), nous sommes restés solidaire du type d'instrument utilisé dans ces travaux. Dans cette perspective les variables de la présente recherche ont été mesurées au moyen d'un questionnaire à items fermés.

Ce questionnaire est organisé en trois (03) parties ou rubriques à savoir : une note introductive à l'attention des participants, les instruments de mesure des variables identifiées (VI, VM, VD) et les facteurs sociodémographiques.

6.3.1. La note introductive

Elle constitue la première partie de notre du questionnaire et est rédigée à l'attention des participants. Elle a été formulée de la manière suivante : « *Cette enquête concerne les personnels de l'administration publique camerounaise de la ville de Yaoundé. Le présent questionnaire est anonyme. Nous vous assurons que la confidentialité totale de vos réponses sera préservée conformément aux dispositions de la loi n^{o} 2020/010 du 20 juillet 2020 sur les enquêtes statistiques et les recensements au Cameroun* ».

6.3.2. Les instruments de mesure

Abordant la question des instruments de mesure et de leurs utilisations, Bernaud (2007) indique que pour mesurer un fait ou réalité en psychologie, le chercheur peut créer ou utiliser un instrument de mesure existant. Si les cas de création des outils de mesure sont difficiles en raison des contraintes épistémologiques et méthodologiques qui entourent cette démarche, la majorité des chercheurs utilisent des instruments de mesure disponibles dans la littérature scientifique (Bernaud, 2015). Dans cette perspective, pour mesurer les variables de la recherche, nous avons mobilisé des instruments existants dans la littérature.

6.3.2.1.Instrument de mesure de l'ennui

Pour évaluer l'ennui chez les travailleurs camerounais, la version anglaise de l'outil multidimensionnel de l'état d'ennui a été traduite et adaptée auprès d'un échantillon de travailleurs camerounais (étude 1). Dans sa version originale, cet outil est composé de 29 items repartis en cinq dimensions : le désengagement (10 items), la forte stimulation (5items), la faible stimulation (5 items), l'inattention (4 items) et la perception du temps (5 items).

Dans cette version anglaise, Fahlman et al. (2013) ont trouvé que la cohérence interne des cinq sous-échelles MSBS était : désengagement (0,88), éveil élevé (0,84), faible éveil (0,86), inattention (0,80) et perception du temps (0,92), tandis que l'alpha pour l'ensemble du MSBS était de 0,95. Les indices de structuration de cet outil montrent qu'il constitue une mesure fiable pour l'évaluation de l'ennui (CFI = .98 ; TLI : 0.98; SRMR = 0.05; RMSEA=.005 ; χ^2/dl=1.02).

Tableau 1:

Énoncés mesurant l'ennui au travail

Ennui au travail	Enoncés
1. Désengagement	*- Tout me semble répétitif et routinier*
	- J'ai l'impression d'être obligé de faire des choses qui n'ont aucune valeur pour moi
2. La forte stimulation	*- Je suis impatient (e) en ce moment*
	- Je me sens agité (e)
3. La faible stimulation	*- Je me sens vide*
	- Je me sens seul (e)
4. L'inattention	*- Je suis facilement distrait (e)*
	- Ma capacité d'attention est plus faible que d'habitude
5. La perception du temps	*- Le temps avance très lentement*
	- Je souhaiterais que le temps passe plus vite

Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 7 points : 1- très en désaccord ; 2- En désaccord ; 3- Un peu en désaccord ; 4- Neutre ; 5- Un peu en accord ; 6- En accord ; 7- très en accord.

6.3.2.2. Instrument de mesure des pratiques managériales d'habilitation (PMH)

Pour évaluer l'habilitation structurelle des supérieurs, l'outil de Migneault (2006) inspiré des travaux de Boudrias (2004) a été utilisé. Cet outil est composé de 25 items repartis en cinq dimensions à savoir : la délégation du pouvoir (5 items), le développement des compétences (5 items), le partage d'information (5 items), la reconnaissance (5 items) et la qualité des relations (5 items).

Tableau 2:

Énoncés des PMH

PMH	Enoncés
1. Délégation du pouvoir	*-Mon supérieur m'encourage à exprimer mes idées* *- Mon supérieur me donne l'autorité nécessaire pour faire mon travail*
2. Développement des compétences	*- Mon supérieur me suggère des façons d'améliorer ma performance* *- Mon supérieur m'offre des occasions d'apprendre dans la réalisation de mon travail*
3. Partage d'information	*- Mon supérieur partage l'information utile à la réalisation de mon travail* *- Mon supérieur m'informe des changements à venir qui sont susceptibles d'affecter mon travail*
4. Reconnaissance	*- Mon supérieur apprécie mes efforts* *- Mon supérieur reconnaît ma performance*
5. Qualité des relations	*- Mon supérieur prend le temps de discuter de mes préoccupations* *- Mon supérieur se préoccupe de mon bien-être*

Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 4 points : 1. Fortement en désaccord ; 2. En désaccord ; 3. En accord ; 4 : fortement en accord.

6.3.2.3. Instrument de mesure du sens du travail

Pour évaluer le sens du travail, l'outil de Nyock Ilouga et Moussa Mouloungui (2019) comprenant 15 items a été convoqué. Cet outil est une adaptation camerounaise de l'inventaire du sens du travail développé en 2016 par Arnoux-Nicolas et ses collaborateurs. Ces items sont distribués en deux dimensions à savoir : Utilité perçue du travail (7 items) et la Compréhension du travail (8 items)

Dans cette version, la cohérence interne des deux manifestations du sens était : utilité (0,89) et compréhension (0,84) tandis que l'alpha pour l'ensemble de l'inventaire était de 0,95. Les indices de structuration de cet outil montrent qu'il constitue une mesure fiable pour l'évaluation du sens du travail (CFI = .94 ; TLI : 0.93; SRMR = 0.06; RMSEA=.045 ; χ^2/dl=3.62).

Tableau 3 :

Enoncés mesurant le sens du travail

Sens du travail	Exemples d'énoncés
1. Utilité du travail	*- Dans ma vie, j'attache une grande importance à mon travail* *- J'ai bien compris l'utilité de mon travail*
2. Compréhension	*- Mon travail n'apporte que peu de chose à ma vie* *-Je ne comprends pas ce que mon travail change dans la société*

Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 4 points : 1- Fortement en désaccord ; 2- en désaccord 3 : en accord ; 4- fortement en accord

6.3.2.4. Instrument de mesure du Job-Crafting

Pour évaluer le remodèlement d'emploi, nous avons utilisé l'instrument de mesure de Slemp et Vella-Brodrick (2013), traduit en langue française par Londei-Shortall (2017). Cette mesure originale du remodèlement d'emploi comprend 15 items repartis en trois dimensions à savoir : le remodèlement des tâches (5 items), le remodèlement cognitif (5 items) et le remodèlement relationnel (5 items).

Tableau 4:

Énoncés mesurant le remodèlement d'emploi

Remodèlement d'emploi	Enoncés
1. Remodèlement des tâches	- *Je modifie la variété de tâches que j'effectue au travail* - *Je prends en charge des tâches supplémentaires au travail*
2. Remodèlement cognitif	- *Je vois que mon travail donne du sens à ma vie* - *Je connais l'importance de mon travail pour la communauté en général*
3. Remodèlement relationnel	- *J'organise ou j'assiste à des activités sociales liées au travail* - *Je fais un effort pour apprendre à mieux connaître les gens au travail*

Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 4 points : 1- très rarement ; 2- rarement ; 3- souvent ; 4- très souvent

Dans cette partie du travail, les instruments ont été présentés à titre indicatif. Les mesures de précautions légitimant leur utilisation dans le cadre de cette thèse ont été précisées dans les différentes études où ces instruments ont été utilisés.

6.3.3. Les caractéristiques sociodémographiques

La troisième rubrique du questionnaire portait sur les caractéristiques sociodémographiques des personnes interrogées. Dans cette recherche nous avons contrôlé les facteurs sociodémographiques tels que le sexe, l'âge, la situation matrimoniale, l'ancienneté, le niveau d'étude, le statut professionnel (fonctionnaire et contractuel), le nombre d'heures de travail prévues par semaine et la région d'origine. Ces facteurs ont été contrôlés parce qu'ils sont susceptibles d'influencer les variables de l'étude.

6.4. Le site de la recherche

Selon Fonkeng et al. (2014), le site de la recherche est le lieu géographique et socioculturel où est installée la population concernée par l'étude. Son choix comme l'indiquent les auteurs n'est pas anodin, il est fonction de la problématique et des objectifs visés par l'étude.

La présente recherche s'effectue à Yaoundé au Cameroun. Elle est située dans la région du centre précisément dans le département du Mfoundi dont elle est le chef-lieu. Située en plein cœur de la forêt tropicale du Cameroun, à 200 km environ de la côte atlantique, la ville

de Yaoundé a un relief assez accidenté avec une altitude moyenne de 800 m. Le relief est dominé par les collines ce qui lui a d'ailleurs valu le nom de « ville aux sept collines ».

En ce qui concerne le climat, il est de type équatorial à quatre saisons qui s'alternent dans l'année : une grande saison sèche, une grande saison de pluie, une petite saison de pluie et une petite saison sèche. De manière générale, le climat est caractérisé par l'abondance des pluies et une température moyenne de 23,5°C. La végétation est de type intertropical avec prédominance de la forêt humide. Les sols sont constitués de la couche arable et de la latérite. Plusieurs rivières traversent la ville à l'instar d'Olézoa, Tongolo, Mefou et surtout le Mfoundi qui a donné lieu au nom de son département.

En ce qui concerne la démographie, cette ville s'étend sur 304 km^2 dont une superficie urbanisée de 183 km^2 et abrite une population estimée en 2024 à 4681768 habitants soit une densité moyenne de 13486 habitants par km^2(perspectives d'urbanisation mondiale de l'ONU, 2024). Cette population connait un accroissement de près de 100000 habitants en moyenne chaque année. Elle a connu au cours de la dernière décennie une forte croissance imputable à l'exode rural, à l'arrivée de nombreux réfugiés venant des régions du Nord, sud-ouest, nord-ouest et de l'Est du pays. Comme la plupart des grandes villes du continent et des pays en voie de développement, Yaoundé connait des problèmes d'urbanisation, à l'approvisionnement en électricité et en eau, l'insalubrité, la délinquance…

Le département du Mfoundi compte sept arrondissements et les services centraux de la plupart des ministères de la république sont installés principalement dans le centre administratif situé dans l'arrondissement de Yaoundé 3.

- **Justification du choix du site**

La ville de Yaoundé (Cameroun) a été choisie comme site de la présente recherche parce qu'elle est le centre administratif du pays et par conséquent regroupe un nombre important de travailleurs du secteur public toutes catégories confondues. Même si les délégations des administrations (jeunesse et éducation civique, santé, éducation, justice, culture…) sont présentes dans toutes les 10 régions du pays, Yaoundé est la ville la plus représentative en ce qui concerne les agents de l'Etat du pays. C'est le siège de tous les départements ministériels du Cameroun et dont le siège de tous les services centraux de l'administration publique. A cet effet, elle concentre un grand nombre de travailleurs de l'administration publique.

En dehors de sa forte représentativité, le choix a également été justifié par la proximité entre l'étude et la ville. Etant donné que la présente recherche se déroule dans le cadre d'une Thèse de Doctorat à l'université de Yaoundé 1, le site de Yaoundé a aussi été choisi parce

qu'il permet de limiter les déplacements ainsi que les dépenses liées au déploiement sur le terrain.

6.5. La population de l'étude

La population de cette recherche est constituée de l'ensemble des personnels de l'administration publique exerçants dans les services centraux de la ville de Yaoundé. Les deux catégories d'agents publics se répartissent entre les fonctionnaires, régis par le Statut général de la Fonction publique de 1994 (SGFP) et les travailleurs de l'Etat relevant du Code du Travail, communément appelés contractuels, régis par le Décret N°78/484 du 9 Novembre 1978 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'Etat relevant du Code du Travail (Article premier).

Dans son article 3 (1), le statut général de la fonction publique précise qu'un fonctionnaire est toute personne qui occupe un poste de travail permanent et est titularisée dans un cadre de la hiérarchie des administrations de l'Etat. Ces fonctionnaires sont répartis en quatre catégories désignées dans l'ordre hiérarchique décroissant par les lettres A, B, C et D dont :

- Les postes de travail de la catégorie A correspondent aux fonctions de conception, de direction, d'évaluation ou de contrôle ;
- Les postes de travail de la catégorie B correspondent aux fonctions de préparation, d'élaboration et d'application ;
- Les postes de travail de la catégorie C correspondent à des tâches d'exécution spécialisée ;
- Les postes de travail de la catégorie D correspondent à des tâches d'exécution courante ou de grande subordination.

L'échantillon de cette étude inclut uniquement les agents publics exerçant dans les services centraux de l'administration publique régis par le statut général de la fonction publique et celui du code du travail. Il s'agit des fonctionnaires dont la carrière est gérée par le MINFOPRA. Suivant l'article 10 de ce statut général de la fonction publique, les corps de métiers suivants sont exclus de la population cible de cette étude : 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 auxiliaires de l'Administration ; les magistrats ; les militaires et les fonctionnaires de la Sûreté nationale et de l'Administration pénitentiaire. En 2020, Le personnel de la fonction publique était estimé

à environ 265 418 agents dont 168 505 fonctionnaires, 84 122 contractuels et 12 791 décisionnaires (MINFOPRA, 2021).

Le choix a été porté sur cette population car c'est sur cette dernière que nous avons réalisé les observations qui ont permis de développer cette étude. En dehors des observations faites sur le terrain, un certain nombre de travaux de recherche sur l'ennui au travail ont été réalisé auprès des travailleurs de l'administration publique comme ceux de Bourion (2016). Dans le même ordre d'idée, Piraux (2017) estime que les travailleurs peu importe leurs secteurs d'activité peuvent à un moment donné éprouver l'ennui au travail. Cependant, cette situation semble plus persistante dans le secteur de l'administration publique. Selon cet auteur, on observe de plus en plus une tendance générale à l'appauvrissement de la qualité de travail dans l'administration. Ce travail semble manquer de contenu, de dynamisme et ne participe pas toujours à l'épanouissement des travailleurs. Suivant cette perspective, Piraux (2017) conclue que les administrations sont des hôpitaux par anticipation car la personne de bureau voit la vie à travers le prisme obscur de « l'ennui, de la crainte et du dégout ». Ainsi, c'est sur la base des observations et des travaux antérieurs réalisés sur le problème que nous avons décidé de travailler avec les agents de l'administration publique camerounaise.

6.6. Techniques d'échantillonnages

L'échantillon est un fragment ou une quantité de la population cible auprès de qui l'étude a été réalisée. C'est en réalité une fraction de personnes présentant les mêmes caractéristiques que ceux de la population mère. Dans la littérature scientifique, deux grandes techniques d'échantillonnage ont été identifiées : probabilistes et non probabilistes.

Comme mentionné précédemment, la population de cette étude est constituée de personnels de l'Etat exerçant dans les services centraux de l'administration publique de la ville de Yaoundé. Pour extraire notre échantillon de la population de référence, nous avons eu recours à une technique d'échantillonnage à deux niveaux. Nous avons choisi quelques ministères parmi les différents ministères que compte la ville de Yaoundé. La sélection de ces ministères a été effectuée selon une technique probabiliste. La technique probabiliste est une technique qui donne une chance égale à tous les participants ou membre de la population d'être choisis dans la constitution de l'échantillon.

Parmi les techniques d'échantillonnage qui existent, nous avons mobilisé la technique d'échantillonnage aléatoire simple. Dans le cadre de cette étude, nous avons inscrit les noms des différents ministères de la ville de Yaoundé sur des papiers. Ces papiers ont été pliés et placés dans une urne. Nous avons décidé de procéder à un tirage au sort de 11 ministères

correspondant au 1/3 des administrations publiques. Le choix de cette technique d'échantillonnage se justifie par le fait qu'il n'existe réellement pas à ce jour, des études empiriques qui attestent de la prédominance de l'ennui dans une administration publique par rapport à une autre. Suivant cette perspective, en partant de l'idée selon laquelle les travailleurs de toutes les administrations sont susceptibles de s'ennuyer au travail, nous avons donné une chance à chaque administration d'être choisie. Au terme de cette sélection, les ministères ou administrations publiques suivantes ont été sélectionnées : Ministère des Finances, Ministère de la Forêt et de la Faune, Ministère des Arts et de la Culture, Ministère de l'Administration territoriale, Ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières, Ministère de l'Education de base, Ministère des Affaires Sociales, Ministère des Postes et Télécommunications, Ministère des Relations Extérieures, Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale et enfin le Ministère de l'Enseignement supérieur. Nous avons logiquement soumis des demandes de collecte de données au chef de chaque département ministériel sélectionné. Au terme de cette phase six (06) départements ministériels ont donné un avis favorable à notre demande de collecte des données. Il s'agit du Ministère de la Forêt et de la Faune, Ministère des Arts et de la Culture, Ministère de l'Education de base, Ministère des Postes et Télécommunications, Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale et du Ministère de l'Enseignement supérieur.

Pour sélectionner les participants de l'étude, nous avons eu recours à une technique d'échantillonnage non probabiliste. L'échantillonnage non probabiliste est une technique qui ne donne pas une chance égale à tous les éléments de la population d'être choisis dans la constitution d'un échantillon. Toutefois, lorsque l'échantillonnage non probabiliste est utilisé pour le choix des participants, les chercheurs recommandent de sélectionner de manière aléatoire un nombre assez grand de répondants pour que la répartition des cas au sein de l'échantillon soit relativement fidèle à la population d'origine ; ce qui permet de contourner le problème de représentativité (Chanquoy, 2006). Parmi les techniques non-probabilistes qui existent, nous avons eu recours à la technique d'échantillonnage par convenance. Le recours à cette technique se justifie par le fait que dans la plupart des administrations où nous avons reçu une autorisation favorable de collecte, il était mentionné sur la lettre que seules les personnes volontaires étaient invitées à participer à l'étude. Ainsi au terme de cette phase, seules les personnes qui ont bien voulu répondre à notre questionnaire ont constitué l'échantillon de l'étude.

6.7. Considérations éthiques et administration des outils de collecte

Avant l'enquête de terrain proprement dite, un ensemble de précautions éthiques ont été prises. Il est important de noter que les différents aspects développés dans cette partie du travail s'appliquent aux différentes études empiriques de la présente recherche.

- **Considérations éthiques**

Au Cameroun, le texte de loi n^{o} 2020/010 du 20 juillet 2020 signé par le président de la république encadre les procédures de collecte des données statistiques. Dans cette perspective, avant de nous rendre sur le terrain, nous avons conjointement reçu les autorisations de collecte de données signées par le chef du Département de Psychologie et du Directeur du Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines Sociales et Educatives de l'Université de Yaoundé 1. Ces documents attestaient notre statut de doctorant affilié au centre de recherche et régulièrement inscrit au Département de Psychologie. Ces différentes autorisations de recherche ont permis de faire des demandes d'autorisations de recherche auprès des chefs de départements ministériels.

Une fois les demandes approuvées, les objectifs de la recherche ont été présentés aux participants conformément à l'article 9 (2) de la Loi 2020 qui régie la collecte de données au Cameroun. En réalité les participants étaient invités à lire le feuillet d'information sur la page d'introduction du questionnaire avant de répondre à celui-ci. Par la suite, les participants qui manifestaient leur consentement à participer à l'étude devraient répondre au questionnaire et le retourner. Cependant, il était spécifié que les participants pouvaient se retirer de l'étude sans condition. Afin de préserver l'anonymat des répondants, aucune donnée nominative n'a été recueillie. Dans cette même perspective, les autorités des départements ministériels qui ont acceptées de nous accueillir dans leur structure ont demandé de retirer dans la partie réservée à l'identification du répondant, des informations concernant le « ministère » et le poste occupé. Ce retrait se justifie par le fait que les autorités compétentes ont estimé que l'étude se déroulant dans l'administration publique en générale et non une administration en particulier, il n'était pas nécessaire de mentionner le ministère encore moins le poste occupé par le participant. C'est sans doute ce qui explique le fait que dans les différentes études de la thèse nous n'avons pas fait une présentation des échantillons en fonction des ministères et des postes occupés par les participants. Cette disposition permettait de respecter non seulement l'anonymat des répondants et mais également des structures d'accueil.

- **Administration des instruments de collecte de données**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons privilégié en raison des objectifs généraux de la thèse le questionnaire comme instrument de collecte de données. La présente thèse étant organisée en une série de trois études, nous avons entrepris trois enquêtes sur le terrain.

La première phase de collecte des données s'est déroulée entre les mois de Juillet et Novembre 2021. L'objectif de cette collecte de données était de faire une étude exploratoire de l'outil évaluant l'état d'ennui chez les travailleurs de l'administration publique. Durant cette phase de collecte, deux modes de passation de l'instrument ont été adoptés. Le premier consistait à passer l'outil suivant le mode papier-crayon. Certains participants renseignaient les questionnaires en notre présence d'autres nous donnaient des rendez-vous pour passer les retirer. Dans certaines administrations, les participants volontaires invités à déposer leurs questionnaires renseignés sous plis fermé dans le secrétariat de leur direction et la secrétaire nous contactait directement en fin de semaine pour les récupérer. Le second mode consistait à passer le questionnaire en ligne aux différents agents des administrations choisies. Seulement, cette méthode de collecte s'est avérée peu productive car le nombre de réponses obtenus via ce mode représentait 5% des réponses obtenus lors de la première phase. Nous avons logiquement décider d'abandonner ce mode de collecte qui s'avère très souvent improductif auprès des travailleurs camerounais. Au terme de cette première phase, nous avons collecté plus de 300 réponses. Certains questionnaires ont été retirés car ils étaient mal renseignés. Finalement la taille de l'échantillon retenue était de 267. Cet échantillon a été décrit dans le cadre de la première étude de la thèse.

La seconde phase de collecte des données s'est déroulée entre le mois d'Avril et le mois de Juillet 2022. L'objectif de cette collecte de données était de faire une étude confirmatoire de l'outil évaluant l'état d'ennui chez les travailleurs de l'administration publique et d'explorer les liens empiriques entre l'habilitation structurelle et l'ennui. Pour collecter les données nous avons administré l'outil suivant le mode papier-crayon. Certains participants renseignaient les questionnaires en notre présence d'autres nous donnaient des rendez-vous pour passer les retirer. Dans certaines administrations, les participants volontaires étaient invités à déposer leurs questionnaires renseignés sous plis fermé dans le secrétariat de leur direction et la secrétaire nous contactait en fin de semaine pour les récupérer. Au terme de cette seconde phase, nous avons collecté plus de 500 réponses. Certains questionnaires ont été jugés inexploitables car ils étaient mal renseignés. Finalement la taille de l'échantillon retenue était de 407. Cet échantillon a été décrit dans le cadre de la dernière phase de la première

étude et dans la seconde étude de la thèse. En réalité, en raison des objectifs visés, cet échantillon a été divisé en deux échantillons distincts.

La troisième phase de collecte des données s'est déroulée entre le mois d'octobre et le mois de décembre 2022. L'objectif de cette collecte de données était de tester le modèle structurel de la thèse liant l'habilitation, le Job-Crafting, le sens et l'ennui au travail. Pour collecter les données nous avons administré l'outil suivant le mode papier-crayon. Certains participants renseignaient les questionnaires en notre présence d'autres nous donnaient des rendez-vous pour passer les retirer. Dans certaines administrations, les participants volontaires invités à déposer leurs questionnaires renseignés sous plis fermé dans le secrétariat de leur direction et la secrétaire nous contactait en fin de semaine pour les récupérer. Au terme de cette troisième phase, nous avons collecté plus de 450 réponses. Certains questionnaires ont été retirés de l'analyse car ils étaient mal renseignés. Finalement la taille de l'échantillon retenue était de 406. Cet échantillon a été décrit dans le cadre de la troisième étude de la thèse.

- **Les difficultés rencontrées sur le terrain**

Lors de l'enquête nous avons rencontré des difficultés sur le terrain. La première relevait de la difficulté d'accès aux participants malgré les autorisations de collecte. Cette difficulté d'accès était due au fait que les participants étaient réticents à l'idée de remplir les questionnaires. Aussi, une des grandes difficultés était dû au fait que tous les départements ministériels n'ont pas donné de réponse à notre demande. Ce qui a sans doute limité la taille de l'échantillon. Une autre difficulté était liée au fait que nous avons perdu énormément de questionnaire car certains agents n'ont pas remis les questionnaires, certains les avaient soit mal rempli soit rempli à moitié.

6.8. Echantillon de l'étude

Il convient de rappeler que cette thèse est organisée en trois études empiriques. Les thèses organisées en étude s'appuient très souvent sur des recherches transversales successives. Selon Dardenne et al. (2007), la recherche transversale successive utilise des échantillons répétés à partir d'une fraction de la population et ceci à des différentes occasions dans un certain temps. En d'autres termes, il s'agit d'une recherche qui requiert la sélection de deux ou plusieurs échantillons différents présentant des caractéristiques similaires à des moments distincts sur une même population. Suivant cette perspective, en fonction des objectifs et des études empiriques de la présente recherche, différents échantillons ont été mobilisés à des intervalles de temps différents sur la même population.

Nous avons réalisé trois enquêtes sur le terrain. Au terme de ces différentes enquêtes nous avons obtenus un échantillon global de 1080 participants. En réalité 267 agents exerçants dans les services centraux de l'administration publique de la ville de Yaoundé ont volontairement participé à la première phase de collecte de données, 407 agents ont volontairement participé à la seconde phase de collecte de données et 406 agents ont volontairement participé à la troisième phase de collecte de données.

6.9. Logiciels de traitement des données

Après avoir collecté les données sur le terrain, nous avons utilisé le logiciel CSPro version 7.0 pour saisir les données. CSPro (Census and Survey Processing System) est un logiciel de saisie des données de recensements et d'enquêtes. Il propose une interface de saisi des données appelée masque de saisie. L'élaboration de cette plateforme nécessite d'abord de préciser, dans un dictionnaire de données, les caractéristiques (nom, label, type, longueur, occurrences, modalités) des variables de l'étude. Ce logiciel a été choisi parce qu'il propose une interface de saisie des données semblable à celle de « *Google-forms* » qui n'admet aucune erreur puisqu'il faut impérativement renseigner une question pour passer à une autre. Il permet ainsi de pallier au problème de données manquantes et des doublons qu'on rencontre très souvent lorsqu'on travaille directement sur Excel. Une fois les données saisies, elles ont été exportées sur Excel (version 2019) pour les premiers groupements et cotations. Le choix de ce tableur a été dicté par le fait qu'il s'ouvre facilement dans la plupart des logiciels de traitements des données mobilisés en sciences humaines et sociales. En fonction des objectifs et des analyses statistiques implémentées dans cette thèse, quatre logiciels de traitement des données statistiques ont été mobilisés.

- **Le logiciel SPSS version 26** a été mobilisé pour sa simplicité d'usage. Il offre une meilleure lecture des résultats issues des analyses corrélationnelles, de régressions linéaires simples et des analyses de variances. La présentation des données permettant la description de l'échantillon est aussi intéressante. Il a également été mobilisé dans l'analyse des résultats de fiabilité offrant ainsi au chercheur les résultats items par items mais aussi globalement.
- **Le logiciel Statistica** version 13 a été employé car il offre une meilleure lecture des graphiques issus de l'analyse descriptive. Les résultats contenus par exemple dans ces graphiques offrent des indications sur la normalité des distributions. Les écarts à la moyenne y sont également clairement visibles.

- **Le logiciel Jamovi** a été mobilisé parce qu'il propose une interface assez intéressante dans l'analyse des effets d'interactions entre les variables catégorielles et numériques. Il propose aussi une lecture plus détaillée des résultats de toutes les combinaisons possibles existantes entre les variables. Son mode de fonctionnement n'est pas très différent de celui de JASP mais il existe toutefois des spécificités dans l'usage de ces logiciels qui sont très souvent complémentaire dans les analyses très complexes.
- **Le logiciel JASP** a été mobilisé pour les analyses exploratoires, confirmatoires et la modélisation par équations structurelles. C'est un logiciel très parcimonieux et très simple d'usage. Il offre des graphiques très explicites. Cependant sa maitrise nécessite une certaine maitrise des procédés statistiques et informatiques (utilisation des syntaxes et codes informatique).

6.10. La démarche statistique de la thèse

Cette partie du travail précise toutes les analyses statistiques implémentées dans les différentes études ainsi que les règles de décisions qui permettent de confirmer ou d'infirmer les hypothèses. Comme dans toute recherche quantitative, nous avons privilégié l'analyse descriptive et l'analyse inférentielle. Le plus souvent, les analyses descriptives permettent de décrire les données obtenues pour chacune des variables de l'étude. Elles permettent ainsi de mieux résumer l'information scientifique dans des tableaux, des graphiques, etc. elles s'intéressent aux indices de tendance centrale (moyenne, médiane…) et indices de dispersion (variance, écart-type…). L'analyse inférentielle quant à elle permet de généraliser les résultats obtenus sur un échantillon dans la population de référence. Elle permet donc d'éprouver les hypothèses et de leur donner un statut (infirmé ou confirmé).

La présente thèse s'est préférentiellement intéressée à l'adaptation des outils de collecte des données, l'étude des relations empiriques simples et multiples existantes entre les variables de l'étude et enfin l'étude éprouver le modèle structurel qui lie toutes les variables de l'étude. Pour atteindre ces objectifs, les analyses exploratoires, confirmatoires, descriptives, de régressions simples, régressions et des analyses par équations structurelles ont été implémentées. Afin d'éviter les redondances dans le texte global, ces analyses ainsi que leurs règles d'utilisation ont été précisées dans les différentes études où elles ont été implémentées.

Après ce chapitre consacré à la présentation des procédures méthodologiques qui ont servi de base à l'élaboration de cette thèse, les chapitres suivants sont consacrés à la présentation des études empiriques.

CHAPITRE 7 : TRADUCTION ET ADAPTATION DE L'OUTIL MULTIDIMENSIONNEL DE L'ETAT D'ENNUI CHEZ LES TRAVAILLEURS CAMEROUNAIS (Etude 1)

Ce chapitre est consacré à la traduction et l'adaptation de l'instrument de mesure de l'ennui en contexte socioprofessionnel camerounais.

7.1. Introduction

En dehors des observations faites sur le terrain, de nombreux travaux réalisés en psychologie du travail et des organisations (Bourion & Trébucq, 2011 ; Harju et al, 2014 ; Simaleu, 2021 ; Taiwo, 2009) attestent qu'ils sont assez nombreux les travailleurs qui s'ennuient sur les lieux de travail. Les écrits d'Alibert en 1825 rappellent que l'ennui est l'état le plus pénible de l'économie vivante. Loin d'être un fait divers, c'est une problématique réelle à laquelle les chercheurs et gestionnaires tentent d'apporter des solutions.

Les employés de tous les pays sont susceptibles de s'ennuyer sur les lieux de travail. L'ennui au travail ne serait donc pas spécifique à un contexte précis. Toutefois, les divergences socioculturelles (ethnie, culture, croyances…), les modes de rapports au travail ainsi que la place que le travail occupe dans la vie des individus sont autant de facteurs qui rendent compte des différences comportementales, voire émotionnelles qui entourent les manifestations de l'ennui au travail dans un milieu spécifique.

Quelques ouvrages de psychologie du travail et des organisations, abordant des problématiques du travail au Cameroun (Menye Nga, 2016 ; Nyock Ilouga, 2019) montrent que le travail est hautement valorisé par les camerounais. Il peut contribuer en ce sens comme dans tous les pays du monde à la prospérité économique et sociale. L'analyse du rapport au travail de Nyock Ilouga (2019) montre que les camerounais sont travailleurs et que chez ces derniers, la reconnaissance sociale passe par le travail. Ainsi, lorsque le travail vient à manquer, ils font tout pour en trouver un autre et au besoin, ils en créent. Le développement très souvent anarchique des entités informelles dans notre pays est un message et un marqueur d'une population dynamique qui souhaite exprimer ses capacités, ses potentialités et contribuer à la prospérité économique. Si le travail au sens de Smith (1776) est cette puissance humaine ou machinique qui permet de créer de la valeur, comment comprendre que

les travailleurs camerounais soient pauvres et qu'ils ne parviennent même pas à vivre décemment du fruit de leur travail ? Une réponse à cette question se trouve sans doute dans l'organisation du travail et dans la distribution des biens produit par le travail des hommes.

Pour que le travail conduise à la prospérité économique, Smith (1779) rappel que ce dernier doit être bien pensé et bien organisé. L'analyse de la situation des travailleurs camerounais réalisée par Nyock Ilouga et al. (2018) montre que les travailleurs camerounais évoluent dans un contexte entropique marqué par une carence managériale qui semble avoir abandonné aux travailleurs, la responsabilité d'organiser leur travail et ajuster leur collaboration. Une telle carence managériale ouvre la voie à une confrontation sans arbitre entre les travailleurs et entraine l'effondrement de la valeur du travail. Ainsi, lorsqu'un grand nombre de travailleurs se retrouvent sans instruction et ne savent pas ce qu'on attend d'eux, le rapport au travail perd sa structure et son sens (Ambassa & Nyock Ilouga, 2021). Le vide, la vacuité et l'ennui s'installent. Quel est le niveau d'ennui des travailleurs camerounais ? la présente étude tente de répondre à cette question à travers une démarche de validation transculturelle d'un instrument de mesure de l'ennui au travail.

7.1. Contexte de l'étude

Les travaux parus ces dernières années sur la question de l'ennui au travail montrent clairement que c'est un concept dont les bases conceptuelles et méthodologiques restent à consolider. Nous avons effectué ce constat sur la base de la multitude des définitions qui ne permettent pas aujourd'hui de donner un sens précis à l'ennui au travail.

Il est important de rappeler que l'ennui au travail, tel qu'abordé en psychologie du travail, tire ses fondements conceptuelles et théoriques de divers domaines de connaissance comme la sociologie (Barbalet, 1999), la philosophie (Sartre, 1947), le management (Hackman & Oldham, 1976) et la psychologie (Fiske & Maddi, 1961). Avec un ancrage théorique aussi divers, l'ennui reste difficile à définir voire conceptualiser.

Néanmoins, les auteurs s'entendent sur le fait que l'ennui serait un construit multidimensionnel comportant trois perspectives : affective, cognitive et comportementale (Rengade, 2016 ; Teng, Hassan & Kasa, 2016). Ainsi, l'ennui pourrait être défini comme un état de malaise marqué par un sentiment de vacuité et renvoie à l'épreuve du temps qui semble s'étirer à l'infini, sans pouvoir s'achever, suscitant l'expérience douloureuse du vide (Rengade, 2016). Pour sa dimension cognitive, Mikulas et Vodanovich (1993) considèrent que l'ennui correspond à un état d'insatisfaction et d'excitation ou d'éveil relativement bas, imputable à une situation (interne ou externe) perçue comme étant insuffisamment stimulante.

L’aspect émotionnel de l’ennui est la conséquence de la frustration, réelle ou perçue, qui dérive d’une situation suscitant l’insatisfaction (Rengade, 2016).

L’ennui est également conceptualisé selon Fiske et Maddi (1961) comme un état aversif de sous-éveil qui se produit lorsque « l'information » ou la « stimulation » environnementale est redondante, monotone, de faible intensité ou insignifiante. Il peut aussi arriver que l'ennui soit caractérisé par une forte excitation avec des états tels que l'agitation ou la frustration. Enfin, reste que la caractéristique centrale de l'ennui est l'expérience aversive de vouloir s’engager dans une activité satisfaisante mais d’en être incapable (Eastwood et al., 2012). Cette définition traduit clairement le nœud du problème dans les milieux de travail camerounais. En effet, dans le contexte socioprofessionnel camerounais, il n’est pas difficile d’observer que les travailleurs ne parviennent pas à accéder au travail en raison des carences de ressources et des blocages de toutes sortes (Guemeta Tsayem, 2020). Par exemple, les agents manquent parfois d’une connexion internet de qualité pour exécuter leur travail, certains ordinateurs ne fonctionnent pas la plupart du temps. Ainsi, cette impossibilité d’accéder au travail du fait de l’indisponibilité des ressources matérielles génère de la frustration et provoque l’ennui sur le long terme.

Les définitions de l’ennui dans l’ensemble tendent à montrer que l’ennui se caractérise par une faible ou forte stimulation, des problèmes d’attention, la perception du temps, la monotonie, le manque de défis et de sens, l’association d’une faible excitation avec l’insatisfaction (Vodanovich & Watt, 2016).

Ces diverses définitions complexifient l’opérationnalisation et l’évaluation du concept de l’ennui au travail. Pourtant, les méthodes psychométriques rappellent bien que la mesure de toute construction est intrinsèquement liée à la manière dont elle est conceptualisée et définie. Sous ce rapport, il apparait que la multitude des définitions en ce qui concerne l’ennui au travail a aussi entrainé une prolifération des outils mesurant ce construit. La section suivante est consacrée à une revue de littérature des outils d’évaluation de l’ennui au travail.

7.2. Revue de littérature

Selon Vodanovich et Watt (2016), au cours des deux dernières décennies les recherches portant sur les questions de mesure et d’évaluation liées à l’ennui ont été au centre de toutes les attentions. Dans la littérature scientifique, deux publications de référence offrent une vue panoramique et détaillée des outils psychométriques de l’ennui. Vodanovich en 2003 présente le premier examen détaillé des mesures de l’ennui. Dans sa publication, l’auteur part de l’idée

selon laquelle l'ennui en tant que construit a reçu une attention moindre dans la littérature et qu'il était dès lors important d'en faire un bilan. Dans son étude, il présente quelques outils tels que : l'outil de propension à l'ennui (Farmer & Sundberg, 1986), l'outil d'ennui au travail (Grubb, 1975), L'outil d'ennui du temps libre (Ragheb & Merydith, 2001), l'outil d'ennui sexuel (Watt & Ewing, 1996).

Cette première revue des outils psychométriques de l'ennui parue en 2003 a permis aux chercheurs d'avoir une idée plus précise sur l'évaluation de l'ennui. Elle a même orienté le choix d'un instrument par rapport à un autre. Seulement, lorsqu'on explore cette revue, on remarque qu'elle n'est pas très complète. Les outils présentés n'intègrent pas tous les différents aspects ou facettes de l'ennui qui méritent d'être évalués. Il en est ainsi de la perception du temps passé au travail. Dans ce sens, cette revue ne semble pas préciser les instruments de mesure qui correspondent à l'ennui comme trait de personnalité et ceux qui correspondent à l'ennui comme état émotionnel. Il convient de préciser que dans ce travail, l'auteur ne dit rien ou presque sur ce débat pourtant fondamental dans l'évaluation de l'ennui. En effet, on se pose très souvent la question de savoir si l'ennui émerge des situations ou alors si certains individus par rapport à d'autres sont davantage enclin à s'ennuyer dans la vie en raison de la configuration de leur personnalité. Cette revue bien qu'intéressante méritait alors d'être revue, actualisée et mieux organisée. Ce sont d'ailleurs ces différentes critiques qui ont amené Vodanovich et Watt (2016) à proposer une nouvelle revue de littérature sur les mesures psychométriques de l'ennui.

Treize ans après la première publication d'une revue de littérature sur les mesures d'évaluation de l'ennui, Vodanovich et Watt (2016) ont proposé une seconde revue détaillée sur le construit. En effet, selon les auteurs, cette publication est justifiée par le fait qu'entre la première et la seconde revue, de nombreuses études ont été réalisées sur les outils existants, conduisant dans la majorité des cas à leurs réaménagements. En dehors des travaux réalisés sur les mesures existantes, de nouvelles mesures de l'ennui au travail ont été développées. Par exemple le questionnaire multidimensionnel de l'ennui n'existait pas lors de la première publication. Il est apparu que l'objectif de cette seconde publication était de fournir un examen plus complet des mesures et une mise à jour des nouvelles mesures publiées récemment.

La revue de Vodanovich et Watt (2016) présente un compte rendu de seize (16) instruments de mesure auto-rapportés de l'ennui. Les instruments sont présentés en quatre groupes : les outils mesurant l'ennui-trait, ceux mesurant l'ennui-trait dans des situations

spécifiques (*coping*, loisirs, relations sexuelles, relations interpersonnelles), ceux mesurant l'ennui-état et ceux mesurant l'ennui-état dans des situations spécifiques (travail, école). Ces instruments sont d'ailleurs regroupés dans deux grandes catégories à savoir : l'ennui comme trait de personnalité et l'ennui comme état psychique. Dans cette partie du travail, nous nous limiterons à la présentation des instruments les plus utilisés dans chaque ensemble.

- **L'ennui comme un trait de personnalité**

Les tenants de cette approche partent de l'idée selon laquelle, l'ennui serait inné en chaque individu. Selon eux, chacun de nous aurait donc une propension à s'ennuyer dans les différents aspects de la vie. Dans la littérature scientifique, Farmer et Sundberg (1986) soutiennent l'idée selon laquelle, un trait peut être plus fortement déterminé par des caractéristiques psychologiques internes. L'ennui serait donc déterminé par des caractéristiques personnelles (Farmer & Sundberg, 1986).

Parmi les mesures d'ennui développées dans cette approche, nous avons des mesures des traits d'ennui de façon générales puis des mesures des traits d'ennui dans des situations spécifiques. En ce qui concerne les mesures des traits d'ennui dans des situations spécifiques, les outils les plus usités sont ceux d'adaptation à l'ennui de Hamilton et al. (1984), comprenant 10 éléments à choix forcé (par exemple, « *J'ai souvent l'impression qu'il n'y a rien à faire* » versus « *Je trouve facilement des façons de me divertir même si les autres s'ennuient* »). Un score élevé indique une meilleure facilité à faire face à l'ennui en général. Selon Hamilton et al. (1984), l'outil d'adaptation à l'ennui est conçu pour évaluer la prédisposition d'un individu à restructurer ses perceptions et sa participation à des activités ennuyeuses afin de diminuer l'ennui (et/ou de maximiser les opportunités de plaisir intrinsèque). Cet outil s'applique dans des contextes comme l'école, le travail et la maison.

Dans la même approche, l'outil de mesure de l'ennui de loisirs de Iso-Ahola et Weissinger (1990) contenant 16 items, a été conçu pour mesurer les perceptions de temps libre (hors travail) (par exemple, « *Je n'ai pas beaucoup de compétences en matière de loisirs* » « *Pendant mon temps libre, j'ai l'impression de faire tourner mes roues* »). Les items sont évalués à travers une échelle de Likert à 5 points allant de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement d'accord). Des scores plus élevés représentent un plus grand ennui pendant le temps libre.

Il existe dans cette approche, des outils mesurant l'ennui dans les relations interpersonnelles. Par exemple, l'outil de mesure de l'ennui lié aux relations sexuelles de Watt et Ewing (1996), comprenant 18 items organisés sur une échelle de 7 points allant de (1)

fortement en désaccord à (7) fortement d'accord. Ce construit a été conçu en grande partie pour refléter l'ennui sexuel en raison d'un manque de variété, d'une faible excitation et d'une stimulation inadéquate (par exemple, "*Je préfère les relations sexuelles excitantes et imprévisibles*", "*Le sexe devient souvent peu excitant dans une relation à long terme*"). L'analyse factorielle des items a révélé une structure en deux facteurs qui ont été étiquetés Monotonie sexuelle (par exemple, « *Le sexe devient fréquemment une routine peu excitante et prévisible*") et la stimulation sexuelle (par exemple, "*Je ne resterais pas dans une relation sexuellement ennuyeuse*").

En dehors de ces quelques outils, de nombreux instruments existent dans la littérature scientifique pour évaluer l'ennui comme étant un trait de personnalité en chaque individu. Les instruments développés plus haut évaluent la prédisposition d'un individu à s'ennuyer dans les situations spécifiques. Les lignes qui suivent présentent un outil qui évalue la propension à l'ennui dans de façon générale.

Dans la littérature scientifique, le premier instrument de mesure de l'ennui utilisé est l'outil de prédisposition à l'ennui. En 1986, Farmer et Sundberg ont mis sur pied un outil évaluant la propension à l'ennui dans diverses situations. Selon ces auteurs, les individus seraient prédisposés à s'ennuyer dans leurs activités quotidiennes. Il convient de rappeler que cet outil de mesure s'inspire de l'outil de la recherche des sensations de Zuckerman et al. (1974) pour qui, la tendance à l'ennui est une sous-dimension de la recherche de sensations. Ainsi, les personnes présentant ce trait de personnalité auraient tendance à rechercher des sensations nouvelles ou complexes par de nouvelles expériences.

Ainsi, l'instrument de mesure de la disposition à l'ennui (EDE) de Farmer et Sundberg (1986) est un questionnaire auto-rapporté de 28 items évalués sous le format « vrai ou faux » dont un score élevé marque la sensibilité à l'ennui. Le format vrai-faux de l'EDE a été utilisé dans de nombreuses études (Mann, 2012 ; Wan, Downey & Stough, 2014). Il faut dire que les indices de fiabilité des items suivant ce format de réponse varient de 0,75 à 0,78. Cependant, d'autres études ont utilisé une échelle de Likert à 7 points allant de « très en désaccord » à « tout à fait d'accord » (Chaney & Blalock, 2006 ; Kass et al., 2010). L'analyse de fiabilité suivant ce format de réponse a révélé des alphas de Cronbach de 0,79 à 0,91. Par la suite, bien que Farmer et Sundberg (1986) aient initialement développés l'outil comme un construit unitaire, plusieurs études empiriques ont été conduites afin d'examiner les structures multifactorielles possible de l'outil. Ces études ont dans l'ensemble conclu que l'échelle possédait entre deux et cinq facteurs (Ahmed, 1990 ; Vodanovitch & Kass, 1990). Par

exemple, Ahmed (1990) a observé que deux facteurs étaient présents à savoir : l'apathie et l'inattention. Toutefois, les études de Vodanovich et Kass (1990) ont conclu que l'instrument était composé des cinq facteurs suivants : stimulation externe, stimulation interne, réponses affectives, perception du temps et contrainte. Comme on peut le constater, il n'existe pas encore réellement dans la littérature une structure stable et précise de l'outil de disposition à l'ennui.

- **L'ennui comme état émotionnel**

Contrairement à la littérature dominante qui présente l'ennui comme étant un trait de personnalité, l'idée selon laquelle l'ennui pourrait aussi être un état émotionnel a été largement défendue dans les écrits scientifiques depuis les années 2010. En effet, les travaux de Fahlman et ses collaborateurs en 2013 ont opposé pour la première fois, l'ennui comme trait de personnalité à l'ennui comme état émotionnel. Selon eux, l'ennui serait une réponse à un environnement. Ce sont donc des aspects extérieurs qui font émerger l'ennui.

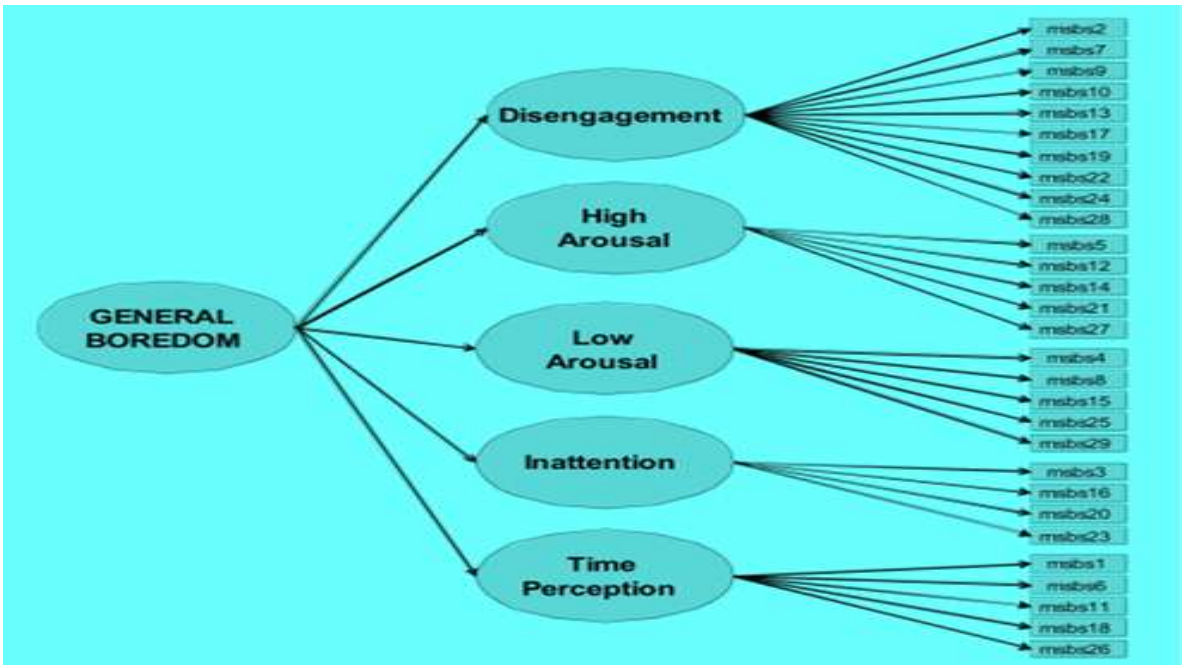
L'instrument multidimensionnel de l'état d'ennui Fahlman et al. (2013) comprend 29 items évalués sur une échelle de Likert à 7 points allant de « 1 » (fortement en désaccord) à « 7 » (fortement en désaccord). Le MSBS comprend les cinq facteurs suivants : désengagement (10 éléments « J'aimerais faire quelque chose de plus excitant »), forte excitation (5 éléments ; par exemple, « Je me sens agité »), inattention (4 éléments ; « Je suis facilement distrait »), Faible excitation (5 éléments ; « Je me sens déprimé »), et perception du temps (5 éléments ; « Le temps passe plus lentement que d'habitude »). Le développement et la validation de la structure factorielle du MSBS ont été fournis par une série de quatre études commençant par une analyse qualitative des données d'étudiants de premier cycle qui ont fourni des réponses narratives à deux questions concernant leurs expériences liées à l'ennui. L'analyse des réponses ouvertes et l'ajout de quelques items caractérisant une définition théorique de l'ennui, a abouti à un pool initial de 76 éléments. Basé sur des données de deux échantillons distincts, 32 items ont été éliminés en raison de statistiques médiocres sur le total des éléments ou asymétrie excessive.

Les questions restantes ont été soumises à une analyse factorielle exploratoire qui a révélé une solution à 5 facteurs. Cette structure a été appuyée par une analyse factorielle confirmatoire. De plus, un modèle de second ordre a été estimé et a indiqué l'existence d'un seul facteur sous-jacent, avec les cinq facteurs représentant les facettes individuelles liées à l'ennui. Finalement, Fahlman et al. (2013) ont trouvé que la cohérence interne des cinq sous-échelles MSBS était : désengagement (0,88), éveil élevé (0,84), faible éveil (0,86), inattention

(0,80) et perception du temps (0,92), tandis que l'alpha pour l'ensemble du MSBS était de 0,95.

Figure 15*:*

Structure factorielle de l'échelle multidimensionnelle de l'état d'ennui (Fahlman et al., 2013).



Cet outil est le plus utilisé dans la littérature scientifique lorsqu'on s'intéresse à l'ennui comme état émotionnel. C'est d'ailleurs cet instrument que nous allons utiliser dans le cadre de la présente étude car l'idée défendue ici est que l'ennui chez les salariés camerounais tire son origine de l'environnement de travail réputé entropique et déficient. L'ennui serait ainsi une réponse émotionnelle aversive à l'environnement socioprofessionnel dans lequel évolue les travailleurs camerounais.

7.1. Justification de l'étude : *pourquoi une traduction et une adaptation du MSBS en contexte culturel camerounais* ?

L'analyse de la littérature montre qu'il n'existe pas beaucoup d'outils de mesure de l'ennui au travail disponible en langue française. Aussi, l'ennui au travail a été très peu exploré dans la littérature africaine surtout sur le plan empirique. Il n'existe pas à notre connaissance d'outils de mesure de l'ennui au travail en Afrique francophone. Dans le souci de combler ce vide, la présente étude s'attèle à traduire et à adapter l'outil multidimensionnel de l'ennui en contexte camerounais. En réalité, parlant de la démarche d'évaluation psychométrique, Bernaud (2007) suggère deux approches : la conception d'un nouvel outil et l'adaptation d'une méthode psychométrique. La conception d'un nouvel outil peut s'appuyer

sur l'approche méthodologique de « Churchill » (1979) communément évoquée dans la littérature scientifique. Pourtant il faut reconnaitre avec Bernaud (2007) que les cas de création d'un nouvel instrument de mesure sont relativement rares en psychométrie. La plupart des recherches s'appuient alors sur la révision et l'adaptation d'une méthode psychométrique qui est l'actualisation de l'ensemble de la méthode (items, échelles…) comme le souligne Bernaud (2007).

La présente étude est consacrée à la traduction d'un outil de mesure en raison des différences linguistiques qui existent entre le français et l'anglais. Puisque la mesure originale est en langue anglaise, nous allons la traduire en langue française. En dehors de la traduction, l'étude vise également une adaptation de ladite mesure au contexte camerounais. Parlant d'adaptation, Bernaud (2015) souligne que l'adaptation d'une méthode psychométrique consiste à rendre cette méthode compatible avec les aspects culturels et linguistiques de la population visée. Il est donc clair que cette étude d'adaptation permettra à coup sûr une contextualisation du MSBS dans les réalités socioprofessionnelles camerounaises. Cette étude permettra aussi de poursuivre le travail de validation de cet instrument dans différents contextes entrepris depuis 2012. Contrairement à l'outil de prédisposition à l'ennui de Farmer et Sundberg (1986) dont la robustesse a été éprouvée dans différents contextes culturelles, les études de validations transculturelles du MSBS sont plutôt récentes et doivent s'intensifier.

Nous avons pour la circonstance, choisi l'outil multidimensionnel de l'ennui de Fahlman et al. (2013) en ce sens qu'elle évalue l'ennui comme un état émotionnel. C'est l'environnement de travail qui serait alors le moteur même de l'ennui chez les travailleurs. Cet outil a également été choisi parce qu'il est susceptible selon les auteurs d'être passé dans diverses situations partant de la vie familiale à la vie professionnelle. C'est également l'outil le plus utilisé et le plus fiable dans la littérature scientifique en ce qui concerne l'ennui-état. Il présente des indices de cohérence interne assez satisfaisants : désengagement (.88), forte stimulation (.84), faible stimulation (.86), inattention (.80) et Perception du temps (.92). Par ailleurs, il a fait l'objet de nombreuses validations et traductions dans différents pays ou contextes culturels. Par exemple, Liu Yong et al. (2013) ont proposé une validation de cet outil auprès d'un échantillon d'étudiants chinois. Tout comme la version originale, le MSBS chinois présente la même structure (cinq dimensions).

Tout récemment, le MSBS a également fait l'objet d'une traduction et validation en contexte italien dans l'étude de Spoto et al. (2021). Les résultats de l'étude ont révélé que le MSBS italien présente une structure factorielle similaire à celle du MSBS original. Les cinq

facteurs du MSBS sont significativement associés les uns aux autres. Dans le même ordre d'idées, la version espagnole du MSBS proposée par Alda et al. (2015), a été validée comme un instrument fiable pour mesurer l'ennui dans la population générale. Conformément à la structure initiale, le MSBS espagnol a révélé une structure en cinq dimensions pour l'évaluation de l'ennui dans diverses situations. Comme cette validation espagnole a été étudiée dans un échantillon multi-âge, on peut conclure que le MSBS semble fonctionner dans des populations espagnoles de tout âge. Enfin de compte, ces diverses contextualisations du MSBS font de lui un outil fiable dont les qualités métrologiques ne sont plus à démontrer. Néanmoins, les cultures et les réalités étant parfois différentes, un instrument de mesure doit être appliqué à une population après avoir passé un certain nombre d'étapes.

7.2. Hypothèse et objectifs de l'étude

7.1.1. Hypothèse de l'étude

Conformément aux traductions et validations ultérieures de l'outil multidimensionnel de l'ennui (MSBS) de Fahlman et al. (2013), nous défendons malgré les divergences et réalités socioculturelles existantes entre le contexte de validation de l'échelle originale (Anglais) et le contexte camerounais que : *le MSBS en milieu de travail camerounais ainsi que ses dimensions s'ajusterons de la même manière que la version originale*.

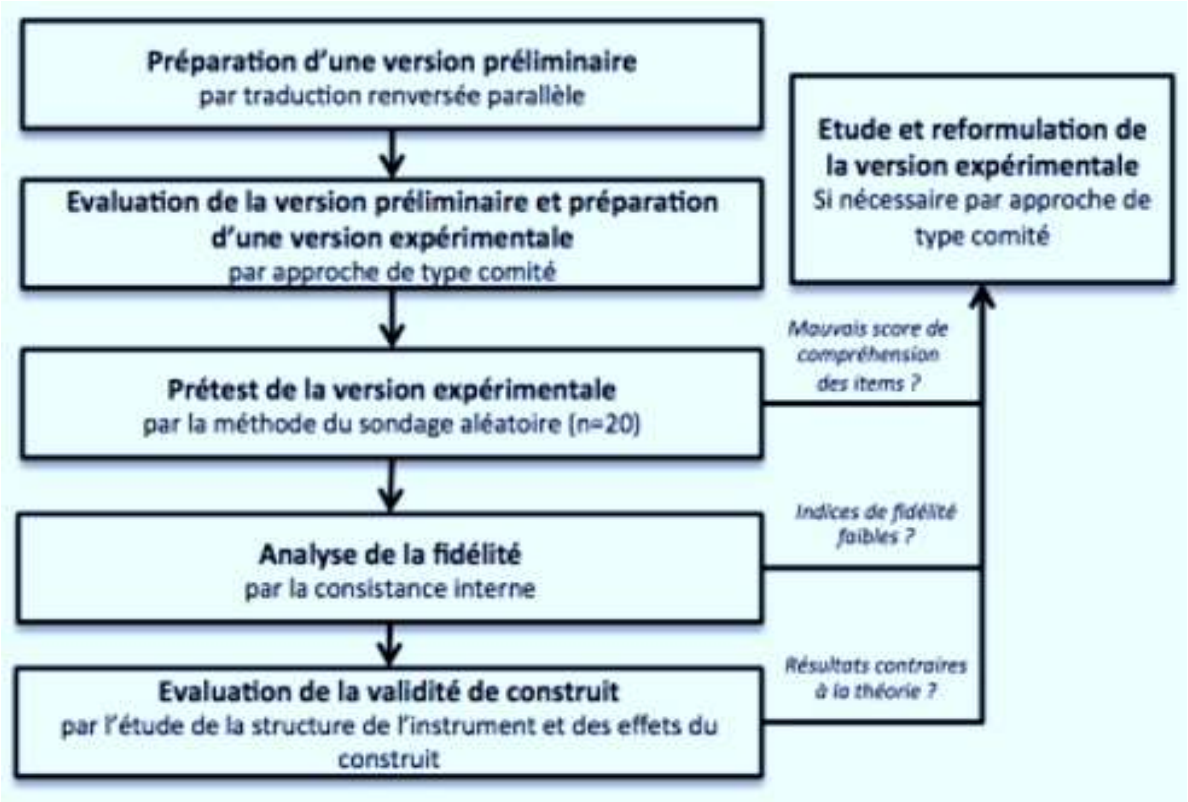
7.1.2. Objectifs de l'étude

L'absence d'outil opérationnel permettant d'évaluer l'ennui au travail, dans le contexte camerounais, a laissé aux dirigeants d'organisations le soin d'opérer leur diagnostic de l'ennui qu'ils confondent généralement à la paresse, voire à la fatigue chronique. Cette carence limite les possibilités d'intervention pour permettre au travailleur de remplir ses fonctions sans heurts. Faute d'avoir trouvé des solutions professionnelles pour instaurer l'équilibre entre la situation de travail, la vie de famille et les aspirations personnelles, les travailleurs s'enferment quotidiennement dans un cercle vicieux qui les empêche de donner la pleine mesure de leurs potentiels. Or, il est difficile d'admettre qu'un grand nombre de travailleurs, exerçants différents métiers dans différentes organisations sont dotés d'une paresse dispositionnelle ou simultanément atteints d'une fatigue chronique. Pour adresser ce gap, nous avons choisi d'emprunter les instruments de mesure qui ont fait la preuve de leur efficacité opératoire sous d'autres cieux, pour les d'adapter à notre contexte d'étude. Parmi les instruments disponibles dans la littérature scientifique, le MSBS de Fahlman et al. (2013) nous a semblé le mieux indiqué dans cette démarche de validation transculturelle.

Nous avons adopté la procédure de validation transculturelle de questionnaires psychologiques proposée par Vallerand (1989). Elle comporte plusieurs niveaux d'études, chacun avec sa méthodologie spécifique : la préparation de la version préliminaire du questionnaire, l'évaluation de la version préliminaire, le pré-test du questionnaire, l'évaluation de la validité concomitante et de contenu, le développement de la version camerounaise du MSBS et l'évaluation de la validité de cette version.

Figure 21 *:*

Procédure de validation transculturelle des questionnaires de Vallerand (1989)



7.2. Phase 1 : Traduction de l'échelle multidimensionnelle de l'état d'ennui

Préparation et évaluation de la version préliminaire du questionnaire

L'objectif de cette première étape est de préparer la version traduite en langue française de l'instrument de mesure. Selon Vallerand (1989), pour effectuer une telle traduction de nombreuses techniques peuvent être employées. On distingue la méthode de la traduction traditionnelle, la méthode du comité et enfin la traduction inversée. Dans la littérature scientifique, l'une des techniques de traduction idéale d'un instrument de mesure psychologique est celle du back-translation ou la rétro-traduction (traduction inversée).

Dans cette optique, nous avons eu recours, dans un premier temps, à la traduction en langue française réalisée par un étudiant de master en psychologie du travail et un

professionnel exerçant à l'université de Yaoundé 2 (SOA). Ces deux experts étaient parfaitement bilingues et n'avaient jamais, auparavant, eu connaissance de la version originale du MSBS utilisée.

Les deux versions françaises produites ont été évaluées par un comité d'expert constitué de deux chercheurs en psychologie du travail et des organisations. Le travail consistait dans l'ensemble à évaluer les traductions, items par items, afin de comparer et puis nous avons comparé les deux versions françaises. Enfin, nous avons retenus pour cette version française les items qui semblaient les mieux traduites et qui rendaient davantage compte du construit.

Une fois la version française retenue, nous l'avons soumis à deux autres experts pour traduction du français vers l'anglais. Nous avons eu recours pour la circonstance à une étudiante de lettres bilingue de niveau master à la faculté des arts lettres et sciences humaines de l'université de Yaoundé 1 et à une enseignante des lycées et collèges de la ville de Yaoundé. Ces deux experts étaient parfaitement bilingues et d'expression anglaise à la base. Elles n'avaient jamais eu connaissance, auparavant, de la version originale de l'outil du MSBS.

Les deux versions anglaises rétro-traduites ont été évaluées par un comité d'expert constitué de deux chercheurs et d'un traducteur professionnel. Le travail consistait à comparer la version anglaise rétro-traduite à la version originale. Si la traduction d'un item était jugée insatisfaisante, les membres du comité examinaient la version française afin de s'assurer de sa bonne traduction de la langue source (anglais) à la langue cible (français). Au terme de cette phase tous les items ont ainsi été passés en revue et à l'issue de la discussion une version expérimentale du questionnaire a été adoptée.

Au terme de cette première phase, nous pouvons dire que quelques items ont été réexaminés surtout sur le plan de la compréhension et de la formulation. Par exemple, de nombreuses expressions telles que « être indécis » ont été reformulées par « *Je ne sais pas ce que je dois faire au travail* » ; par ailleurs une expression comme « situation de travail hors de propos » a été reformulée par « *situation de travail sans importance* ». Dans l'ensemble, la majorité des items de la version expérimentale sont similaires à ceux de la version originale.

- **Pré-test du questionnaire expérimental**

Il s'agit d'une mise à l'épreuve de l'instrument de collecte des données. Il est impératif de s'assurer que les items qui constituent le test sont compréhensibles et qu'ils répondent effectivement aux problèmes que pose le chercheur. Aussi, étant donné que l'outil utilisé a été élaboré dans un contexte culturel différent du nôtre, le pré-test permet également de libérer

l'outil de sa charge culturelle d'origine avec notamment l'utilisation des expressions langagières locales (Nyock Ilouga et al. 2018).

Dans le cadre de cette étude, le pré-test a été effectué pour évaluer la formulation et la compréhension des items. Il a été effectué auprès de 15 agents (8 femmes et 7 hommes) de l'administration publique exerçants à la Délégation Départementale du Ministère de l'éducation de Base du Mfoundi (Yaoundé). Les agents ont rempli sans difficulté majeure, en une dizaine de minutes cette version expérimentale. De l'avis des personnes consultées, le questionnaire en dehors de la forme (taille de police réduite) ne présentait aucune ambiguïté et son renseignement était aisé. Aucune modification n'a été apportée par rapport à la formulation des items. Un tel résultat se justifie par le fait que l'outil avant de faire l'objet d'une pré-enquête auprès des travailleurs, a été évalué par les experts lors des phases de traduction.

7.3. Phase 2 : Adaptation du MSBS en contexte socioprofessionnel camerounais

Pour la valider l'instrument de mesure d'ennui au contexte socioprofessionnel camerounais, des études exploratoires et confirmatoires ont été réalisées.

7.2.1. Etude exploratoire

L'objectif poursuivit dans cette étape du développement de la version camerounaise du MSBS est de rechercher la structure factorielle qui s'ajuste à nos données. Pour ce faire, nous avons privilégié les analyses factorielles exploratoires en suivant la méthode d'extraction des axes principaux avec rotation oblique.

Pour accepter la structure factorielle obtenue, nous nous sommes appuyés sur un ensemble de critères. Dans l'ensemble, la démarche suivie a été la suivante :

- Retenir le nombre de facteurs permettant d'expliquer une partie importante de la variance
- Sélectionner les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1 selon la règle de Kaiser (1958)
- Vérifier les valeurs du test de Kaiser-Meyer-Olkin (Kaiser, 1974). En effet, l'indice de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) dont la valeur doit être comprise entre 0 et 1 et au minimum de .70 assure que la distribution des valeurs est adéquate (corrélation entre les énoncés).
- Le test de sphéricité de Bartlett (1954) qui vérifie la normalité des énoncés doit être significatif à .05.

- Procéder à une rotation des facteurs afin d'améliorer la clarté de la structure factorielle

Pour révéler la structure de l'échelle les énoncés qui ne respectaient pas les critères suivants étaient retirés de la mesure :

- Corréler avec un minimum de deux autres variables de la mesure ;
- Avoir un poids factoriel supérieur ou égal à .40 avec une dimension au plus ;
- Avoir un écart type montrant que la distribution des scores se disperse suffisamment autour de la moyenne.

7.2.1.1. Méthodologie

❖ **Instrument**

La démarche qui a conduit à la collecte des données s'est appuyée préférentiellement sur la passation d'un questionnaire répartis en deux rubriques. La première est composée des 29 items de la version originale du MSBS. Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 7 points : 1- très en désaccord ; 2- En désaccord ; 3- Un peu en désaccord ; 4- Neutre ; 5- Un peu en accord ; 6- En accord ; 7- très en accord. La seconde rubrique évaluait les variables sociodémographiques des participants (âge, sexe…).

❖ **Participant**

Dans le cadre de cette étude, nous avons interrogés 267 travailleurs issus de différentes administrations publiques de la ville de Yaoundé. Ces participants ont été sélectionnés suivant la technique d'échantillonnage par convenance. En effet, après avoir reçu les autorisations des chefs de département ministériels, nous avons administré le questionnaire aux travailleurs sur la base du volontariat.

- **Répartition selon le sexe**

Le tableau ci-dessous montre que l'échantillon de l'étude est constitué de 124 (46, 4%) de femmes et de 143 (53,6%) d'hommes.

Tableau 5 :

Répartition en fonction du sexe

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	124	46,4	46,4	46,4
2	143	53,6	53,6	100,0

Légende : 1= féminin 2= Masculin

On note que les participants de cette étude sont inégalement répartis selon le genre. Les hommes semblent légèrement plus nombreux que les femmes. Cette répartition est à l'image de la répartition de quelques départements ministériels (Finances, Travaux Public, Education de Base…) que nous avons visités durant l'enquête de terrain. Les observations similaires ont été faites dans l'étude réalisée auprès des personnels de l'administration publique centrale de la ville de Yaoundé en 2020 par Mengoua. Notons tout de même que cet écart entre les hommes et les femmes est négligeable. De plus en plus, la fonction publique camerounaise privilégie l'équilibre entre les femmes et les hommes au sein de ses effectifs.

- Description selon l'âge, l'ancienneté et du nombre d'heures de travail

Le tableau ci-dessous indique premièrement que la moyenne d'âge des personnes interrogées est de 36 ans avec une importante dispersion (E-T= 7.35) dans un échantillon dominé par les jeunes de moins de 40 ans, où le plus jeune a 22 ans et le plus âgé de 57 ans.

Tableau 6 :

Description de l'échantillon en fonction de l'âge, l'ancienneté et du nombre d'heures de travail

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AGE	22	57	36,2	7,3
ANCIENETE	1	33	8,9	6,8
HEURES_TRAVAIL	8	56	36,2	8,4

Cette répartition semble similaire à celle des études de Ambassa (2020) et de Molo Owona (2022) effectuées auprès de la même population. Par ailleurs, il est important de noter que cette distribution de l'âge est sans doute à l'image de la population du pays, voire du continent africain constitué d'une importante cohorte de jeunes avec une faible espérance de

vie et qui représente des défis majeurs en termes d'employabilité, de santé, d'alimentation, etc. (Nyock Ilouga, 2019). La majorité des participants de l'étude ont en moyenne 9 ans d'ancienneté avec une importante dispersion (E-T= 6,8) dans une population dans laquelle le salarié novice a un 1 an de service contre 33 années de service pour le plus ancien. Cette observation nous apprend que la fonction publique camerounaise recrute des jeunes qui peuvent espérer y faire carrière jusqu'à l'âge de la retraite.

Enfin, les participants de l'étude rapportent que la moyenne d'heures passée au travail par semaine est de 36 heures avec une importante dispersion (E-T= 8, 43). Ceci montre tout de même que les travailleurs de l'administration publique au Cameroun passent beaucoup de temps sur les lieux de travail. Cette observation a également été faite par Mengoua (2020).

- Répartition selon le type de contrat de travail

Le tableau ci-dessous indique que la majorité des travailleurs de l'échantillon soit 64% sont des fonctionnaires (64%) et 35,2% sont des contractuels.

Tableau 7:

Répartition en fonction du type de travail

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	173	64,8	64,8	64,8
2	94	35,2	35,2	100,0

Légende : 1= fonctionnaire ; 2= contractuel

Cette répartition est à l'image de l'administration publique où les travailleurs « fonctionnaires » régis par le statut de la fonction publique sont souvent assez nombreux par rapport aux « contractuels » dont l'activité de travail est encadrée par le code du travail. Toutes fois, dans le cadre du travail ces deux profils sont assez homogènes. Il n'y a pas une grande différenciation dans l'exécution du travail même si le plus souvent les fonctions de conceptions, de direction, d'évaluation ou de contrôle sont occupées par les fonctionnaires.

- Répartition selon le niveau d'étude

Le tableau ci-dessous indique que la majorité des travailleurs ont un niveau d'étude compris entre la licence et le master 2 cette portion représente 76,3% de l'échantillon.

Tableau 8:

Répartition en fonction du niveau d'étude

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	19	7,1	7,1	7,1
2	34	12,7	12,7	19,9
3	65	24,3	24,3	44,2
4	61	22,8	22,8	67,0
5	78	29,2	29,2	96,3
6	10	3,7	3,7	100,0

Légende: 1= CAP/BEPC; 2= BAC ; 3= BAC+3 ; 4= BAC+4 ; 5= BAC+5 ; 6= BAC+6

Ceci semble être à l'image de l'administration camerounaise où la majorité des cadres représentant près de 60% des effectifs ont un niveau minimum de licence et la grande majorité un master 2. On note également que (7,1%) des participants de cette étude ont un BEPC et (12,7%) disposent d'un Baccalauréat. Enfin, très peu (3,7%) ont un doctorat. Cette répartition comme dans la majorité des études, montre bien que les travailleurs camerounais sont pour la plupart des diplômés. C'est donc une population jeune et très instruite qui présente de nombreuses exigences en ce qui concerne le travail.

- **Répartition selon le statut matrimonial**

Tableau 9 :

Répartition en fonction de la situation matrimoniale

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	92	34,5	34,5	34,5
2	134	50,2	50,2	84,6
3	33	12,4	12,4	97,0
4	6	2,2	2,2	99,3
5	2	,7	,7	100,0

Légende : 1= célibataire ; 2= Marié (e) ; 3=union libre ; 4= divorcé (e) ; 5= veuf (ve)

Le tableau ci-dessus montre qu'au sein de l'échantillon, 92 (34.5%) travailleurs sont célibataires, 134 (50.2%) sont mariés, 33 (12.4%) sont en union libre, 6 (2.2%) sont divorcés et enfin 2 (0.7%) sont veuf (ves).

7.2.1.2. Résultat de l'étude exploratoire et fiabilité de l'outil de mesure

L'objectif poursuivit dans cette étape du développement de la version camerounaise du MSBS est de rechercher la structure factorielle qui s'ajuste aux données collectées.

- **L'indice de KMO**

Les résultats montrent que l'indice moyen de KMO sur l'ensemble des items retenus est de **.89**.

Conformément aux recommandations de Pett et al. (2003) cela traduit un bon ajustement des items aux facteurs latents. Ce qui signifie que les items retenus constituent une excellente mesure de l'ennui au travail chez les travailleurs de l'administration publique camerounaise interrogés.

- **Le test de sphéricité (Bartlett)**

L'objectif de l'analyse présentée dans le tableau ci-dessous est de tester l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de corrélations est une matrice d'identité et qu'il n'existe donc aucune relation entre les items.

Tableau 10 :

Le test de Bartlett

X^2	Df	P
2259.471	78.000	< .001

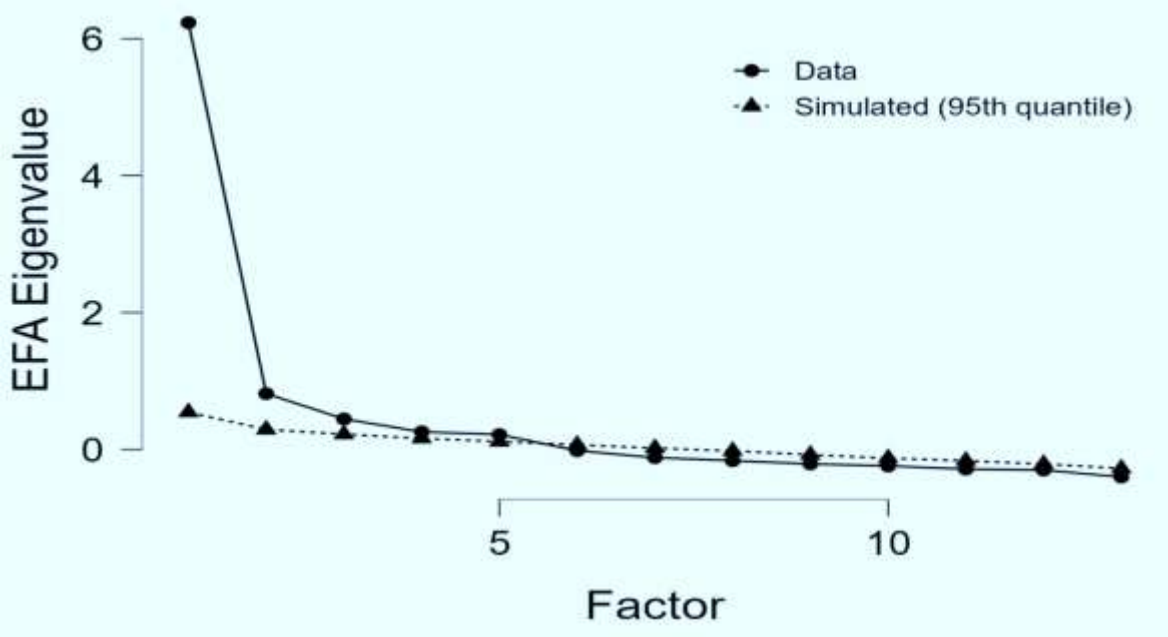
Les résultats obtenus montrent que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (**X^2= 2259.47 ; p<.001**). Ce résultat permet ainsi de rejeter l'hypothèse nulle et montre qu'il existe une corrélation entre les items.

- **Détermination du nombre de facteurs**

Tabachnick et Fidell (2007) insistent sur le fait qu'aucun critère n'est absolu et que la décision quant au nombre de facteurs à extraire comporte toujours un élément important de subjectivité. Ils suggèrent de combiner l'analyse des valeurs propres et l'étude du graphique d'accumulation de variance (le test de coude de Cattell, 1966) de manière à prendre une décision éclairée. En effet, ce test est basé sur l'interprétation du graphique de progression des valeurs. Cette règle consiste à conserver le nombre de facteurs situés avant le point d'inflexion du graphique.

Figure 17 *:*

Graphique d'accumulation des valeurs propres de la version camerounaise du MSBS



L'examen du graphique des valeurs propres par la technique de coude de Cattell révèle une ligne horizontale à partir de cinq facteurs montrant ainsi que les facteurs suivants n'apportent aucune information nouvelle.

- **Extraction des facteurs**

Nous avons privilégié une analyse parallèle qui n'impose aucun nombre de facteurs à extraire au départ. Cette analyse détermine de façon aléatoire les facteurs significatifs et regroupe les items liés à une même variable manifeste. Selon Ledesma et Valero-Mora (2007), il s'agit d'une méthode parmi les plus efficaces pour déterminer la structure d'une solution factorielle puisque l'interprétation est univoque. Par la suite, la méthode d'extraction choisie est la méthode des axes principaux qui est plus adaptée lorsque les variables sont évaluées à l'aide d'échelle ordinale. Nous avons choisi d'imposer une rotation oblique de type oblimin.

Après rotation, la matrice des poids factoriels est beaucoup plus facile à analyser. Une structure simple est visible. On identifie ainsi 5 facteurs comme le montre le tableau n°11.

Tableau 11 :
Test de significativité des coefficients de saturation factorielle (MSBS)

	Facteur 1	**Facteur 2**	**Facteur 3**	**Facteur 4**	**Facteur 5**	**Unicité**
Je me sens déprimé (e)	.84					.16
Je me sens vide	.82					.23
Je me sens seul (e)	.79					.27
Il semble qu'il n'y ait personne autour de moi à qui parler	.71					.36
Le temps avance très lentement		.91				.13
En ce moment, il semble que le temps passe lentement		.86				.24
Le temps semble être arrêté		.63				.32
Je me sens agité (e)			.80			.33
Je suis plus souvent de mauvaise humeur que d'habitude			.77			.31
Je suis facilement distrait (e)				.99		.00
Il est difficile de concentrer mon attention				.48		.42
Je m'ennuie					.84	.26
Je perds du temps qui serait mieux consacré à autre chose					.54	.49

Ce tableau apporte une information importante quant à la part de variance de chaque item non-expliquée par la variable manifeste « Unicité ». Théoriquement, comme la variable latente est le facteur explicatif des items, on s'attend à ce que cette valeur soit faible (moins de .05) Conformément à cette approche, le tableau ci-dessus indique des valeurs uniques comprises entre .00 et .49.

Ces valeurs sont dans l'ensemble très bonnes. Cependant on observe que l'item : « *Il est difficile de concentrer mon attention* » issu du facteur 4 (inattention) et l'item : « *Je perds du temps qui serait mieux consacré à autre chose* » issu du facteur 5 (désengagement) présentent des proportions de variances expliquées presque équivalentes aux valeurs uniques. Le retrait de ces items qui serait statistiquement justifié révèlerait une structure à trois dimensions sur l'instrument de l'ennui. Seulement si les on retire, les indices globaux de structuration de cet instrument de mesure deviennent moins intéressants que si les on maintient dans l'analyse. Cette solution factorielle à trois dimensions est instable et restitue près 65% de la variance commune. L'analyse du RMSEA = .07 issu de la solution à trois dimensions est moins intéressant que le RMSEA = .05 de la solution à 5 dimensions.

La comparaison de ces indices permet de rejeter le modèle à trois dimensions et maintenir le modèle de l'ennui en cinq dimensions. Théoriquement on peut trouver une première explication au rejet du modèle à trois dimensions parce qu'il semble écarter deux dimensions très importante (désengagement et l'inattention) qui sont des facteurs de poids dans la conceptualisation et l'évaluation de l'ennui au travail (Fahlman et al.,2013). Le modèle à cinq dimensions s'ajuste mieux aux données collectées. Nous avons décidé de poursuivre l'analyse du modèle à cinq dimensions.

Notons que dans ce modèle, chaque item retenu partage au moins 50% de son information avec la variable manifeste. Les différentes communautés traduisant la variance de l'item expliquée par le facteur manifeste sont très bonnes, même si les items mentionnés précédemment nous invitent à plus de prudence. Ces résultats montrent que ces items obtenus après examen de la solution factorielle constituent une excellente mesure de la version camerounaise de l'ennui au travail.

La proportion de variance expliquée avant et après l'extraction des facteurs est précisée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 :

La proportion de variance expliquée

	Solution sans rotation			**Solution après rotation**		
	SumSq. Loadings	**Proportion var.**	**Cumulative**	**SumSq. Loadings**	**Proportion var.**	**Cumulative**
Facteur1	6.45	.49	.49	2.99	.23	.23
Facteur2	1.14	.08	.58	2.24	.17	.40
Facteur3	.71	.05	.64	1.51	.11	.51
Facteur4	.58	.04	.68	1.43	.11	.63
Facteur5	.50	.03	.72	1.22	.09	.72

La version originale du MSBS de Fahlman et al. (2013) comporte 29 items. L'examen de la solution factorielle qui s'ajuste le mieux à nos données montre que 16 items ont été retirés de l'analyse. La raison principale de ce retrait tient notamment au fait que la proportion de la variance unique de ces items était supérieure à celle qui est prise en charge dans la solution factorielle commune.

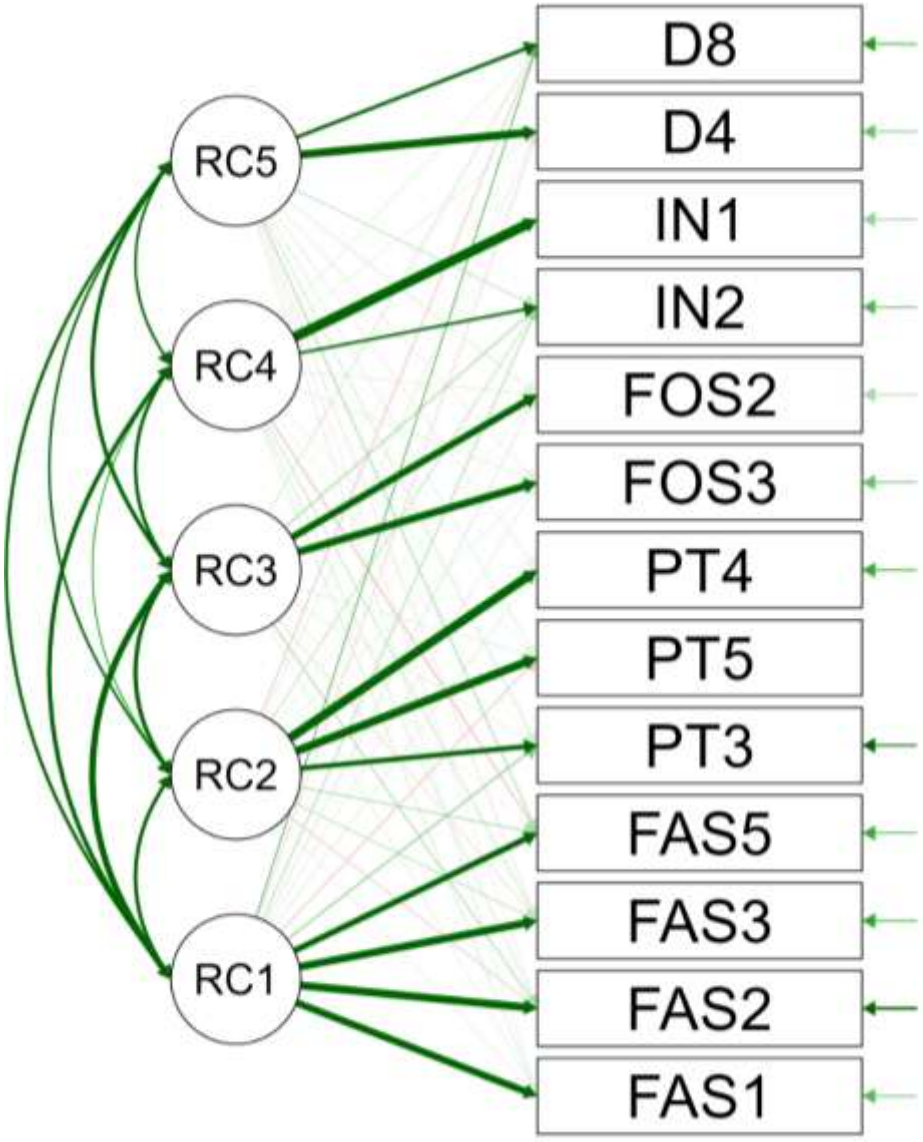
Cette solution factorielle à cinq dimensions est la plus stable et restitue 72,4% de la variance commune. Le premier facteur (faible stimulation) restitue 23% de variance commune, le second facteur (perception du temps) restitue 17,2% de la variance commune.

Le troisième facteur (forte stimulation) restitue 11,6% de la variance commune, le quatrième facteur (inattention) restitue 11% de la variance commune et enfin le cinquième facteur (désengagement) restitue 9.4% de la variance commune.

Le graphique ci-dessous illustre parfaitement cette configuration :

Figure 18 *:*

Répartition des items du MSBS en contexte camerounais



Finalement, l'analyse du RMSEA = .05 montre que le modèle est plutôt satisfaisant. Les dimensions de l'outil sont plutôt stables.

- **Etude de fiabilité**

Tableau 13 :

Analyse de fiabilité

	Nombre d'items	**α Cronbach**
Faible stimulation	4	**.91**
Perception du temps	3	**.90**
Forte stimulation	2	**.80**
Inattention	2	**.82**
Désengagement	2	**.72**

Nous avons comme dans la version originale préférée l'Alpha de Cronbach pour effectuer ce test. Les résultats montrent la valeur α pour la dimension « désengagement » est égale à .72. Ce qui signifie que les 2 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Pour la dimension « Perception du temps », la valeur du α= .90. Ce qui signifie que les 3 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Pour la dimension faible stimulation, la valeur du α= .91. Ce qui signifie que les 4 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Pour la dimension « forte stimulation », la valeur du α= .80. Ce qui signifie que les 2 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Enfin, la dimension « inattention » présente une valeur du α= .82. Il est important de noter que ces résultats de fiabilité obtenus sur la version camerounaise du MSBS sont sensiblement équivalents à ceux de la version originale.

- **Analyse descriptive**

Tableau 14 :

Statistiques descriptives items par items (MSBS)

	Moyenne	Ecart-type	**Minimum**	**Maximum**
Je m'ennuie	3.39	2.00	1.00	7.00
Je perds du temps qui serait mieux consacré à autre chose	3.73	2.07	1.00	7.00
Je suis plus souvent de mauvaise humeur que d'habitude	3.06	1.88	1.00	7.00
Je me sens agité (e)	2.70	1.71	1.00	7.00
Je suis facilement distrait (e)	3.01	1.85	1.00	7.00
Il est difficile de concentrer mon attention	2.94	1.82	1.00	7.00
Je me sens seul (e)	2.86	1.89	1.00	7.00
Je me sens déprimé (e)	2.77	1.86	1.00	7.00
Je me sens vide	2.70	1.87	1.00	7.00
Il semble qu'il n'y ait personne autour de moi à qui parler	2.54	1.75	1.00	7.00
Le temps semble être arrêté	3.05	1.84	1.00	7.00
Le temps avance très lentement	3.23	1.89	1.00	7.00
En ce moment, il semble que le temps passe lentement	3.27	1.93	1.00	7.00
Désengagement	**3.56**	**1.80**	1.00	7.00
Forte stimulation	**2.88**	**1.64**	1.00	7.00
Inattention	**2.97**	**1.69**	1.00	7.00
Faible stimulation	**2.72**	**1.64**	1.00	7.00
Temps	**3.18**	**1.72**	1.00	7.00

Les résultats des analyses descriptives implémentés montrent que la moyenne des scores obtenus à chaque item et par dimension est inférieur à la moyenne théorique (4) d'une échelle de Likert à 7 points. Le niveau d'ennui rapporté par les travailleurs semble légèrement faible. En réalité, près de 43,74% des travailleurs semblent s'ennuyer au travail. Ce résultat est assez proche de celui obtenu par Simaleu (2021) auprès d'un échantillon de 100 travailleurs de l'administration publique de la ville de Yaoundé au Cameroun. Cette étude a rapporté que près de 43% des travailleurs s'ennuient au travail. Ces scores de l'ennui au travail ne sont pas très éloignés de ceux proposés par les auteurs qui ont développé la version originale. Ces résultats qui ne traduisent pas le niveau réel d'ennui observé par les travailleurs peuvent s'expliquer par la désirabilité sociale imputable au fait que tous les items de l'outil sont formulés à la forme affirmative. Cette limite a également été révélée par les auteurs de la version originale (Fahlman et al., 2013)

Globalement les résultats issus de l'analyse exploratoire montrent que les données collectées sur un échantillon de travailleurs camerounais s'ajustent bien au modèle théorique de départ. Pour confirmer la stabilité de cette structure, nous avons implémenté une étude confirmatoire.

7.2.2. Etude confirmatoire

L'objectif de cette analyse est de vérifier si la structure factorielle issue de l'analyse factorielle exploratoire est stable.

7.2.2.1. Participants

Pour atteindre cet objectif, une seconde enquête de terrain par questionnaire au format papier-crayon a été réalisée auprès d'un échantillon de 202 travailleurs exerçants dans les services centraux de l'administration publique de la ville de Yaoundé. Cet échantillon est constitué de 101hommes et 101femmes dont l'âge moyen est de 38 ans avec un écart type de 8.53. On observe que 52% des travailleurs interrogés sont des fonctionnaires et 48% sont des contractuels. Ces salariés ont en moyenne 10 ans d'ancienneté et disposent en moyenne de 37h de travail par semaine. La majorité des personnes interrogés ont la licence (27.7%) ou le master 2 (22.8%). Les travailleurs interrogés sont issus de toutes les régions du pays et la grande majorité (51%) est marié. Les données collectées lors de cette seconde phase ont permis de tester la validité de construit et la validité discriminante.

Pour vérifier si la structure factorielle obtenue lors de l'AFE est stable, nous avons privilégié la méthode d'estimation « robuste » qui est recommandée lorsque les données ont été collectées à l'aide d'échelles ordinales et qui autorise une analyse confirmatoire lorsque la normalité de la distribution n'a pas été clairement établie. Plusieurs indices ont été utilisés pour estimer l'adéquation des modèles proposés, c'est-à-dire le degré de correspondance entre la matrice des estimés théoriques et la matrice des estimés empiriques : la statistique du chi-carré (χ^2), le rapport du chi-carré sur le nombre de degrés de liberté correspondant (χ^2/dl), l'indice d'adéquation comparatif (Comparative Fit Index, CFI), l'indice d'adéquation non normé (Non Normed Fit Index, NNFI) proposé par Tucker et Lewis (1973), la racine du carré moyen de l'estimation (Root Mean Square Error of Approximation de Steiger, 1990; RMSEA).

7.2.2.2. Analyse des Résultats

L'instrument multidimensionnel de l'ennui au travail exploré en contexte socioprofessionnel camerounais présente une structure stable en cinq dimensions : la faible

stimulation, la perception du temps, la forte stimulation et l'inattention. Les indices statistiques ont permis de confirmer la validité de construit de cette structure. Pour le faire, nous avons privilégié la méthode d'estimation « robuste » qui autorise une analyse confirmatoire lorsque la normalité de la distribution n'a pas été vérifiée ou lorsque les données ne semblent pas se distribuer normalement.

- **La statistique** du χ^2

Cet indice permet de vérifier l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de variances/covariances issue des restrictions du modèle proposé et celle d'origine sont identiques. Un χ^2 non significatif indique donc que le modèle proposé offre une représentation adéquate des données de l'échantillon.

Tableau 15 :

Test du χ^2

Model	X^2	Df	P
Factor model	87.33	60	.01

Les résultats du tableau ci-dessus montre que le test du khi-carré est significatif (x^2=87.337 ; p<.05). Cependant, il apparait qu'une valeur du χ^2 significative n'indique pas nécessairement que le modèle proposé ne reproduit pas adéquatement les données de l'échantillon, car la statistique du χ^2 est très sensible à la taille de l'échantillon (Bentler & Bonett, 1980). En effet, la probabilité que la valeur d'un χ^2 soit statistiquement significative augmente avec la taille de l'échantillon. Par contre, le rapport du chi-carré sur le nombre de degrés de liberté correspondant (χ^2/dl) permet de corriger, en partie, ce problème (Hayduk, 1987). Les résultats montrent que la valeur du rapport χ^2/dl (87.337/60) est de 1.45. Conformément aux recommandations de Jöreskog et Sörbom (1993), lorsque cette valeur est inférieure à 2, cela traduit un excellent ajustement. Ce premier indice permet d'affirmer que le modèle proposé offre une représentation adéquate des données de l'échantillon.

- Les indices d'ajustement du modèle 1

Tableau 16 :

Indices d'ajustement

Indices	CFI	NNFI	GFI	TLI	NFI	RMSEA	SRMR
Valeur	.99	.99	.99	.99	.99	.04	.05

Le tableau n°16 présente quelques indices d'ajustement permettant de statuer sur la validité du modèle 1 en cinq facteurs. Notons que dans l'ensemble ces indices présentent un très bon ajustement du modèle. L'indice d'ajustement comparatif (CFI) provenant de la comparaison entre le modèle proposé et le modèle nul (dans lequel aucun lien n'est postulé entre les variables) révèle un bon niveau d'ajustement du modèle aux données. Très souvent sa valeur est comprise entre 0 et 1, plus sa valeur est élevée, plus l'ajustement est adéquat. En effet dans le présent modèle, le CFI (.99) respecte le critère (.95) d'un bon ajustement des données.

L'indice de qualité d'ajustement (GFI) qui est une mesure de l'ajustement entre le modèle hypothétique et la matrice de covariance observé, présente une valeur .99. Cette valeur respecte le critère d'un ajustement adéquat des données. Aussi, l'indice de Tucker-Lewis (TLI) présente une valeur de (.99). Cette valeur respecte le critère d'un ajustement adéquat des données. Les indices d'ajustement normé (NFI) et non normé (NNFI) présentent des valeurs supérieures à .95 indiquant un bon ajustement du modèle.

La valeur de la racine du carré moyen de l'estimation (Root Mean Square Error of Approximation de Steiger, 1990 ; RMSEA) atteste d'un très bon ajustement du modèle. Cette valeur (.04) est inférieure à .05. Notons aussi que la valeur de la moyenne quadratique résiduelle standardisée (SRMR) indique aussi un bon ajustement du modèle. Cette valeur (.05) est inférieure à .08.

Ces indices attestent logiquement que le premier modèle à cinq dimensions de l'ennui au travail s'ajuste très bien aux données collectées. Ce Modèle 1 a été comparé à un modèle 2 évaluant l'ennui au travail en trois dimensions (inattention, désengagement et perception du temps). Les résultats des indices d'ajustement de ce modèle sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 17 :

Indices d'ajustement du modèle 2

Indices	**CFI**	**GFI**	**TLI**	**NFI**	**χ^2/dl**	**RMSEA**	**SRMR**
Valeur	.92	.89	.89	.89	3.72	.11	.15

Le tableau ci-dessus montre que les indices d'ajustement du modèle 2 à trois dimensions ne constitue pas une bonne représentation des données. Les indices présentent dans l'ensemble des valeurs inférieures au seuil attendu. Nous avons logiquement décidé de ne pas retenir ce modèle comme outil d'évaluation de l'ennui chez les travailleurs camerounais. Le modèle 1 présentant de meilleurs indices a été retenu.

L'ajustement du modèle 1 étant satisfaisant, nous pouvons passer à l'analyse des contributions factorielles.

Tableau 18 :

Analyse des contributions factorielles

							95% Intervalle de confiance	
Facteur	**Indicateur**	**Symbole**	**Estimation**	**Erreur std**	**z-value**	**p**	**Lower**	**Upper**
Facteur1	D4	λ11	.55	.03	17.80	< .001	.49	.61
	D8	λ12	.59	.03	16.79	< .001	.52	.66
Facteur2	IN1	λ21	.39	.04	8.35	< .001	.30	.49
	IN2	λ22	.40	.04	8.25	< .001	.30	.49
Facteur3	FOS2	λ31	.86	.34	2.49	0.013	.18	1.54
	FOS3	λ32	.82	.33	2.49	0.013	.17	1.47
Facteur4	FAS1	λ41	.42	.03	13.66	< .001	.36	.48
	FAS2	λ42	.46	.03	14.10	< .001	.39	.52
	FAS3	λ43	.46	.03	13.97	< .001	.39	.52
	FAS5	λ44	.38	.02	13.28	< .001	.33	.44
Facteur5	PT3	λ51	.53	.02	21.13	< .001	.48	.58
	PT4	λ52	.56	.02	22.12	< .001	.51	.61
	PT5	λ53	.55	.02	21.04	< .001	0.50	.60

Cette analyse permet de voir que le poids factoriel de chaque indicateur ainsi que le seuil de significativité (p) associé sont significatifs. Ce résultat confirme donc l'existence d'une relation significative et positive entre les items et les variables manifestes. On peut donc logiquement considérer que chaque item est lié significativement à sa variable manifeste. Nous allons par la suite vérifier si les cinq dimensions se rattachent à une grande dimension qu'est l'ennui au travail.

Tableau 19:

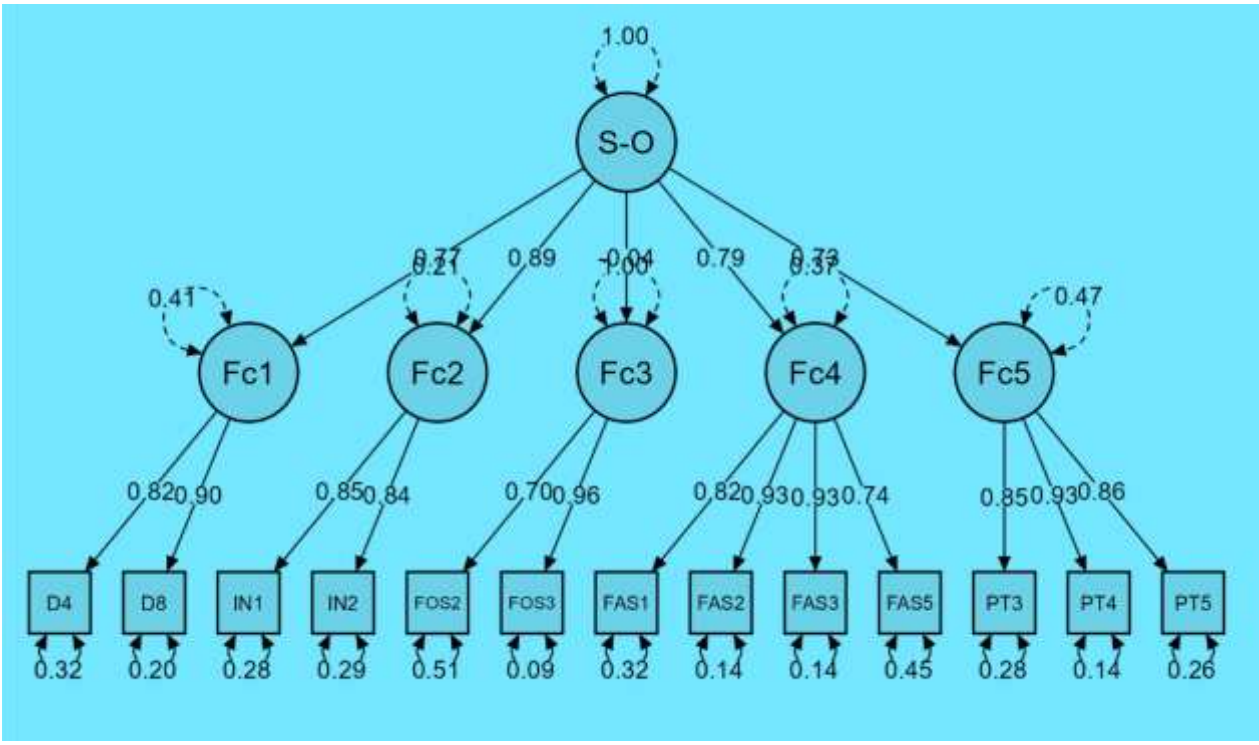
Analyse de second niveau

							Intervalle de confiance 95%	
Factor	**Indicateur**	**Symbole**	**Estimation**	**Erreur Std.**	**z-value**	**P**	**Lower**	**Upper**
Second Ordre	Facteur 1	γ11	1.18	.08	13.85	< .001	1.01	1.34
	Facteur 2	γ12	1.95	.26	7.41	< .001	1.43	2.47
	Facteur 3	γ13	-.06	.02	-2.48	0.013	-0.1	-.01
	Facteur 4	γ14	1.78	.16	11.10	< .001	1.46	2.09
	Facteur 5	γ15	1.28	.08	15.91	< .001	1.12	1.44

Les résultats de cette analyse montrent que les cinq dimensions se rattachent effectivement à un construit de second niveau. Cela signifie que les cinq dimensions proposées sont liées à l'ennui au travail. La figure ci-dessous confirme cette organisation.

Figure 19 *:*

Structure confirmatoire de la version camerounaise de l'ennui au travail



Légende 22: Fc1 : désengagement ; Fc2 : inattention ; Fc3 : forte stimulation ; Fc4 : faible stimulation ; Fc5 : perception du temps

- **Analyse de fiabilité**

Nous avons comme dans la version originale préférée l'Alpha de Cronbach pour effectuer ce test.

Tableau 20 :

Analyse de fiabilité

	Nombre d'items	**α Cronbach**
Faible stimulation	4	**.91**
Perception du temps	3	**.90**
Forte stimulation	2	**.80**
Inattention	2	**.83**
Désengagement	2	**.84**

L'analyse de fiabilité effectuée a révélé des résultats très intéressants. Les résultats montrent la valeur α pour la dimension « désengagement » est égal à .84. Ce qui signifie que les 2 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Pour la dimension « Perception du temps », la valeur du α= .90. Ce qui signifie que les 3 items de cette

dimension constituent un ensemble cohérent. Pour la dimension faible stimulation, la valeur du α= .91. Ce qui signifie que les 4 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Pour la dimension « forte stimulation », la valeur du α= .80. Ce qui signifie que les 2 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Enfin, la dimension « inattention » présente une valeur du α= .83. Finalement l'indice globale de fiabilité de l'outil d'évaluation de l'ennui après analyse confirmatoire est .88 pour α et .89 pour ώ. Dans l'ensemble ces résultats de fiabilité obtenus sur la version camerounaise du MSBS sont sensiblement équivalents à ceux de la version originale.

La dernière étape d'analyse de la validité de construit de mesure de l'ennui au travail porte sur les conséquences ou corrélats du construit (Vallerand, 1989).

7.2.2.3. La validité discriminante

La validité externe du construit de l'ennui a été appréciée à partir de l'étude des corrélats. En réalité, nous avons décidé de mettre en relation l'outil de l'ennui au travail avec d'autres construits qui lui sont très proche dans la littérature scientifique. Sur la base de travaux existants dans la littérature scientifique, la version camerounaise du MSBS a été associée aux comportements liés à l'ennui au travail, à l'intention de départ et à l'Agréabilité.

Conformément aux travaux de Bruursema et al. (2011), Madelon et al. (2019), Mann (2007) et Teng et al. (2019), nous soutenons que l'ennui au travail est corrélé positivement aux comportements liés à l'ennui et à l'intention de départ.

7.2.2.3.1. Matériel

Notre étude étant quantitative, nous avons mobilisé le questionnaire comme outil de collecte de données. Les instruments qui ont permis d'établir cette étude de validité discriminante sont issus de la littérature scientifique en psychologie du travail.

- **Les comportements liés à l'ennui au travail**

Pour les évaluer, nous avons utilisé l'outil de Lee (1986). Conformément aux recommandations de Van Hooff et Van Hooft (2014), nous avons retenus les cinq items évaluant les comportements d'ennui liés au travail (Ex : *je m'occupe avec d'autres activités non liées au travail pour meubler le temps*). L'analyse de fiabilité réalisé indique une valeur du α= .80 satisfaisante. Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 4 points : 1- très rarement ; 2- rarement ; 3- souvent ; 4 : très souvent.

- **L'intention de départ**

Pour l'évaluer, nous avons utilisé l'outil de Perrot (2004). C'est un construit unidimensionnel mesurant l'intention de départ en quatre items (Ex : *je songe parfois à chercher une affectation*). L'analyse de fiabilité réalisée indique une valeur du α= .82 satisfaisante sur l'échantillon. Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 4 points : 1- Fortement en désaccord ; 2- En désaccord ; 3- En accord ; 4 : Fortement en accord

- **L'ennui au travail**

Il a été mesuré à l'aide la version camerounaise du MSBS évaluant l'ennui au travail en 13 items répartis en cinq dimensions (Faible stimulation, perception du temps, forte stimulation, inattention et désengagement). Les valeurs du alpha de Cronbach issues de l'analyse confirmatoire sont très bonnes attestant d'une bonne fiabilité de l'instrument. Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 7 points : 1- très en désaccord ; 2- En désaccord ; 3- Un peu en désaccord ; 4- Neutre ; 5- Un peu en accord ; 6- En accord ; 7- très en accord.

En ce qui concerne la démarche statistique, nous avons implémenté des analyses corrélationnelles sous Spss version 26.

7.2.2.3.2. Analyse des résultats

Tableau 21 :

Matrice de corrélations

	Moy	E-T	1	2	3	4	5	6	7
Intention	2.38	.78	-						
Comportements	2.14	.69	,34**	-					
Désengagement	3.34	1.45	,39**	,35**	-				
Inattention	3.01	.69	,32**	,41**	,58**	-			
Faible.S	2.89	1.75	,36**	,38**	,40**	,62**	-		
Temps	3.44	1.70	,37**	,32**	,54**	,49**	,62**	-	
Forte. S	2.98	1.66	-,13	-,15*	-,019	,00	-,07	-,03	-

Le tableau ci-dessous présente des relations significatives et positives entre les variables. L'examen des coefficients de corrélations montre dans l'ensemble que ces derniers

ont des valeurs faibles (r <.05). Ces résultats sont satisfaisants pour une étude de validité discriminante dont les indicateurs supposés mesurer des phénomènes différents sont faiblement corrélés entre eux (Jackson et al., 2009).

D'une part, conformément aux prédictions, les résultats montrent que les manifestations de l'ennui au travail à l'exception de la forte stimulation (r = -.13, p ≥ .05) sont liées positivement et significativement à l'intention de départ. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Teng et al. (2019) qui ont montré que les travailleurs qui s'ennuient développent des intentions de départs le plus souvent.

D'autre part, les résultats montrent conformément aux prédictions que les manifestations de l'ennui au travail sont liées positivement et significativement avec les comportements liés à l'ennui. Ce résultat indique que les personnels de l'administration publique camerounaise qui s'ennuient au travail s'occupent à des activités personnelles pour meubler le temps sur les lieux de travail. Toutefois, on observe que la forte stimulation est liée négativement aux comportements liés à l'ennui.

Dans l'ensemble, les résultats attestent que conformément aux traductions et validations ultérieures de l'instrument multidimensionnel de mesure de l'ennui (MSBS) de Fahlman et al. (2013), la structure originale du MSBS s'ajuste bien en contexte camerounais. La version camerounaise de l'outil de mesure de l'ennui-état ayant démontré les propriétés psychométriques adéquates concernant la fidélité et la validité, peut être utilisée comme instrument de mesure évaluant l'ennui au travail dans les recherches.

7.3. Discussion des résultats

Dans la littérature scientifique en psychologie, il y'a aujourd'hui un intérêt croissant de l'étude de l'ennui au travail comme l'atteste de nombreuses publications scientifiques (Bourion, 2016). Il y'a une certaine prise de conscience de la nécessité de comprendre cette problématique et expérience négative que vivent très souvent les travailleurs en silence. Malgré son impact dans les milieux professionnels et dans la société en générale, la problématique de l'ennui au travail en contexte camerounais fait l'objet de très peu d'études. Ce construit a jusqu'ici reçu peu d'attention dans le monde du travail en Afrique francophone. francophone. Nous avons voulu valider dans cet espace un outil de mesure de l'ennui pour l'ennui pour qu'il y serve désormais d'instrument de recherche. L'objectif de la présente présente étude était de traduire et adapter l'outil multidimensionnel de l'état d'ennui en contexte camerounais. Les 29 items de la mesure originale du MSBS proposée par Fahlam et

Fahlam et al. (2013), ont fait l'objet d'une traduction et validation transculturelle en s'appuyant sur la démarche proposée par Vallerand (1989).

Les résultats obtenus à l'étude de traduction attestent d'une bonne traduction des items de l'anglais en français et donc l'équivalence des deux versions. Les résultats des analyses exploratoires et confirmatoires démontrent que le modèle qui représente le mieux les données est un modèle dont la structure comporte cinq dimensions (faible stimulation, désengagement, forte stimulation, inattention et perception du temps). Un tel modèle est cohérent avec la structure de la version originale obtenue par Fahlman et al. (2013). La cohérence interne pour l'ensemble de l'outil est bonne et comparable à la version originale. Cependant, élaboré dans un contexte socioculturel bien spécifique, la version camerounaise présente des variations par rapport à la version originale. En réalité, même si nous avons obtenu une structure en cinq facteurs, la version camerounaise présente 13 items contrairement aux 29 items de la version originale. Cette variation semble trouver une explication par rapport à la population puisque la version originale du MSBS a été administrée auprès d'un échantillon d'étudiants canadiens. Par contre, le MSBS en contexte camerounais a été administré auprès d'un échantillon de travailleurs de l'administration publique.

Il convient de rappeler que le MSBS repose sur l'idée fondamentale selon laquelle l'environnement dans lequel les individus vivent serait le moteur de l'ennui. Sur la base de ce postulat, il est possible de penser, qu'administré dans des environnements différents, que les résultats ne soient pas les mêmes. Les étudiants et les travailleurs évoluant dans les réalités différentes ne vivent pas les situations de la même façon. Il est donc possible de penser que certains items de la version originale ne rendent pas compte de l'état d'ennui des travailleurs. Même si le retrait est davantage justifié par l'analyse statistique implémentée, cette version à 13 items rend compte des suggestions des auteurs qui pensaient qu'en administrant le MSBS dans d'autres contextes on pourrait obtenir une version avec moins d'items. En réalité, la principale critique qu'a reçu le MSBS est sa longueur (Fahlman et al., 2013).

En dehors de la version originale, la version camerounaise se distingue avec de bien meilleurs indices d'ajustement que l'adaptation italienne de (Spoto et al., 2021) administrée aux étudiants et présentant une structure en cinq dimensions avec 23 items (**M_cam** : CFI = .99 ; TLI : .99; SRMR = .05; RMSEA=.004/ **M_ital** : CFI = .92 ; TLI : .90; SRMR = .05; RMSEA=.06). Aussi, la version espagnole (Alda et al., 2015) révèle également une structure en cinq dimensions. Seulement, la version espagnole administrée à la population générale n'a pas fait l'objet d'une étude exploratoire. Les auteurs se sont attelés a confirmé la structure

originale. Une étude exploratoire aurait sans doute permis de voir si les 29 items sont maintenus dans un échantillon n'incluant pas seulement les étudiants. Cependant les indices d'ajustement de la version camerounaise sont meilleurs que ceux de la version espagnole (**M_cam** : CFI = .99 ; GFI : .99; SRMR = .05; RMSEA=.004/ **M_esp** : CFI = .95 ; GFI : .93; SRMR = .05; RMSEA=.07).

Ces différentes comparaisons montrent que la version camerounaise bien que présentant un nombre d'items assez réduit présente des indices de structuration intéressants qui le rende conforme à la théorisation sur l'ennui. D'ailleurs l'étude des corrélats a bien montré que la version camerounaise tout comme les adaptations antérieures peut expliquer les réalités liées à l'ennui. Ce résultat apporte une preuve supplémentaire de la validité de ce construit.

La version camerounaise du MSBS traduite et adaptée pour les besoins de l'étude apporte une contribution indéniable à la mesure de l'ennui en général et de l'ennui au travail en particulier. De manière générale, elle s'inscrit en droite ligne des travaux qui soutiennent l'idée selon laquelle, l'ennui en tant qu'état émotionnel est un construit multidimensionnel (Alda et al., 2015 ; Fahlman et al., 2013 ; Rengade, 2016 ; Teng et al., 2016). Cette multi dimensionnalité est sans doute imputable au fait qu'il y'a en l'état actuel des connaissances aucune définition consensuelle de l'ennui. Chaque définition semble insister sur un aspect susceptible de rendre compte de ce construit. C'est d'ailleurs ce manque de consensus qui a conduit les auteurs à la conception de cet outil multidimensionnel.

En ce qui concerne la mesure de l'ennui au travail, cette version camerounaise du MSBS constitue l'une des premières adaptations de cet outil dans le monde du travail. Les autres études de validité ont été réalisées auprès des étudiants, de la population en générale, des patients. A notre connaissance elle n'a pas encore été validée dans le milieu socioprofessionnel. Les résultats obtenus confortent l'idée des auteurs de départ (Fahlman et al., 2013), pour qui le MSBS pouvait s'adapter à tous les contextes indépendamment des réalités culturelles. Cette étude s'inscrit dans la logique des travaux réalisés depuis les années 2010 visant à éprouver la robustesse du caractère multidimensionnel de l'ennui en tant qu'état émotionnel. Cette multi dimensionnalité rend compte des spécificités cognitives, émotionnelles et comportementales de l'état d'ennui.

Cette version camerounaise indique que l'ennui au travail dans l'administration publique se traduit en cinq dimensions : le désengagement, la perception du temps, la faible stimulation, l'inattention et la forte stimulation.

- **Le désengagement**

Dans la théorisation de l'ennui, le désengagement tiré de l'approche existentielle traduit un désintérêt, un désœuvrement (Bargdill, 2000 ; Frankl, 1959). Dans une situation de travail, cet aspect de l'ennui survient lorsque les tâches sont répétitives, manquent de sens. Il survient aussi lorsque les travailleurs ont le sentiment d'être obligé de faire des choses qui n'ont aucune valeur pour eux. Cette manifestation rend compte de la spécificité comportementale de l'ennui.

- **La perception du temps**

Elle traduit conformément aux travaux de Conrad (1997) et Fenichel (1953), une situation dans laquelle le temps semble avancé très lentement. Les journées de travail semblent interminables. Cette perception du temps traduit en réalité une longue attente, le travailleur vis dans l'espoir que quelque chose se passe, que la situation de travail change mais rien. Cette dimension rend compte de la dimension cognitive de l'ennui.

- **La faible stimulation**

Cette dimension issue des théories de l'excitation propose que l'ennui soit causé par une stimulation non optimale qui s'ensuit lorsqu'il y a un décalage entre le besoin d'un individu et la disponibilité d'une stimulation environnementale en termes de degré de défi, de complexité, d'intensité et de variété (Berlyne, 1960 ; Csikszentmihalyi, 1975 ; Hebb, 1966 ; Zuckerman, 1979). Ici, l'ennui survient lorsque les travailleurs disposent d'un éventail de ressources, de compétences alors que l'environnement de travail manque de défis, d'objectifs capable de mobiliser les travailleurs. Dans le même sens, l'ennui est souvent conceptualisé comme un état aversif de sous-excitation qui se produit lorsque « l'information » ou la « stimulation » environnementale est redondante, monotone, de faible d'intensité ou insignifiante (Fiske & Maddi, 1961 ; Mikulas & Vodanovitch, 1993).

- **Inattention**

Cette dimension issue des théories attentionnelles (Bernstein, 1975 ; Fisher, 1993 ; Hamilton, 1981), montre que l'ennui est lié à un échec des processus attentionnels entraînant une incapacité à concentrer ou attirer l'attention (Fisher, 1993 ; Hamilton, 1981). Les travailleurs qui s'ennuient sont très souvent distrait, ont beaucoup de peine à se concentrer. Cet état traduit également un manque d'enthousiasme dans une situation de travail qui ne semble réellement pas présenter de sollicitations. Pourtant la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968), qui est une théorie motivationnelle, montre que ce sont les objectifs incitatifs qui captent l'attention et mobilisent les efforts. Lorsque les objectifs, les buts et les rôles ne sont pas clairement définis dans une organisation, les travailleurs peuvent avoir des difficultés de concentration.

- **La forte stimulation**

Cette dimension issue des théories de l'excitation propose que l'ennui est aussi caractérisé par une forte excitation se traduisant par l'agitation et la frustration (Berlyne, 1960 ; Fisher, 1993). Il s'agit d'une surcharge d'information, de travail exigeant et présentant de sollicitations dénuées de sens. C'est un travail comportant beaucoup de choses à faire mais ces sollicitations ne sont pas intéressantes pour le travailleur. Une telle caractéristique de l'ennui existe souvent dans un contexte où les travailleurs manquent de ressources pour faire le travail demandé.

Cette version camerounaise, permet logiquement d'appréhender l'ennui au travail comme est l'expérience aversive de vouloir s'engager dans une activité satisfaisante et stimulante mais d'en être incapable (Eastwood et al., 2012). Si de plus en plus cette définition fait consensus dans la littérature, elle semble aussi rendre compte de cette réalité en contexte socioprofessionnel camerounais. En réalité, dans de nombreuses situations, les travailleurs ne parviennent pas à accéder au travail en raison des carences de ressources. Cette impossibilité d'accéder au travail provoque l'ennui.

Au plan pratique, cet outil d'évaluation permettra aux gestionnaires camerounais de proposer un diagnostic fiable quant au niveau d'ennui de leurs collaborateurs. Un tel diagnostic permettra de limiter les conséquences liées à l'ennui au travail. Si les résultats de l'étude de corrélats attestent d'un lien entre l'ennui et l'intention de départ d'une part et les comportements contreproductifs d'autre part, il devient urgent pour les gestionnaires de lutter contre ces émotions négatives dont les effets sur la productivité des organisations et la santé des travailleurs ne sont plus à démontrer

- **Limites de l'étude**

En dépit des résultats obtenus, cette étude présente deux principales limites. La taille des échantillons est assez modeste (267 pour l'étude exploratoire et 202 pour l'étude confirmatoire) bien qu'exploitable dans une étude de validité. Il est important de poursuivre cette étude auprès d'un échantillon de travailleurs plus large afin de garantir la stabilité des structures révélées. Les items rédigés dans ce questionnaire sont tous à la forme affirmative. Cela pourrait entrainer de la désirabilité sociale chez les participants. Dans les prochaines études, une échelle de désirabilité sociale devrait être introduite.

Nonobstant ces limites, cet outil contribue à la description empirique des variables sous-jacentes à l'ennui au travail puisque l'instrument présente de bonnes qualités psychométriques. Les managers camerounais disposent désormais d'un outil opérationnel pour poser le diagnostic de l'ennui au travail et envisager des mesures correctives. Toutefois, d'autres études devront être conduites afin de poursuivre l'exploration de la validité de l'instrument et l'identification des éléments pertinents pour la construction de la représentation concrète du construit. Il serait intéressant de regarder dans les prochaines études si les manifestations de l'ennui varient en fonction des professions ou des secteurs d'activité. Il serait également important d'étudier empiriquement les effets de l'ennui sur les comportements et la santé psychologiques des travailleurs. Cette mesure de l'ennui au travail en contexte camerounais peut être utilisée dans la recherche en psychologie du travail. Dans cette perspective, le chapitre suivant est consacré à l'étude de la relation entre les pratiques managériales d'habilitation et l'ennui au travail.

CHAPITRE 8 : ETUDE DE LA RELATION ENTRE LES PRATIQUES MANAGERIALES D'HABILITATION ET L'ENNUI AU TRAVAIL (Etude 2)

Cette partie du travail est consacrée à l'étude de la relation entre les PMH et l'ennui au travail. Nous avons pour la circonstance, précisé la problématique, la démarche méthodologique, les résultats et la discussion sur la base des travaux existants dans la littérature scientifique. Les limites et les implications de l'étude ont également été précisées.

8.1. Problématique

Dans un contexte socioprofessionnel camerounais où le travail salarié se raréfie, on s'attend logiquement à ce que les travailleurs, en raison des exigences de performances et des contraintes qui entourent l'activité de travail, se plaignent du trop de plein de travail (Tioyong Djomou, 2022). Cependant, on constate curieusement que les travailleurs disposant d'un contrat de travail, percevant un salaire régulier, occupant des postes de responsabilités et des objectifs de travail à atteindre rapportent fréquemment qu'ils n'ont presque rien à faire au travail et qu'ils s'ennuient très souvent.

Les travailleurs que nous avons rencontrés durant l'enquête préliminaire rapportent qu'ils aimeraient faire des choses plus intéressantes au travail. A côté de cette quête permanente d'activité stimulante, certains travailleurs rapportent très souvent qu'ils sont ignorés dans les projets et manquent logiquement de travail ou d'activité alors qu'ils sont contraints d'être au service tous les jours. Une telle situation est inconfortable pour des personnes qui ont envie de mettre leur expertise au service du pays. Les travailleurs que nous avons rencontrés semblent évoluer dans un environnement professionnel perçu comme étant statique et monotone. Conformément à la théorisation et à la conceptualisation de Fahlman et al. (2013), Bourion (2016) et bien d'autres auteurs, ce sentiment de vide, de manque d'intérêt traduit l'ennui dans la sphère du travail. S'ennuyer au travail, traduit une situation paradoxale puisque le travail devrait combattre l'ennui plutôt que de l'entretenir. En réalité, l'ennui serait propre aux chômeurs, à ceux qui n'ont pas de travail. Lorsque le travail présenté dans la littérature comme un antidote à l'ennui commence à être ennuyeux, il devient urgent de s'y intéresser ou de se questionner sur un tel paradoxe.

Contrairement à d'autres états émotionnels comme le « Burn-Out », l'ennui est une expérience courante au travail qui a été négligée dans la recherche et pratique en psychologie. En réalité, les gestionnaires et les chercheurs se sont davantage concentrés sur le « Burn-out » traduisant une souffrance imputable au trop plein d'activité pendant le travail. Dans cette perspective, il était courant d'observer les travailleurs s'écrouler sur les lieux de travail, d'être surmenés, etc. Les chercheurs et gestionnaires n'accordaient pas réellement d'attention au « Bore-Out » dont la médiatisation est assez récente selon Bourion (2016).

Dans la littérature, l'ennui est défini comme un état désagréable caractérisé par une faible excitation et une insatisfaction, un sens déformé du temps, des difficultés d'attention. Il est généralement associé à des stimuli inadéquats dans le contexte de travail (Eastwood et al. 2012 ; Harju & Hakanen, 2016 ; Reijsenger et al., 2013). L'ennui au travail est devenu une préoccupation majeure dans tous les pays du monde. C'est d'ailleurs au sens de Klapp (1986) l'une des problématiques majeurs du monde du travail à la fin du 20^{e} siècle. Cette problématique selon Svendsen (2005) est répandue et tend à engloutir le monde du travail. D'ailleurs, l'enquête réalisée en 2021 auprès de 1003 salariés en France par le site de recherche « Elevo » rapporte que près de 89% des salariés s'ennuient au travail. Selon ce site de recherche, l'ennui qui concerne près de 9 travailleurs sur 10 vient essentiellement de la banalité des tâches à accomplir. En Afrique, l'étude de Taiwo (2009) menée auprès d'un échantillon de travailleurs nigérian de la ville de Lagos exerçant dans le secteur industriel, précisément dans le raffinage des huiles et la production du gaz, a montré que 63.3% de travailleurs ressentent de l'ennui au travail.

Les statistiques à l'échelle mondiale montrent que les travailleurs éprouvent de l'ennui au travail. Les milieux professionnels camerounais n'échappent pas à cette réalité. Les résultats obtenus à la première étude attestent que les travailleurs de l'administration publique camerounaise s'ennuient au travail. En réalité, près de 43,74% des agents interrogés semblent s'ennuyer au travail. Il y'a près de 47,8% d'agents désengagés qui estiment que leur travail manque de contenu et qu'ils éprouvent un vide au travail. Il y'a également 43% qui éprouvent des difficultés à se concentrer ou à être attentif. Dans le même sens, près de 41,3% des travailleurs interrogés rapportent que leurs tâches ne sont pas assez exigeantes. Aussi, 43% des agents estiment que le travail est redondant et dénué de sens. Enfin, près de 50% des participants ont le sentiment que les heures passées au travail s'égrènent lentement.

Bien qu'il soit établi que tous les travailleurs peu importe leurs secteurs d'activités peuvent à un moment donné éprouver de l'ennui au travail, cette situation semble plus

persistante dans le secteur de l'administration publique. En effet, nous avons observé que dans certains services centraux de l'administration publique que certains travailleurs n'ont même pas de poste de travail fixe précis. Les personnes interrogées rapportent qu'habituellement il y'a un décalage entre le temps de présence au travail et le volume d'activité affecté. Ils n'ont pas grand-chose à faire et parfois aucune tâche à exécuter. En conséquence, le temps passé au travail semble très long, une journée de travail semble interminable. Pour réduire ce temps, les agents arrivent très souvent en retard ou alors partent à l'avance. Parfois même, ils rallongent les pauses, les coups de fil personnel au bureau, passent du temps sur internet, discutent dans les couloirs avec les collègues, se livrent à des jeux virtuels. Ces observations rendent compte de l'ennui des travailleurs. La perception du temps étant un élément fondamental dans la conceptualisation de l'ennui suivant la perspective de (Conrad,1997 ; Fahlman et al., 2013 ; Zakey, 2014), il est possible de dire que les travailleurs qui perçoivent que le temps passe lentement au travail éprouvent un sentiment d'ennui. Ils adoptent à cet effet certains comportements (téléphone, pauses, absences…) pour meubler le temps.

Par ailleurs, nous avons observé une inadéquation entre le matériel de travail disponible et le nombre d'agents affectés à son utilisation dans un bureau. Comme le rapporte un agent : « *il y'a six agents dans ce bureau et il n'y a que deux ordinateurs qui fonctionnent, quand les deux postes de travail sont occupés, les autres collègues « glandent », font autre chose en attendant leur tour de travailler, on s'ennuie beaucoup ici. Ce n'est pas évident* ». Ainsi, même l'absence de matériel de travail prive les employés de travail, cette situation génère de l'ennui chez les travailleurs qui ont pourtant envie de travailler, d'être en activité. Comme l'indique Baumann (2017), l'ennui traduit aussi une absence d'activité qui empêche l'utilisation optimale de son énergie. Une telle situation n'est pas sans conséquence sur les salariés et les entreprises qui paient au prix fort la prolifération de tels sentiments.

Dans la littérature scientifique, l'ennui a été positivement lié aux accidents du travail (Branton, 1970). Car les personnes qui s'ennuient au travail baissent de vigilance et d'attention. Il a aussi été positivement lié aux comportements contre-productifs au travail (Bruursema, Kessler & Spector, 2011) et l'absentéisme (Brissett & Snow, 1993). En Afrique, l'étude de Tshilonda Kasol'a (2019) a montré que l'ennui au travail serait responsable d'environ 28.57% des cas d'absences, de près de 71.43% de cas de présentéisme, 42.86% des cas de cyber-flânerie et expliquerait près 68.29% de procrastination chez les travailleurs interrogés. Ces conséquences indiquent que l'ennui constitue un réel problème à la fois pour

les travailleurs et pour les organisations qui les emploient. Par exemple, l'ennui mine la motivation et le bien-être (Schaufeli & Salanova, 2014 ; Van Hooff & van Hooft, 2017).

Dans la littérature scientifique en psychologie du travail, de nombreux modèles et travaux ont été élaborés pour rendre compte de l'ennui des travailleurs (Mael & Jex, 2015; Sanchez-Cardona et al., 2019 ; Van-Hooff & Van-Hooft, 2017). Ces modèles présentés dans le chapitre consacré à la problématique générale de l'étude ont le mérite de montrer que l'ennui est un état émotionnel et prend sa source dans l'environnement de travail. Seulement, quand on observe ces modèles, on se rend compte qu'ils n'intègrent pas le management encore moins les pratiques de management habilitantes dans leurs modélisations de l'ennui au travail.

Un tel constat trouve sans doute des explications dans la littérature scientifique. En effet, selon Fisher (1993), l'ennui au travail a longtemps été un sujet d'étude négligé par les gestionnaires. C'était même un « non-sujet » pour les managers car il échappe à leur responsabilité. Ce manque d'intérêt est dû au fait que l'ennui au travail ait été longtemps considéré comme un trait de personnalité. On considérait alors que les employés indépendamment des situations étaient prédisposés à s'ennuyer au travail en raison de la configuration de leur personnalité. D'ailleurs, Hayes (1978) indiquait que ce sont les forces internes et personnelles qui contribuaient à l'ennui des travailleurs et pour lui, les cadres matures ne s'ennuient pas. L'auteur présente même l'ennui et le leadership comme un oxymore. L'ennui est appréhendé comme un sentiment négatif, une caractéristique personnelle des suiveurs et non des leaders (Laborie et al., 2021). Les personnes qui s'ennuient au travail méritent de changer leur carrière professionnelle.

Par la suite, de nombreux travaux de recherches ont quand même montré qu'en dépit de leur propension à s'ennuyer, les employés s'ennuient davantage lorsque les conditions de travail et de supervision ne sont pas les meilleures (Carroll et al., 2010 ; Loukidou et al., 2009 ; Vodanovich et al., 1991). Dans cette perspective, il y'a des formes de travail qui augmentent l'ennui. Cette idée a par exemple été soutenue par Vendramin et Valenduc (2001), Vayre (2019), pour qui les pratiques du télétravail augmentent la propension à l'ennui. Selon eux, le travail à distance est susceptible de produire une forme de monotonie, de standardisation et d'appauvrissement du contenu des tâches (Vendramin & Valenduc, 2001) ou encore de démotivation et finalement d'insatisfaction professionnelle (Vayre, 2019). L'usage des technologies associées au télétravail apparait également comme un des facteurs susceptibles de favoriser l'ennui au travail (Mael & Jex, 2015). Le télétravailleur pourrait

ainsi se retrouver dans un contexte propice à l'ennui. Finalement, peu importe la configuration de la personnalité et de l'environnement de travail, les travaux qui ont été développés dans cette trajectoire indiquaient que les travailleurs étaient eux même responsables de l'ennui puisque ce dernier était considéré comme un trait de personnalité.

De plus en plus, de nombreux travaux indiquent que l'ennui serait davantage un état émotionnel engendré par une situation de travail monotone qui n'offre pas assez de sollicitations. Dans cette trajectoire, c'est la configuration de l'environnement de travail qui est le moteur même de l'ennui des travailleurs. Les modèles de l'ennui présentés (Mael & Jex, 2015; Sanchez-Cardona et al, 2019 ; Van-Hooff & Van-Hooft, 2017) ont été développés suivant cette approche de l'ennui comme état émotionnel. Ces modèles présentent les caractéristiques du travail, les besoins de satisfaction, la motivation au travail, l'usage des NTIC, la surqualification, les caractéristiques personnelles… comme des variables de poids dans l'explication de l'ennui au travail comme état émotionnel. Seulement on fait le constat selon lequel aucun de ces modèles n'intègrent l'habilitation comme variable susceptible de prévenir l'ennui chez les travailleurs.

Pourtant, on sait avec les travaux de Laborie et al. (2021), que l'action managériale est en capacité de transformer la relation entre le travailleur et son activité et par la même de réduire l'ennui. En effet, Laborie et al. (2021) ont élaboré une étude visant à vérifier si la qualité de management à distance avait une incidence sur l'ennui des télétravailleurs. Les résultats de cette étude ont montré que la qualité de management agit indirectement sur l'ennui au travail en situation de télétravail. L'étude a tout de même le mérite d'avoir montré que le manager peut agir sur l'ennui en présentiel et à distance. Cette étude montre donc que l'ennui n'est pas un sujet qui échappe aux managers comme l'indiquait Fisher (1993) et Hayes (1978).

Il est communément admis avec Lewin (1936) que le style de direction a une influence non seulement sur la productivité des organisations mais aussi sur les comportements ou les conduites des travailleurs. Il existe à cet effet une relation étroite entre les pratiques de gestion et les comportements ou attitudes des travailleurs. C'est au manager que revient l'obligation de trouver la stratégie la plus idoine possible pour obtenir la mobilisation collaborative des employés. Ainsi, (Chaqri, 2009) souligne que lorsque la stratégie managériale implémentée n'est pas suffisamment adaptée au contexte de travail, aux employés et ne répond pas des exigences de l'emploi, cela entraine l'adoption de comportements contreproductifs et une baisse de la productivité.

Des travaux réalisés en contexte socioprofessionnel camerounais montrent que la crise de management que traverse le Cameroun serait l'une des principales causes de la recrudescence des comportements contreproductifs au sein de la fonction publique (Ambassa & Nyock Ilouga, 2021 ; Mengoua, 2020 ; Molo Owona, 2022 ; Nyock Ilouga et al., 2018). Cette crise de management se matérialise par une difficulté des managers à trouver des stratégies de travail convenables et favorables à l'atteinte des objectifs. Cette difficulté d'organisation du travail comme l'indique Nyock Ilouga (2019) expose les travailleurs à la précarité, à l'incertitude et la vacuité qui semblent se généraliser dans tous les corps de métier et de service au Cameroun. En ce sens, l'étude de Ambassa et Nyock Ilouga (2021) sur le climat de travail qui règne dans la fonction publique camerounaise indique que de nombreux travailleurs ne comprennent pas véritablement ce qu'on attend d'eux au travail. Les rôles ne sont pas équitablement attribués et les tâches réalisées n'ont parfois rien à voir avec les objectifs de travail. Cette perception de la tâche et du rôle conduit très souvent les travailleurs à se décourager et ne rien faire alors même qu'ils veulent travailler. L'étude indique aussi que lorsque les objectifs de travail ne sont pas clairement fixés, les travailleurs se perdent et n'ont pas la possibilité d'avoir un retour du résultat de leur travail.

Les travaux de Molo Owona (2022) ont montré que cette crise de management se développe dans un système managérial qui n'est pas suffisamment habilitant. En réalité, les exigences générées par un environnement de travail instable et en perpétuel mouvement poussent les organisations camerounaises à s'appuyer sur la créativité et l'innovation des travailleurs. Il faut à cet effet opter pour une pratique de management qui privilégie la mobilisation des compétences et la responsabilité de chacun, plutôt qu'un management axé sur la supervision et le commandement. Ce type de management correspond à l'habilitation. Un certain nombre de travaux réalisés au Cameroun montrent que les pratiques managériales d'habilitation ne sont pas suffisamment implémentées par les managers camerounais (Kenmogne, 2021; Molo Owona, 2022 ; Nnanga Ndjepel, 2020). Par exemple, les résultats de l'étude de Molo Owona (2022) montrent que les scores moyens des pratiques managériales d'habilitation comme la reconnaissance, le coaching et la délégation correspondent à la moyenne théorique d'une échelle de mesure à quatre points (2.5). Ce résultat indique que les managers camerounais ne pratiquent pas suffisamment l'habilitation. De telles pratiques devraient davantage être mieux implémentées. Dans la littérature scientifique, l'habilitation managériale est considérée comme une façon d'améliorer la qualité de vie au travail des individus en utilisant pleinement leurs habiletés, leurs talents et en leur donnant un plus grand contrôle sur leurs activités (Byham, 1996 ; Lawier, 1986)

Il est reconnu que l'ennui est la traduction d'une situation de travail passive, un vide généralisé, une apathie. Ce n'est pas seulement le manque de travail mais davantage son contenu et l'absence de sollicitations qui posent problème. Il faut donc mobiliser les ressources des travailleurs afin de trouver un équilibre entre ce qu'ils peuvent faire et ce qu'ils font concrètement. La mobilisation est cœur même de l'habilitation et permet un déploiement volontaire des efforts, rendant les travailleurs capables de s'adapter non seulement aux changements mais aussi d'améliorer le contenu de leur travail. Sous ce rapport, les pratiques managériales d'habilitation peuvent-elles contribuer à la baisse de l'ennui chez les travailleurs de l'administration publique camerounaise ?

8.2. Hypothèses de l'étude

Dans le cadre de cette étude, une hypothèse générale et des hypothèses opérationnelles ont été formulées.

8.2.1. Hypothèse générale

En nous appuyant sur la théorie de l'habilitation structurel (Kanter, 1977) qui montre que les pratiques de gestions habilitantes stimulent les intérêts, favorisent le développement de la proactivité et des émotions positives au travail, nous soutenons l'idée selon laquelle : *les pratiques managériales d'habilitation contribuent à la baisse de l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.*

8.2.2. Hypothèses opérationnelles

Elles ont été formulées à partir de l'opérationnalisation de la variable indépendante (PMH) suivant le modèle de Migneault (2006). Sur la base de ce modèle, cinq hypothèses opérationnelles ont été formulées :

- **HO1** : les pratiques managériales axées sur la reconnaissance contribuent à la baisse de l'ennui au travail (désengagement, inattention, faible stimulation, forte stimulation, temps perçu).
- **HO2** : les pratiques managériales axées sur le développement des compétences contribuent à la baisse de l'ennui au travail (désengagement, inattention, faible stimulation, forte stimulation, temps perçu).
- **HO3 :** les pratiques managériales axées sur la délégation du pouvoir contribuent à la baisse de l'ennui au travail (désengagement, inattention, faible stimulation, forte stimulation, temps perçu).

- **HO4** : les pratiques managériales axées sur le partage d'information contribuent à la baisse de l'ennui au travail (désengagement, inattention, faible stimulation, forte stimulation, temps perçu).
- **HO5 :** les pratiques managériales axées sur la qualité des relations interpersonnelles contribuent à la baisse de l'ennui au travail (désengagement, inattention, faible stimulation, forte stimulation, temps perçu).

8.3. Objectifs de l'étude

Dans le cadre de cette étude, un objectif général et des objectifs spécifiques ont été formulés.

8.3.1. Objectif général

L'objectif général de cette étude est de vérifier si les pratiques managériales d'habilitation contribuent à la baisse de l'ennui chez les travailleurs de l'administration publique camerounaise.

8.3.2. Objectifs spécifiques

Cette étude a deux objectifs spécifiques

OS1 : Eprouver la structure factorielle de l'outil de mesure des PMH en cinq dimensions (délégation des responsabilités, reconnaissance, développement des compétences, partage des informations et qualité des relations interpersonnelles de Migneault (2006) inspiré des travaux de Boudrias (2004).

OS2 : Etudier la relation entre les PMH et l'ennui au travail.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons réalisé une étude en deux phases.

8.4. Phase A : Adaptation de l'outil de mesure des PMH

Dans cette partie du travail, nous avons entrepris d'adapter l'outil des pratiques managériales d'habilitation de Migneault (2006) inspiré des travaux de Boudrias (2004). Pour atteindre cet objectif, des études exploratoires et confirmatoires ont été réalisées.

8.4.1. Étude exploratoire

L'objectif poursuivi est de rechercher la structure factorielle qui s'ajuste aux données collectées. Pour ce faire, nous avons privilégié les analyses factorielles exploratoires en suivant la méthode d'extraction des axes principaux avec rotation oblique de type Oblimin.

Pour accepter la structure factorielle obtenue, nous nous sommes appuyés sur un ensemble de critères statistiques. Dans l'ensemble, la démarche suivie a été la suivante :

- Retenir le nombre de facteurs permettant d'expliquer une partie importante de la variance
- Sélectionner les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1 selon la règle de Kaiser (1958)
- Vérifier les valeurs du test de Kaiser-Meyer-Olkin (Kaiser, 1974). En effet, l'indice de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) dont la valeur doit être comprise entre 0 et 1 et au minimum de .70 assure que la distribution des valeurs est adéquate (corrélation entre les énoncés).
- Le test de sphéricité Bartlett (1954) qui vérifie la normalité des énoncés doit être significatif à .05.
- Procéder à une rotation des facteurs afin d'améliorer la clarté de la structure factorielle

Pour révéler la structure de l'outil les énoncés qui ne respectaient pas les critères suivants étaient retirés de la mesure :

- Corréler avec un minimum de deux autres variables de la mesure ;
- Avoir un poids factoriel supérieur ou égal à 0,40 avec une dimension au plus ;
- Avoir un écart type montrant que la distribution des scores se disperse suffisamment autour de la moyenne.

8.4.1.1. Méthodologie

❖ **Instrument**

La démarche qui a conduit à la collecte des données s'est appuyée préférentiellement sur la passation d'un questionnaire composé de 25 items issus de la version développée par Migneault (2006). Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 4 points : 1. Fortement en désaccord ; 2. En désaccord ; 3. En accord ; 4 : fortement en accord.

❖ **Participants**

L'enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de 202 travailleurs exerçants dans les services centraux de l'administration publique de la ville de Yaoundé. Ces participants ont été sélectionnés suivant la technique d'échantillonnage par convenance. Cet échantillon est constitué de 101 hommes et 101 femmes dont l'âge moyen est de 38 ans avec écart type de 8.53. 52% des travailleurs interrogés sont des fonctionnaires et 48% sont des contractuels. Ces salariés ont en moyenne 10 ans d'ancienneté et disposent en moyenne de 37h de travail par

semaine. La majorité des personnes interrogées ont la licence (27.7%) ou le master 2 (22.8%). Les travailleurs interrogés sont issus de toutes les régions du pays et sont la grande majorité (51%) sont mariés.

8.4.1.2. Résultat de l'étude exploratoire et fiabilité de l'outil de mesure

- **L'indice de KMO**

Les résultats montrent que l'indice moyen de KMO sur l'ensemble des items retenus est de **.85**. Conformément aux recommandations de Pett et al (2003), cela traduit un bon ajustement des items aux facteurs latents. Ce qui signifie que les items retenus constituent une excellente mesure de l'habilitation structurelle chez les travailleurs de l'administration publique camerounaise interrogés.

- ***Le test de sphéricité (Bartlett)***

L'objectif de l'analyse présentée dans le tableau ci-dessous est de tester l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de corrélations est une matrice d'identité et qu'il n'existerait donc aucune relation entre les items.

Tableau 22:

Le test de Bartlett

X^2	Df	P
973.28	45.00	< .001

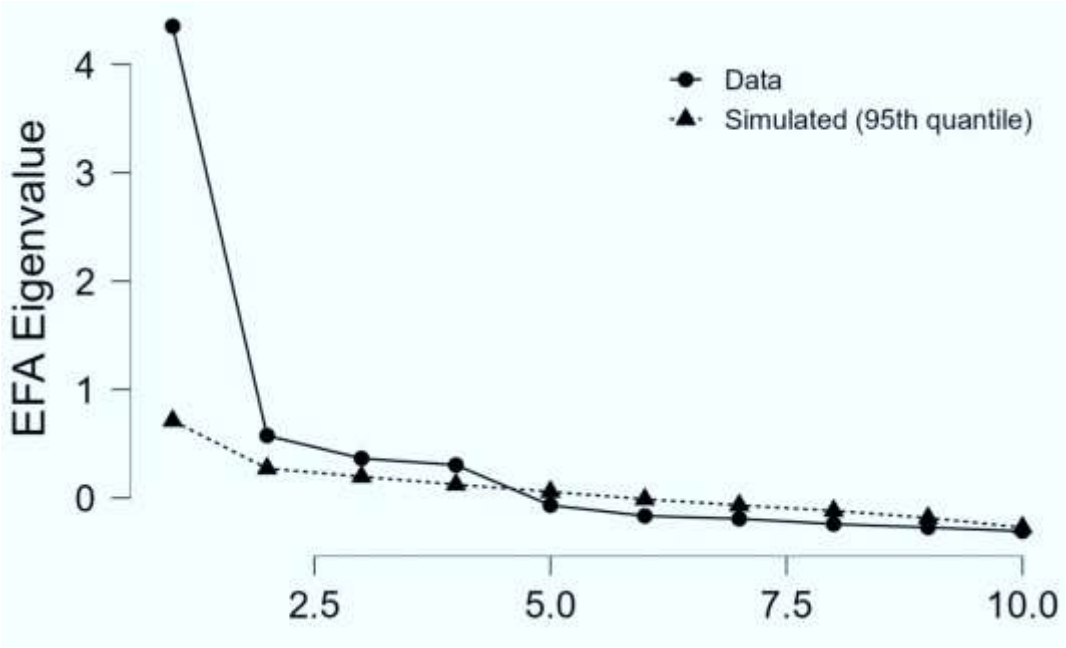
Les résultats obtenus montrent que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (**X^2= 2259.47 ; p<.001**). Ce résultat permet ainsi de rejeter l'hypothèse nulle et montre qu'il existe une corrélation entre les items.

- **Détermination du nombre de facteurs**

Tabachnick et Fidell (2007) insistent sur le fait qu'aucun critère n'est absolu et que la décision quant au nombre de facteurs à extraire comportera toujours un élément important de subjectivité. Ils suggèrent de combiner l'analyse des valeurs propres et l'étude du graphique d'accumulation de variance (le test de coude de Cattell, 1966) de manière à prendre une décision éclairée. En effet, ce test est basé sur l'interprétation du graphique de progression des valeurs. Cette règle consiste à conserver le nombre de facteurs situés avant le point d'inflexion du graphique.

***Figure 20**:*

Graphique d'accumulation des valeurs propres de la version camerounaise des PMH



L'examen du graphique des valeurs propres par la technique de coude de Cattell révèle une ligne horizontale à partir de quatre facteurs montrant ainsi que les facteurs suivants n'apportent aucune information nouvelle.

- **Extraction des facteurs**

Nous avons privilégié une analyse parallèle qui n'impose aucun nombre de facteurs à extraire au départ. Cette analyse détermine alors de façon aléatoire les facteurs significatifs et regroupe les items liés à une même variable manifeste. Selon Ledesma et Valero-Mora (2007), il s'agit d'une méthode parmi les plus efficaces pour déterminer la structure d'une solution factorielle puisque l'interprétation est univoque. Par la suite, la méthode d'extraction choisie est la méthode des axes principaux qui est plus adaptée lorsque les variables sont évaluées à l'aide d'échelle ordinale. Nous avons choisi d'imposer une rotation oblique de type oblimin.

Après rotation, la matrice des poids factoriels est beaucoup plus facile à analyser. Une structure simple est visible. On identifie ainsi 4 facteurs comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 23 :

Test de significativité des coefficients de saturation factorielle

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Unicité
Mon (es) supérieur (s) apprécie mes efforts	.99				.05
Mon (es) supérieur (s) reconnaît ma performance	.63				.39
Mon (es) supérieur (s) me félicite pour mes bons coups	.63				.40
Mon (es) supérieur (s) me suggère des façons d'améliorer ma performance		.84			.26
Mon (es) supérieur (s) me donne du feedback constructif		.67			.45
Mon (es) supérieur (s) m'offre des occasions d'apprendre dans la réalisation de mon travail		.61			.45
Mon (es) supérieur (s) écoute réellement mes suggestions			.88		.24
Mon (es) supérieur (s) tient compte de mes propositions avant de prendre une décision pouvant affecter mon travail			.61		.47
Mon (es) supérieur (s) m'explique les décisions de l'entreprise				.84	.18
Mon (es) supérieur (s) explique comment ce que je fais participe au bon fonctionnement de l'organisation				.56	.42

Ce tableau apporte une information importante quant à la part de variance de chaque item non-expliquée par la variable manifeste « Unicité ». Théoriquement, comme la variable manifeste est le facteur explicatif des items, on s'attend à ce que cette valeur soit faible (moins de .5). Conformément à cette approche, le tableau ci-dessus indique que la valeur unique est comprise entre .053 et .477. Notons que dans ce modèle, chaque item retenu partage au moins 50% de son information avec la variable manifeste. En effet, Les différentes communautés traduisant la variance de l'item expliquée par le facteur manifeste sont bonnes. Ces résultats montrent que ces items obtenus après examen de la solution factorielle constituent une mesure de la version camerounaise des PMH.

La version de l'instrument de Migneault (2006) comporte 25 items. L'examen de la solution factorielle qui s'ajuste le mieux à nos données montre que 15 items ont été retirés de l'analyse. La raison principale de ce retrait tient notamment au fait que la proportion de la variance unique de ces items était supérieure à celle qui est prise en charge dans la solution factorielle commune.

Cette solution factorielle révèle que la structure de l'habilitation structurelle qui s'ajuste le mieux aux données collectées est organisée en quatre dimensions à savoir la reconnaissance

(3 items), le développement des compétences (3 items), la délégation du pouvoir (2 items) et le partage d'informations (2 items). Cette structure de l'habilitation semble donc s'écarter de celle de la version originale qui présente une structure en cinq dimensions. Il semble que la qualité des relations interpersonnelles ne constitue pas une mesure de l'habilitation structurelle chez les travailleurs de l'administration publique camerounaise.

La proportion de variance expliquée avant et après l'extraction des facteurs est précisée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 24 :

La proportion de variance expliquée

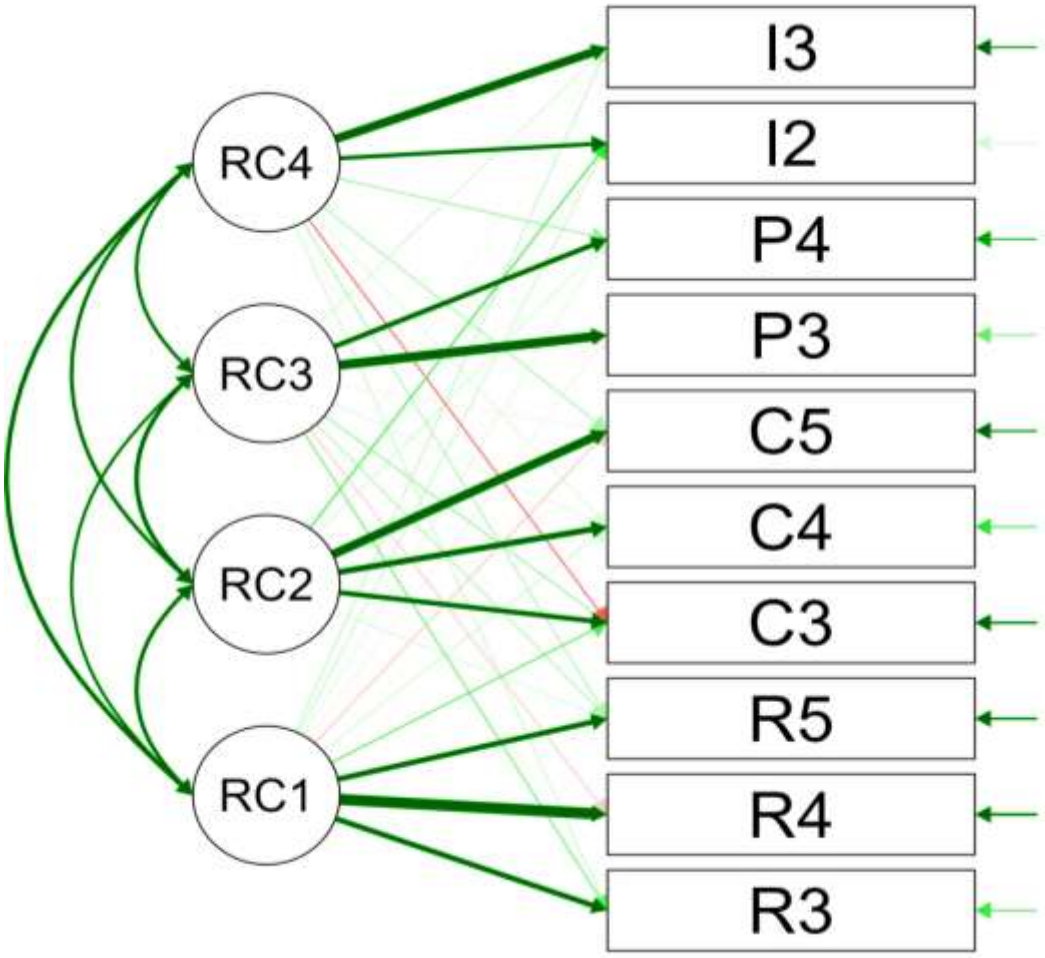
	Solution avant la rotation			**Solution après rotation**		
	SumSq. Loadings	**Proportion var.**	**Cumulative**	**SumSq. Loadings**	**Proportion var.**	**Cumulative**
Facteur 1	4.58	.45	.45	2.10	.21	.21
Facteur 2	.82	.08	.54	1.82	.18	.39
Facteur 3	.66	.06	.60	1.40	.14	.53
Facteur 4	.57	.05	.66	1.30	.13	.66

Cette solution factorielle à quatre dimensions est la plus stable et restitue 66,4% de la variance commune. En réalité, le premier facteur (reconnaissance) restitue 21,1% de variance commune, le second facteur (compétence) restitue 18, 2% de variance commune. Le troisième facteur (délégation du pouvoir) restitue 14% de variance commune. Le quatrième facteur (partage de l'information) restitue 13,1% de la variance commune.

Le graphique ci-dessous illustre parfaitement cette configuration :

Figure 22 :

Répartition des items de la version camerounaise des pratiques managériales d'habilitation



Finalement, l'analyse du RMSEA = 0,01 montre que le modèle est plutôt excellent. Les dimensions de l'outil sont plutôt stables.

- **Etude de fiabilité**

Tableau 25 :

Analyse de fiabilité

	Nombre d'items	α Cronbach
Reconnaissance	3	**.86**
Compétences	3	**.80**
Pouvoir	2	**.75**
Information	2	**.79**

Nous avons, comme dans la version originale, préféré le alpha de Cronbach pour effectuer ce test. Les résultats montrent que la valeur du α pour la dimension « reconnaissance » est égale à .86. Ce qui signifie que les 3 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Pour la dimension « compétences », la valeur du α= .80. Ce qui signifie que les 3 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Pour la dimension « partage du pouvoir », la valeur du α= .75. Ce qui signifie que les 2 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Pour la dimension « partage de l'information », la valeur du α= .79. Ce qui signifie que les 2 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Finalement, la valeur globale du α est égal à .88 ce qui signifie que les items retenus dans la solution factorielle comme mesure des PMH sont cohérents.

Globalement les résultats issus de l'analyse exploratoire montrent que les données collectées sur un échantillon de travailleurs camerounais s'ajustent bien à un modèle réduit comparativement au modèle théorique de départ.

8.4.2. Etude confirmatoire

L'objectif de cette analyse est de confirmer que la structure factorielle issue de l'analyse factorielle exploratoire est stable.

- **Participants**

Pour atteindre cet objectif, une enquête par questionnaire au format papier-crayon a été réalisée auprès d'un échantillon de 204 travailleurs exerçants dans les services centraux de l'administration publique de la ville de Yaoundé. Cet échantillon est constitué de 109 femmes et 95 hommes dont l'âge moyen est de 37 ans avec écart type de 7,75. 55,4 % des travailleurs interrogés sont des fonctionnaires et 44,6 % sont des contractuels. Ces salariés ont en moyenne 11 ans d'ancienneté et disposent en moyenne de 37h de travail par semaine. La majorité des personnes interrogés ont la licence (29,4%) ou le master 2 (28,4%). Les travailleurs interrogés sont issus de toutes les régions du pays et sont pour la plupart (43,1%) mariés.

Dans le cadre de cette étude, plusieurs indices ont été utilisés pour estimer l'adéquation des modèles proposés, c'est-à-dire le degré de correspondance entre la matrice des estimés théoriques et la matrice des estimés empiriques : la statistique du chi-carré (χ^2), le rapport du chi-carré sur le nombre de degrés de liberté correspondant (χ^2/dl), l'indice d'adéquation comparatif (Comparative Fit Index, CFI), l'indice d'adéquation non normé (Non Normed Fit Index, NNFI) proposé par Tucker & Lewis (1973), la racine du carré moyen de l'estimation

(Root Mean Square Error of Approximation de Steiger, 1990; RMSEA), le GFI (Goodness of fit index) et le TLI (Tucker-Lewis Index).

- **Résultats**

L'outil des Pratiques managériales d'habilitation exploré en contexte socioprofessionnel camerounais présente une structure stable en quatre dimensions : la reconnaissance, le partage d'information, le développement des compétences et le partage du pouvoir. Les indices statistiques ont permis de confirmer la validité de cette structure du construit. Pour le faire, nous avons privilégié la méthode d'estimation « robuste » qui autorise une analyse confirmatoire lorsque la normalité de la distribution n'a pas été vérifiée ou lorsque les données ne semblent pas se distribuer normalement.

Tableau 26 :

Indices d'ajustements du modèle

Indices	**χ^2/dl**	**CFI**	**GFI**	**TLI**	**NFI**	**RMSEA**	**SRMR**
MOD	2,11	.95	.94	.93	.92	.07	.04

Dans l'ensemble, les résultats montrent que la valeur du rapport χ^2/dl (65.552/31) est de 2,11. Conformément aux recommandations de Jöreskog et Sörbom (1993) cela traduit un bon ajustement. Ce premier indice permet d'affirmer que le modèle proposé offre une représentation adéquate des données de l'échantillon.

L'indice d'ajustement comparatif (CFI) provenant de la comparaison entre le modèle proposé et le modèle nul (dans lequel aucun lien n'est postulé entre les variables) révèle un bon niveau d'ajustement du modèle aux données. Très souvent sa valeur est comprise entre 0 et 1, plus sa valeur est élevée, plus l'ajustement est adéquat. En effet dans le présent modèle, le CFI (.95) respecte le critère d'un ajustement appréciable des données.

L'indice de qualité d'ajustement (GFI) qui est une mesure de l'ajustement entre le modèle hypothétique et la matrice de covariance observé, présente une valeur .94. Cette valeur respecte le critère d'un ajustement adéquat des données. Aussi, l'indice de Tucker-Lewis (TLI) présente une valeur de (.93). Cette valeur respecte le critère d'un ajustement adéquat des données. L'indice d'ajustement normé (NFI) présente une valeur de .92 indiquant un bon ajustement du modèle.

La valeur de la racine du carré moyen de l'estimation (Root Mean Square Error of Approximation de Steiger, 1990 ; RMSEA) atteste d'un bon ajustement du modèle. Cette valeur est inférieure à .08. Notons aussi que la valeur de la moyenne quadratique résiduelle

standardisée (SRMR) indique aussi un bon ajustement du modèle. Cette valeur (.04) est inférieure à .08.

Ces indices d'ajustement attestent logiquement que le modèle des PMH en quatre dimensions s'ajuste très bien aux données collectées.

L'ajustement du modèle 1 étant satisfaisant, nous pouvons passer à l'analyse des contributions factorielles.

Tableau 27 :

Analyse des contributions factorielles

							95% Confidence Interval	
Facteur	**Indicateur**	**Symbole**	**Estimation**	**Std. Error**	**z-value**	**P**	**Lower**	**Upper**
Facteur 1	R3	λ11	.46	.06	7.20	< .001	.34	.59
	R4	λ12	.44	.06	7.06	< .001	.32	.57
	R5	λ13	.46	.05	8.03	< .001	.35	.57
Facteur 2	C3	λ21	.20	.09	2.15	0.031	.01	.38
	C4	λ22	.21	.10	2.12	0.034	.01	.41
	C5	λ23	.23	.10	2.18	0.029	.02	.44
Facteur 3	P3	λ31	.32	.05	5.83	< .001	.21	.43
	P4	λ32	.32	.06	5.48	< .001	.21	.44
Facteur 4	I2	λ41	.35	.06	5.82	< .001	.23	.47
	I3	λ42	.39	.06	5.98	< .001	.26	.52

Ce tableau montre que le poids factoriel de chaque indicateur ainsi que le seuil de significativité (p) associé sont significatifs. Ce résultat confirme donc l'existence d'une relation significative et positive entre les items et les variables manifestes. On peut donc logiquement considérer que chaque item est lié significativement à sa variable manifeste. Nous allons par la suite vérifier que les quatre dimensions se rattachent aux PMH.

Tableau 28 :

Analyse de second niveau

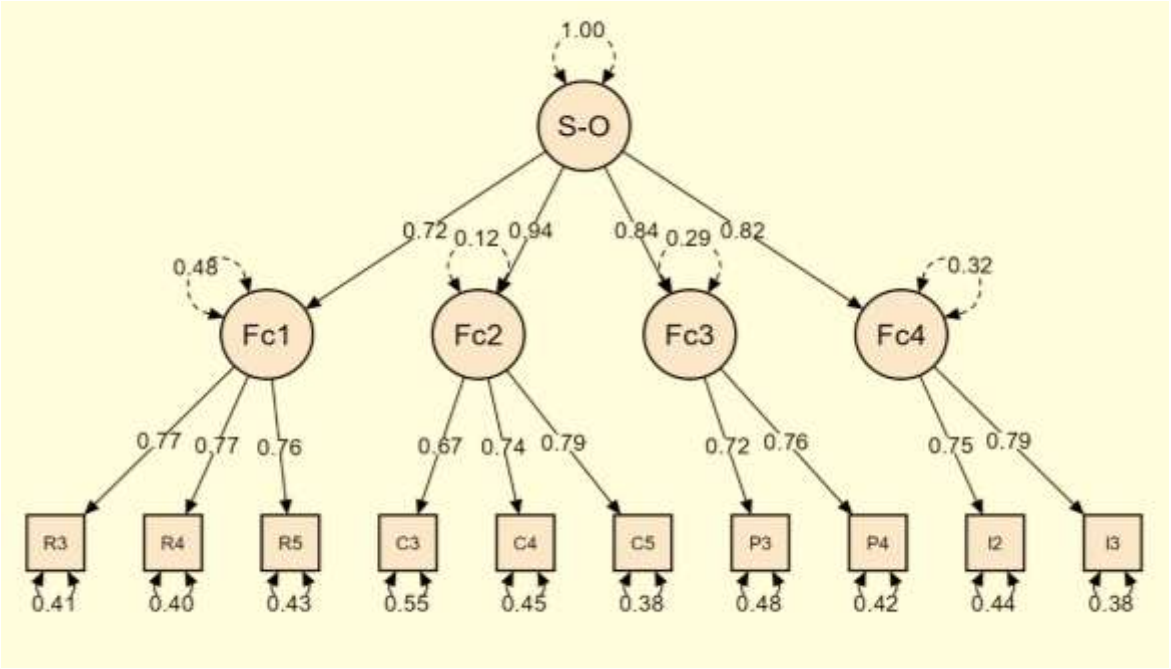
							95% Confidence Interval	
Facteur	**Indicateur**	**Symbol**	**Estimation**	**Std. Error**	**z-value**	**P**	**Lower**	**Upper**
Second Ordre	Facteur 1	γ11	1.03	.22	4.57	< .00	.59	1.47
	Facteur 2	γ12	2.65	1.36	1.93	0.04	.03	5.33
	Facteur 3	γ13	1.57	.34	4.59	< .001	.90	2.24
	Facteur 4	γ14	1.44	.29	4.85	< .001	.86	2.02

Les résultats de ce tableau montrent que les quatre dimensions se rattachent effectivement à un construit de second niveau. Cela signifie que les quatre dimensions proposées sont liées à une dimension de second ordre. Nous avons considéré que ce facteur de second ordre correspond aux PMH.

La figure ci-dessous confirme cette organisation.

Figure 23 *:*

Structure confirmatoire de la version camerounaise de l'outil des pratiques managériales d'habilitation



Légende : Fc1 : reconnaissance ; Fc2 : compétence ; Fc3 : pouvoir ; Fc4 : information

- **Analyse de fiabilité**

Nous avons comme dans la version originale préféré le Alpha de Cronbach pour effectuer ce test.

Tableau 29 :

Analyse de fiabilité

	Nombre d'items	α Cronbach
Reconnaissance	3	**.80**
Compétences	3	**.77**
Pouvoir	2	**.70**
Information	2	**.74**

L'analyse de fiabilité effectuée a révélé des résultats intéressants. Les résultats montrent que la valeur du α pour la dimension « reconnaissance » est égal à .80. Ce qui signifie que les 3 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Pour la dimension « compétences », la valeur du α= .77. Ce qui signifie que les 3 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Pour la dimension « partage du pouvoir », la valeur du α= .70. Ce qui signifie que les 2 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Pour la dimension « partage de l'information », la valeur du α= .74. Ce qui signifie que les 2 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Finalement, la valeur globale du α (.87) et celle du ώ (.88) sont élevées ce qui signifie que les items retenus dans la solution factorielle comme mesure des PMH sont cohérents.

Globalement les résultats issus de l'analyse confirmatoire montrent que le modèle de l'habilitation structurelle est organisé en quatre dimensions assez stables dont les indices de structuration traduisent un bon ajustement du modèle aux données collectées.

Une fois les analyses préliminaires achevées, la section suivante est consacrée à l'étude empirique de la relation entre les pratiques managériales d'habilitation et l'ennui au travail.

8.5. Phase B : Pratiques managériales d'habilitation et ennui au travail

Cette partie du travail est consacrée à l'étude de la relation empirique entre l'habilitation structurelle et l'ennui chez les travailleurs de l'administration publique camerounaise.

8.5.1. Méthodologie

8.5.1.1. Participants

Nous avons pour la circonstance utilisé la base de données qui a servie à l'étude confirmatoire des PMH. En effet durant la collecte des données de l'étude confirmatoire, nous avons également inséré l'outil d'évaluation de l'ennui au travail. Nous avons donc administré un questionnaire en format papier-crayon a un échantillon de 204 travailleurs exerçants dans les services centraux de l'administration publique de la ville de Yaoundé. Cet échantillon est constitué de 109 femmes et 95 hommes dont l'âge moyen est de 37 ans avec écart type de 7,75.

8.5.1.2. Matériel

Notre étude étant quantitative, nous avons mobilisé le questionnaire comme outil de collecte de données. Ce questionnaire est organisé en trois rubriques : outil d'évaluation de l'ennui au travail, outil d'évaluation des PMH et une rubrique qui renseignait sur les variables sociodémographiques des participants (âge, sexe…).

- **L'ennui au travail**

Il a été mesuré à l'aide la version camerounaise du MSBS évaluant l'ennui au travail en 13 items répartis en cinq dimensions (Faible stimulation, perception du temps, forte stimulation, inattention et désengagement). Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 7 points : 1- très en désaccord ; 2- En désaccord ; 3- Un peu en désaccord ; 4- Neutre ; 5- Un peu en accord ; 6- En accord ; 7- très en accord. Les valeurs du alpha de Cronbach indiquent une bonne fiabilité de l'instrument de mesure. En effet, ces valeurs sont de α=.88 en ce qui concerne la faible stimulation, α=.86 pour la perception du temps, α=.80 pour la forte stimulation, α=.84 pour l'inattention et α=.86 pour le désengagement.

- **Les pratiques managériales d'habilitation**

Ils ont été mesurés à l'aide de la version camerounaise des PMH composée de 10 items répartis en quatre dimensions (reconnaissance, compétences, pouvoir et information). Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 4 points : 1. Fortement en désaccord ; 2. En désaccord ; 3. En accord ; 4 : fortement en accord. L'analyse de fiabilité (α=.86) a révélé que globalement l'ensemble des items de l'instrument constituent un ensemble cohérent.

8.5.1.3. Démarche statistique

Dans cette partie du travail, nous avons mobilisé deux types d'analyses : analyse descriptive et l'analyse inférentielle. L'analyse descriptive porte sur la présentation des tableaux et figures indiquant les scores moyens et écart-type de chaque dimension impliquée dans l'analyse. L'analyse inférentielle quant à elle a été utilisée afin de vérifier les hypothèses de l'étude. Le choix des outils de traitement statistique employé a été dicté par la nature des données collectées et en fonction des hypothèses de l'étude. Pour vérifier si les pratiques managériales d'habilitation diminuent l'ennui au travail, nous avons privilégié des analyses de régressions en suivant la méthode des moindres carrées linéaires. Cette technique statistique permet de préciser la contribution des différentes dimensions de l'habilitation structurelle sur l'ennui. Enfin, pour tester le modèle structurel qui lie l'habilitation à l'ennui, nous avons mobilisé les analyses par équations structurelles. Selon Roussel et al. (2002) la particularité de la méthode par équations structurelles est de traiter des relations multiples et simultanées entre les variables dépendantes et indépendantes. Ces modèles sont d'une grande précision puisqu'ils prennent en considération les erreurs de mesure dans toutes les procédures d'estimation.

Pour traiter les données collectées sur le terrain, nous avons utilisé les logiciels Jasp, Statistica 13 et SPSS version 26 sous windows 10. Le logiciel Jasp a été mobilisé pour les analyses exploratoires, confirmatoires et la modélisation par équations structurelles. Statistica version 13 a été employé car il offre une meilleure lecture des graphiques issus de l'analyse descriptive. Enfin SPSS version 26 a été utilisé pour les analyses corrélationnelles et de régressions linéaires simples. Ce logiciel est simple d'utilisation et offre une meilleure lecture des résultats.

8.5.2. Présentation des résultats

8.5.2.1. Analyse descriptive

Dans le cadre de cette étude, les analyses descriptives ont été réalisées sur les dimensions des variables de l'étude.

8.5.2.1.1. Analyse descriptive des dimensions des PMH

Dans la présente étude, les PMH perçues constituent la variable indépendante. Elles ont été opérationnalisées en quatre dimensions conformément à la version camerounaise de l'habilitation structurelle adapté pour les besoins de l'étude. Cette version camerounaise comprend : la reconnaissance, compétences, pouvoir et l'information.

- **Analyse descriptive de la reconnaissance**

Tableau 30 :

Statistiques descriptives de la dimension de la reconnaissance

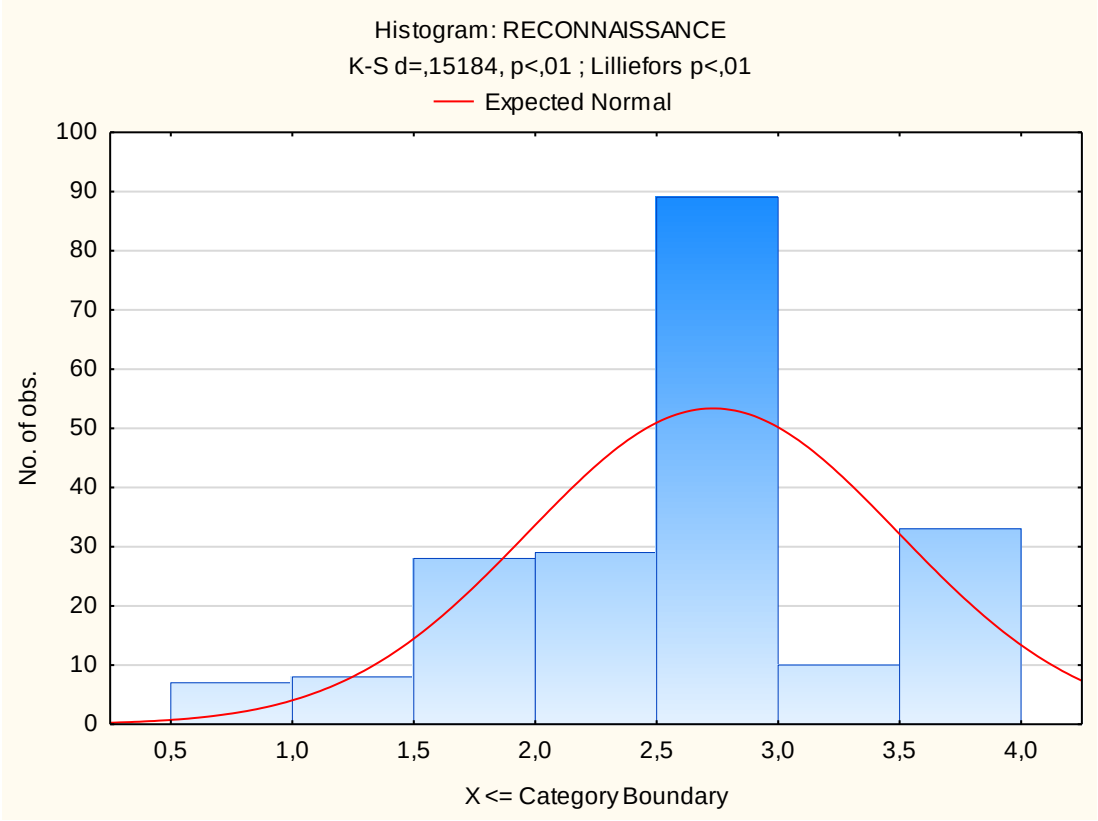
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
RECONNAISSANCE	204	1,00	4,00	2,73	,76

Le tableau n°30 montre que le score moyen de la reconnaissance au travail des 204 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,73. Ce score est supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie que la majorité des agents rencontrés considèrent par exemple que leurs supérieurs reconnaissent leurs efforts. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 0,76). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 4,000) enregistrés sur cette échelle.

Le graphique de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation de la reconnaissance au travail sont concentrés vers la droite du graphique.

Figure 24 :

Distribution des scores de la reconnaissance perçue



- **Analyse descriptive du développement des compétences**

Tableau 31 :

Statistique descriptive de la dimension développement des compétences

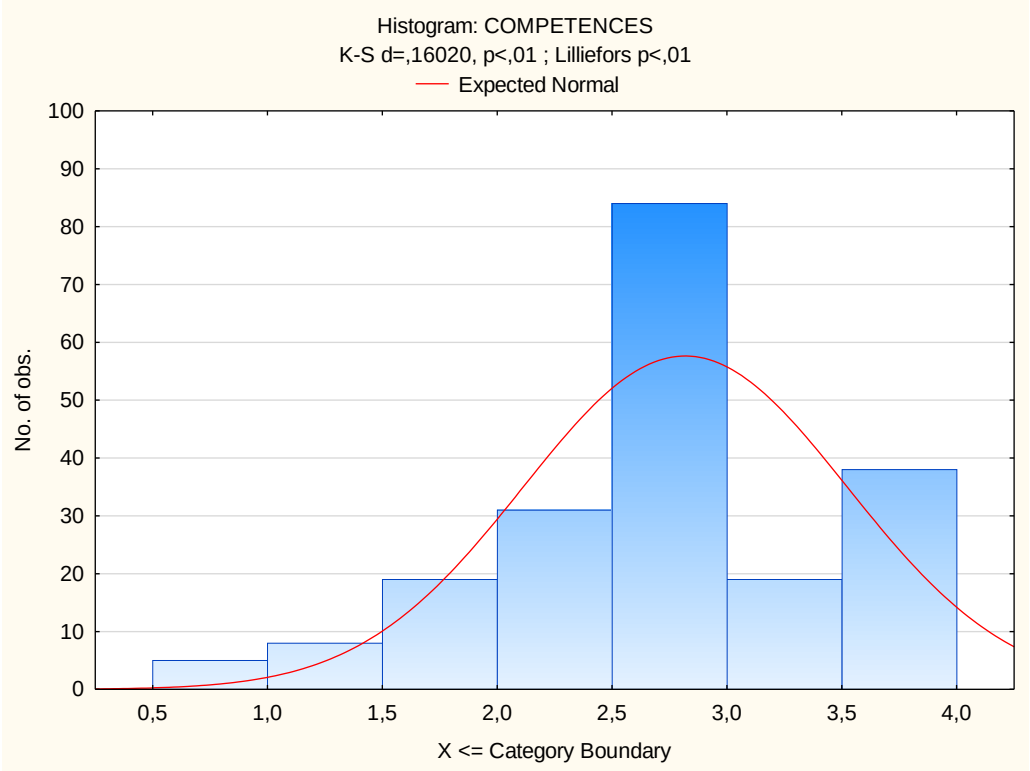
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
COMPETENCES	204	1,00	4,00	2,81	,70

Le tableau 31 montre que le score moyen du développement des compétences des 204 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,81. Ce score est largement supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie que la majorité des agents rencontrés considèrent par exemple que leurs supérieurs leurs offrent des occasions d'apprendre dans la réalisation de leur travail. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 0,70). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 4,000) enregistrés sur cette échelle.

Le graphique de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation du développement des compétences sont concentrés vers la droite du graphique.

Figure 25 :

Distribution des scores du développement des compétences perçu



- **Analyse descriptive de la délégation du pouvoir**

Tableau 32 :

Statistique descriptive de la dimension de la délégation du pouvoir

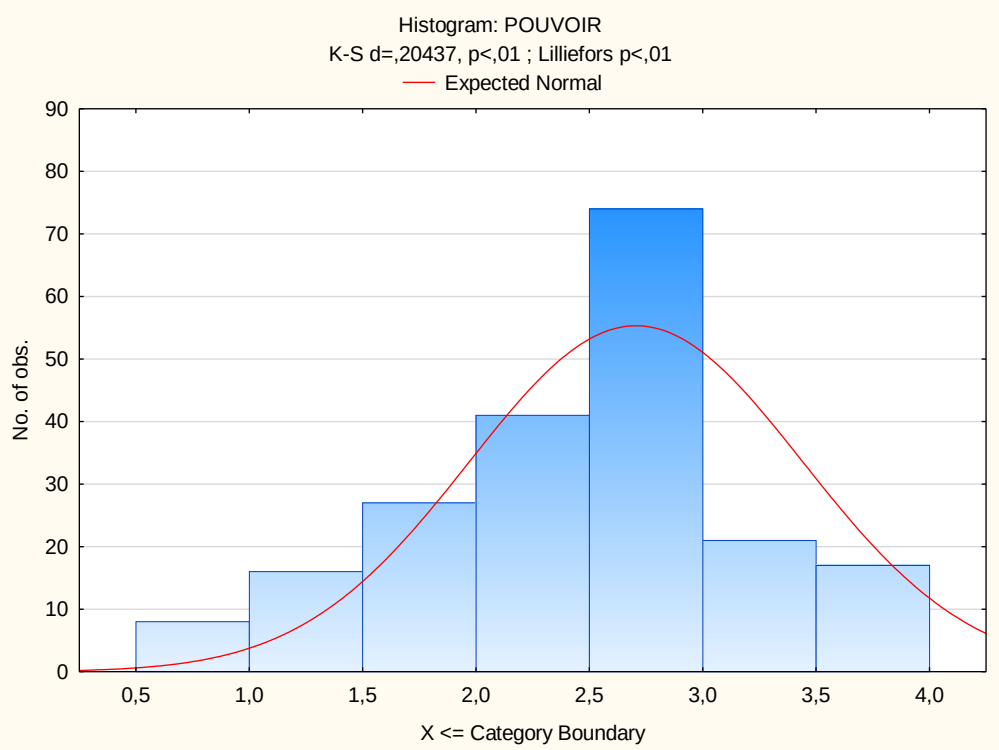
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
POUVOIR	**204**	**1,0**	**4,0**	**2,70**	**,73**

Le tableau 32 montre que le score moyen de la délégation du pouvoir des 204 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,70. Ce score est supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie que la majorité des agents rencontrés considèrent par exemple que leurs supérieurs tiennent compte de leurs propositions avant de prendre une décision pouvant affecter leur travail. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 0,73). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 4,000) enregistrés sur cette échelle.

Le graphique de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation de la délégation du pouvoir sont concentrés vers la droite du graphique.

Figure 26 *:*

Distribution des scores de la délégation du pouvoir perçue



- **Analyse descriptive du partage de l'information perçu**

Tableau 33 :

Statistique descriptive de la dimension du partage de l'information perçu

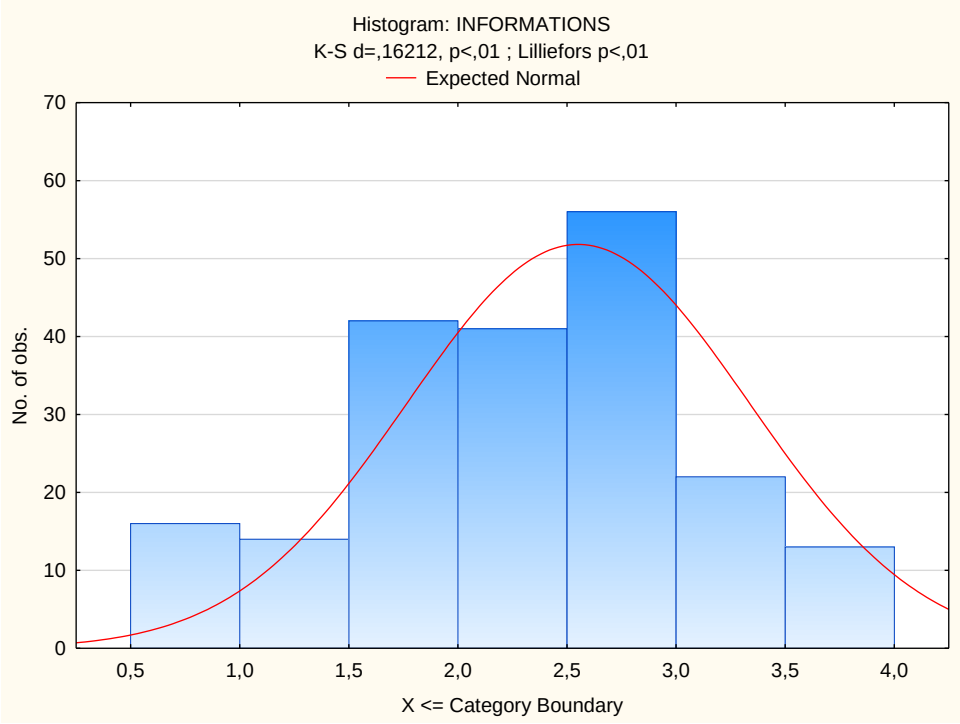
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
INFORMATIONS	204	1,0	4,0	2,55	,78

Le tableau 33 montre que le score moyen du partage des informations perçu des 204 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,55. Ce score correspond à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie que les agents rencontrés considèrent par exemple que leurs supérieurs partagent les décisions de l'entreprise. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 0,73). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 4,000) enregistrés sur cette échelle.

Le graphique de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation du partage de l'information perçu sont concentrés au centre du graphique.

Figure 27 :

Distribution des scores du partage de l'information perçu



Les résultats des analyses descriptives implémentées ont relevé que ces quatre formes de pratiques habilitantes sont présentes au sein de l'administration publique. Seulement, même si

cette répartition des différentes pratiques atteste d'une habilitation des supérieurs ou managers de l'administration publique, il est important de noter que le niveau de mobilisation de ces pratiques reste tenu. Ce qui veut dire que les managers de l'administration publique ne pratiquent pas beaucoup l' « empowerment ».

8.5.2.1.2. Analyse descriptive des dimensions de l'ennui au travail

Dans la présente étude, l'ennui au travail constitue la variable dépendante. Il a été opérationnalisé en cinq dimensions conformément à la version camerounaise de l'outil multidimensionnelle de l'état d'ennui adapté pour les besoins de l'étude. Cette version camerounaise comprend : la perception du temps, le désengagement, la forte stimulation, l'inattention et la faible stimulation.

- **Analyse descriptive de la perception du temps**

Tableau 34 :

Statistiques descriptives de la perception du temps

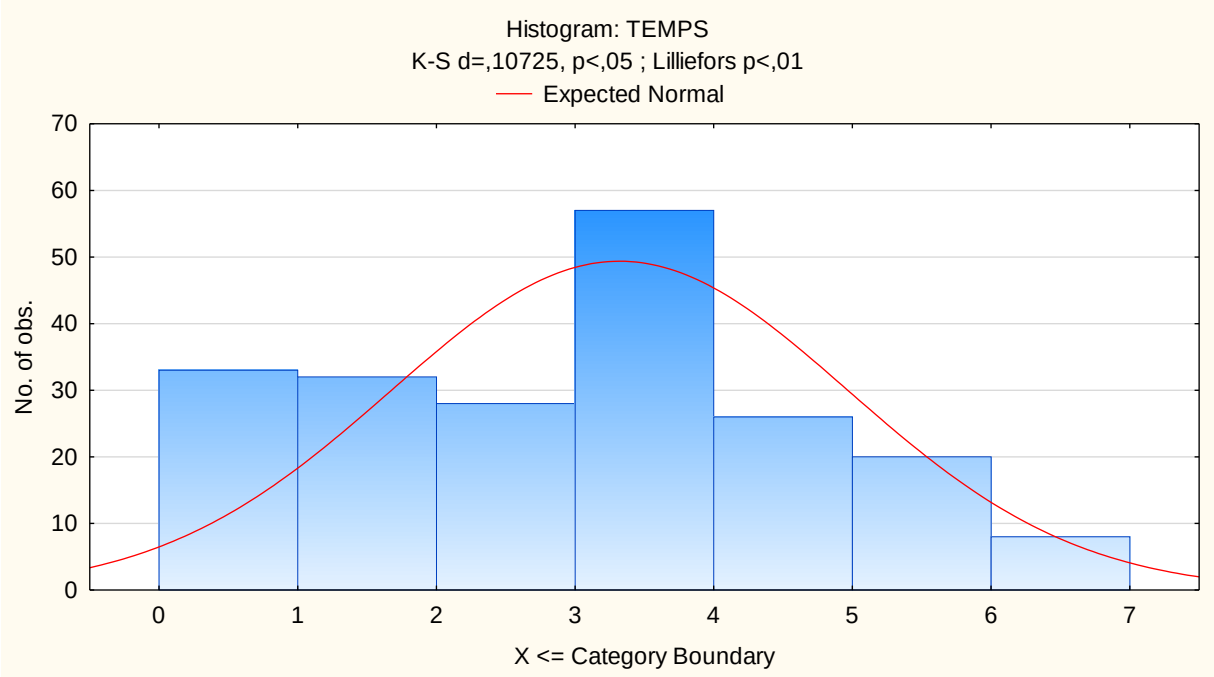
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
TEMPS	204	1,00	7,00	3,32	1,64

Le tableau 34 montre que le score moyen de la perception du temps évaluée par les 204 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 3,32. Ce score est légèrement inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à sept points. Cela signifie que les agents rencontrés considèrent par exemple que parfois le temps ne passe pas lentement. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble élevée au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 1,64). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 7,000) enregistrés sur cette échelle.

Le graphique de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation de la perception du temps sont légèrement concentrés à gauche du graphique.

***Figure 28**:*

Distribution des scores de la perception du temps



- **Analyse descriptive du désengagement**

Tableau 35 :

Statistiques descriptives du désengagement

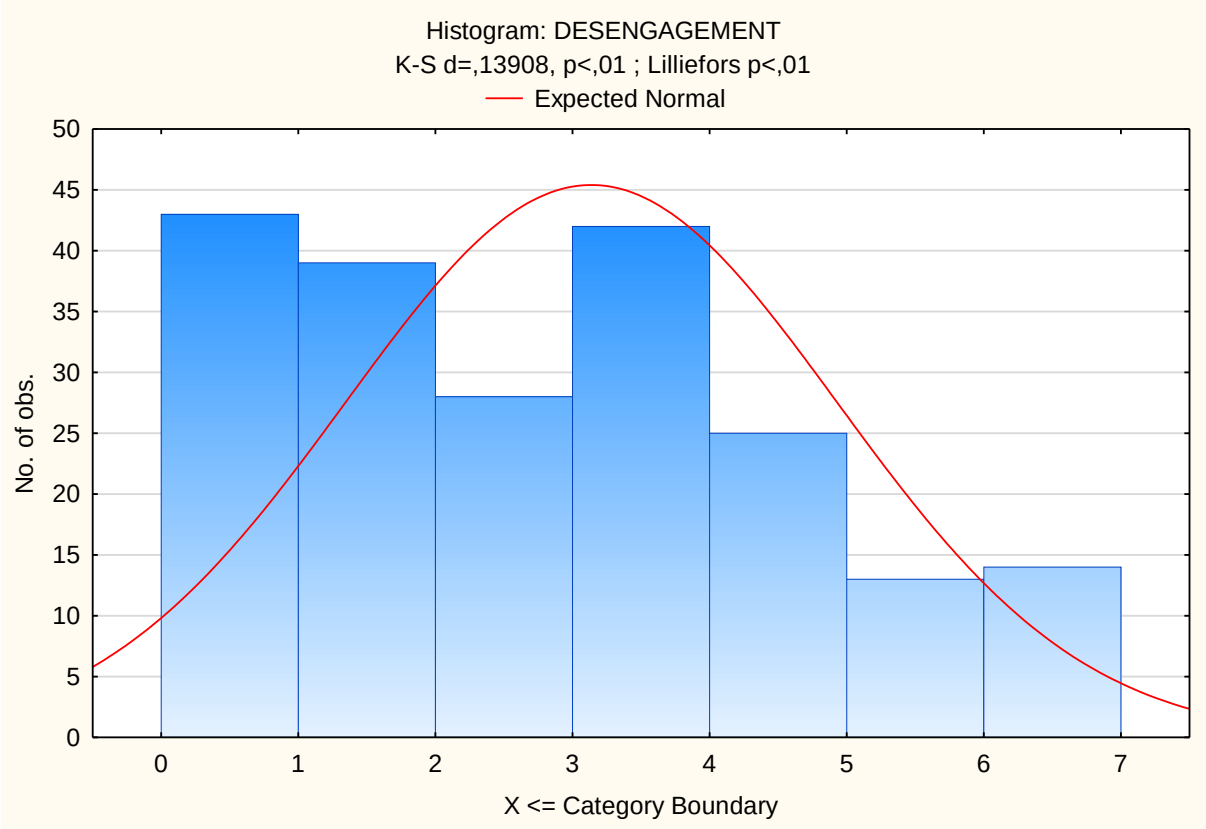
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
DESENGAGEMENT	204	1,0	7,0	3,13	1,79

Le tableau 35 montre que le score moyen du désengagement perçu par les 204 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 3,13. Ce score est inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à sept points. Cela signifie que les agents rencontrés considèrent par exemple que parfois tout leur semble répétitif et routinier au travail. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble élevée au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 1,79). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 7,000) enregistrés sur cette échelle.

Le graphique de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation du désengagement perçu sont concentrés à gauche du graphique.

***Figure 29**:*

Distribution des scores du désengagement perçu



- **Analyse descriptive de la forte stimulation**

Tableau 36 :

Statistiques descriptives de la forte stimulation

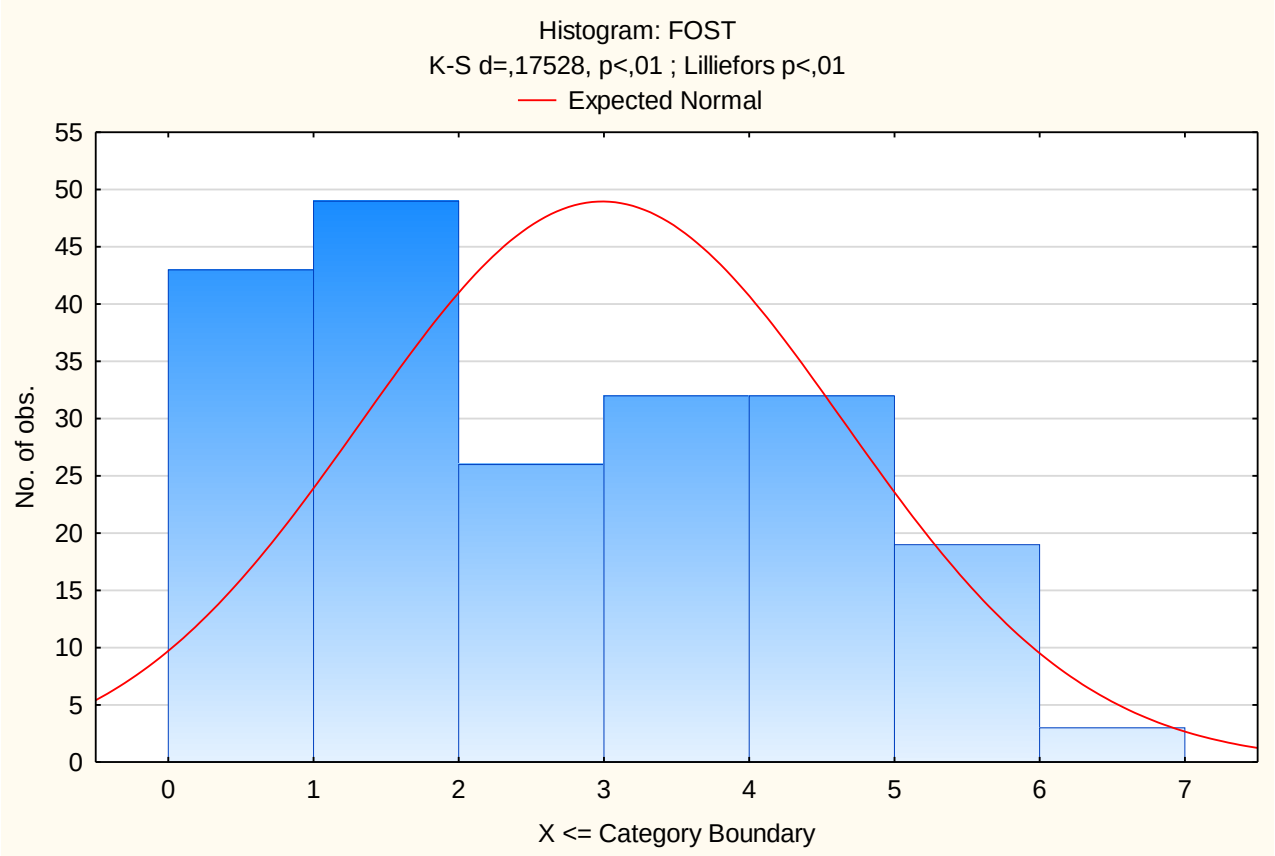
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
FOST	204	1,0	7,0	3,00	1,66

Le tableau 36 montre que le score moyen de la forte stimulation perçue par les 204 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 3,000. Ce score est inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à sept points. Cela signifie que les agents rencontrés considèrent par exemple qu'ils se sentent de moins en moins agité au travail. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble élevée au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 1,66). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 7,000) enregistrés sur cette échelle.

Le graphique de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation de la forte stimulation sont concentrés à gauche du graphique.

Figure 30:

Distribution des scores de la forte stimulation perçue



- **Analyse descriptive de la faible stimulation**

Tableau 37:

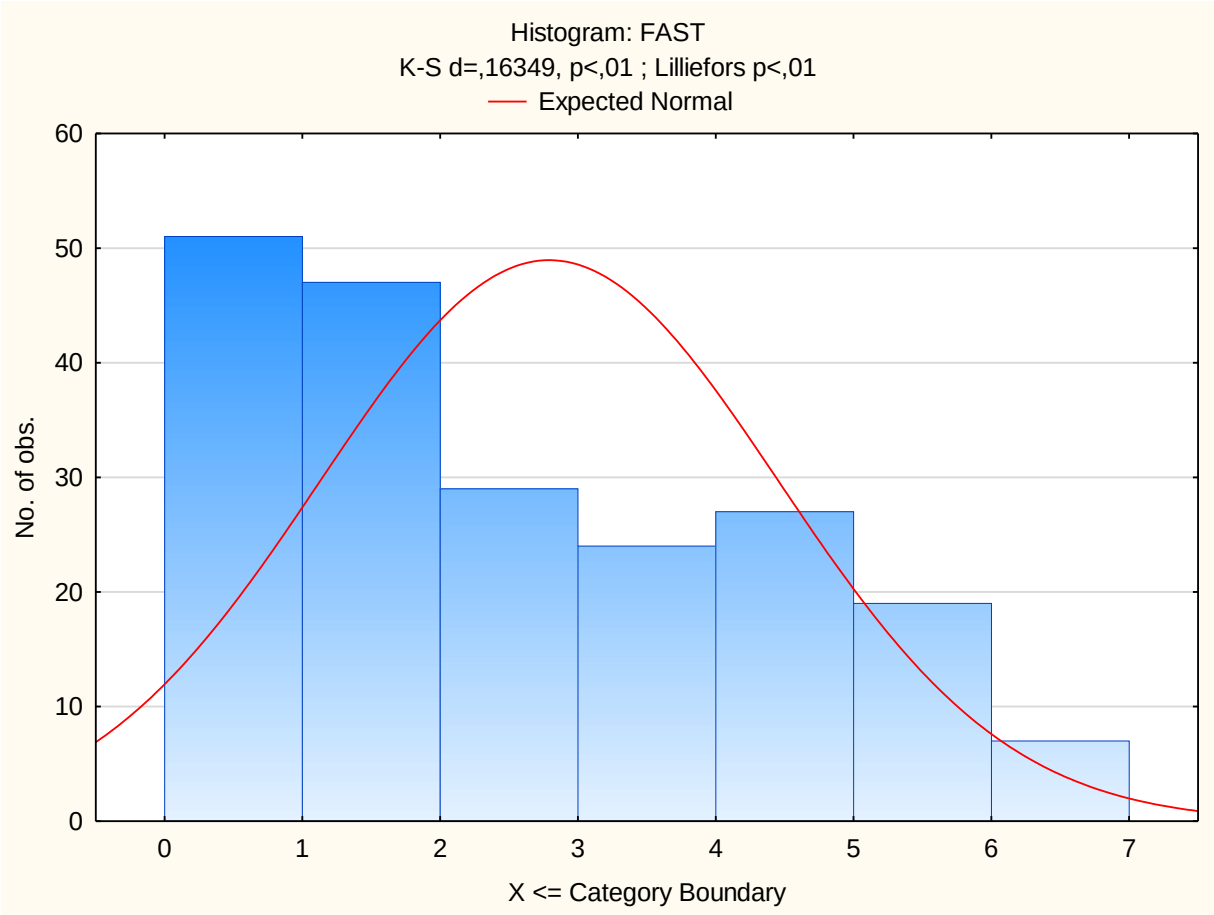
Statistiques descriptives de la faible stimulation

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
FAST	**204**	**1,00**	**7,00**	**2,79**	**1,66**

Le tableau 37 montre que le score moyen de la faible stimulation perçue par les 204 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,79. Ce score est inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à sept points. Cela signifie que les agents rencontrés considèrent par exemple qu'ils ont juste quelque fois l'impression d'être seul sur le lieu de travail. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble élevée au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 1,66). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 7,000) enregistrés sur cette échelle.

Le graphique de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation de la faible stimulation sont concentrés à gauche du graphique.

***Figure 31**:*
Distribution des scores de la faible stimulation perçue



- **Analyse descriptive de l'inattention**

Tableau 38:
Statistiques descriptives de l'inattention

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
INATTENTION	204	1,0	7,0	3,00	1,70

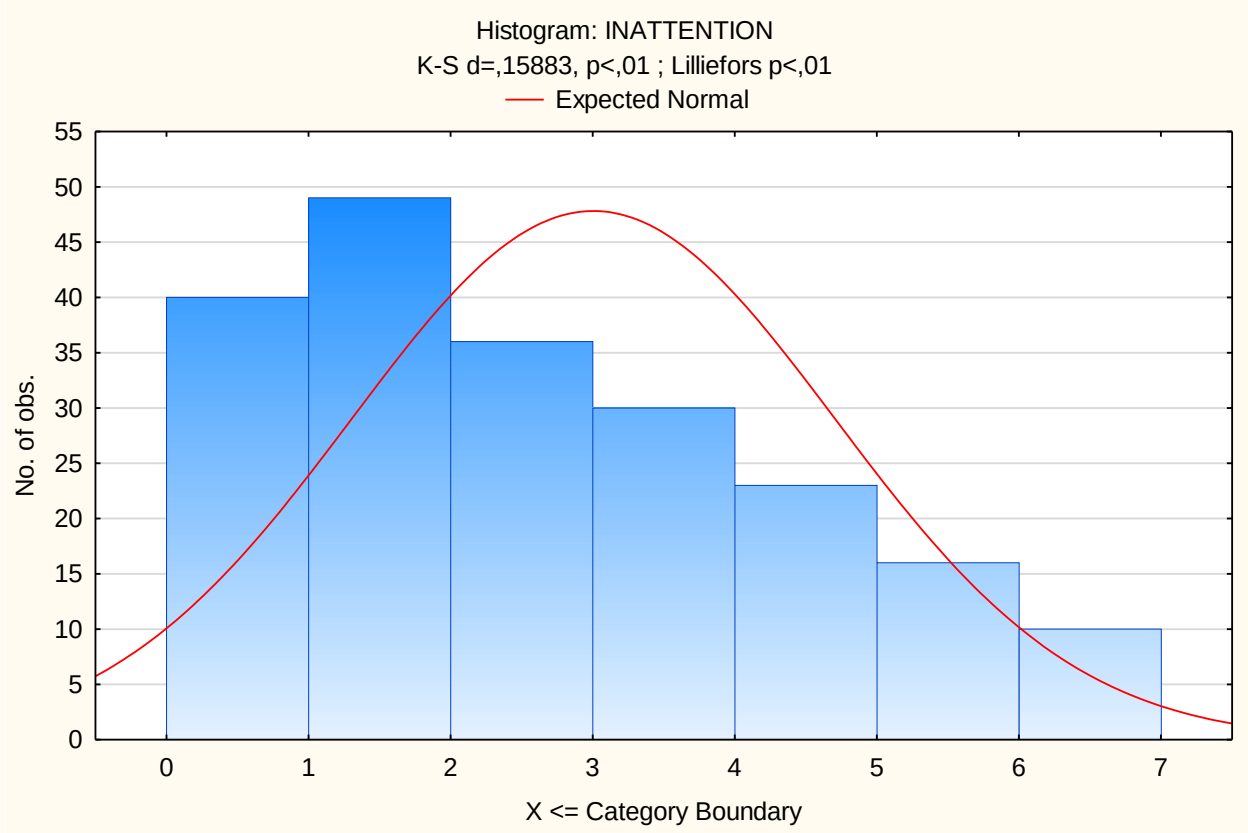
Le tableau 38 montre que le score moyen de l'inattention perçue par les 204 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 3,00. Ce score est inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à sept points. Cela signifie que les agents rencontrés considèrent par exemple que parfois ils éprouvent des difficultés à concentrer leur attention. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble élevée au regard de la valeur de l'écart-type (E-T =

1,70). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 7,000) enregistrés sur cette échelle.

Le graphique de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation de l'inattention sont concentrés à gauche du graphique.

***Figure 32**:*

Distribution des scores de l'inattention perçue



Les résultats des analyses descriptives implémentées ont relevé que ces manifestations de l'ennui au travail sont éprouvées par les travailleurs interrogés. Seulement, il est important de noter que le niveau d'ennui des travailleurs est faible.

Dans la suite du travail, une analyse corrélationnelle entre l'ennui et l'habilitation structurelle a été réalisée. Cette analyse constitue le premier niveau d'étude de la relation empirique entre les deux variables.

8.5.2.2. L'analyse correlationnelle

Dans la littérature scientifique, les analyses de corrélations sont effectuées afin de vérifier les postulats préalables à l'analyse de régression. En réalité, pour effectuer une

régression, il faudrait déjà obtenir au préalable des liens de corrélation significatifs entre les dimensions des variables.

Le tableau ci-dessous présente à cet effet, la matrice de corrélation entre les dimensions des pratiques managériales d'habilitation perçues et celles de l'ennui au travail des agents interrogés.

Tableau 39:

Matrice de corrélations

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Pouvoir	-								
Compétences	,46**	-							
Informations	,46**	,49**	-						
Reconnaissance	,46**	,51**	,57**	-					
Désengagement	-,33**	-,29**	-,21**	-,30**	-				
Faible_sti	-,24**	-,27**	-,21**	-,20**	,36**	-			
Forte_sti	,11	,02	,01	,00	-,00	-,10	-		
Inattention	-,28**	-,22**	-,15*	-,15*	,58**	,55**	,00	-	
Temps	-,18**	-,24**	-,09	-,16*	,41**	,52**	-,11	,43**	-

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

- **Délégation du pouvoir et l'ennui au travail**

Les résultats de l'analyse corrélationnelle montrent qu'il existe une relation significative entre la délégation du pouvoir et le désengagement (**r= -.29 ; p<.01),** la faible stimulation (**r= - .24 ; p<.01) ;** l'inattention **(r= - .28 ; p<.01) ;** la perception du temps **(r= - .18 ; p<.01).** Bien qu'il y ait une relation significative entre les dimensions combinées, ces liens restent quand même assez faibles. Ces résultats indiquent que lorsque la délégation du pouvoir augmente, le niveau d'ennui des travailleurs diminue. On observe cependant qu'il n'existe aucune relation statistiquement significative entre la délégation du pouvoir et la forte stimulation **(r= .11 ; p≥.05).**

- **Développement des compétences et l'ennui au travail**

Les résultats de l'analyse corrélationnelle montrent qu'il existe une relation significative entre le développement des compétences et le désengagement **(r= -.33 ; p<.01),** la faible stimulation (**r= - .27 ; p<.01) ;** l'inattention **(r= - .22 ; p<.01) ;** la perception du temps **(r= .24 ; p<.01).** Bien qu'il y ait une relation significative entre les dimensions combinées, ces liens restent quand même assez modestes. Ces résultats indiquent que le niveau d'ennui des travailleurs diminue avec le développement des compétences. On observe cependant qu'il n'existe aucune relation statistiquement significative entre le développement des compétences et la forte stimulation **(r= .02 ; p≥.05).**

- **Partage d'informations et l'ennui au travail**

Les résultats de l'analyse corrélationnelle montrent qu'il existe une relation significative entre le partage d'information et le désengagement (**r= -.21 ; p<.01),** la faible stimulation (**r= .21 ; p<.01) ;** l'inattention **(r= -.15 ; p<.05).** Bien qu'il y ait une relation significative entre les dimensions combinées, ces liens restent quand même assez faibles. Ces résultats indiquent que le niveau d'ennui des travailleurs diminue avec le partage d'informations. On observe cependant qu'il n'existe aucune relation statistiquement significative entre le partage d'informations et la forte stimulation **(r= .01 ; p≥.05)** d'une part et d'autre part entre le partage d'informations et la perception du temps **(r= -.09 ; p≥.05).**

- **La reconnaissance et l'ennui au travail**

Les résultats de l'analyse corrélationnelle montrent qu'il existe une relation significative entre la reconnaissance et le désengagement (**r= -.30 ; p<.01),** la faible stimulation (**r= - .20 ; p<.01) ;** l'inattention **(r= - .15 ; p<.05) ;** la perception du temps **(r= -.16 ; p<.05).** Bien qu'il y ait une relation significative entre les dimensions combinées, ces liens restent quand même assez faibles. Ces résultats indiquent que le niveau d'ennui des travailleurs diminue avec la reconnaissance au travail. On observe cependant qu'il n'existe aucune relation entre la reconnaissance et la forte stimulation **(r= .00 ; p≥.05).**

Les résultats issus de l'analyse de corrélation montrent que les dimensions de l'habilitation structurelle entretiennent une relation significative et négative avec chacune des dimensions de l'ennui au travail à l'exception de la forte stimulation. Cette dimension de l'ennui au travail a été retiré dans la suite des analyses de régression linéaire simple ayant permis de vérifier les hypothèses de l'étude.

8.5.2.3. Résultats des tests d'hypothèses

Il convient de rappeler que l'hypothèse générale de cette deuxième étude a été formulée comme suit : *les pratiques managériales d'habilitation diminuent l'ennui chez les personnels de l'administration publique.*

- **Vérification de la première hypothèse**

La première hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *les pratiques managériales axées sur la reconnaissance contribuent à la baisse de l'ennui chez les personnels de l'administration publique.*

Tableau 40 :

Régression simple de la reconnaissance sur l'ennui au travail

VI	VD	B	t	P	R^2aj
	Faible_sti	-,208	-3,018	,003	,038
	Temps	-,165	-2,378	,018	,022
Reconnaissance	**Inattention**	-,159	-2,290	,023	,020
	Désengagement	-,302	-4,495	,000	,086
	Ennui global	**-,258**	**-3,803**	**,000**	**,062**

L'objectif de cette analyse est de vérifier l'idée selon laquelle la reconnaissance perçue diminue l'ennui au travail du personnel de l'administration publique camerounaise. Les deux variables (reconnaissance et ennui) ayant été mesurées à l'aide d'échelles numériques, les données collectées se présentent sous la forme de scores continus. Nous avons logiquement choisi de solliciter la technique statistique de régression suivant la méthode des moindres carrés linéaires simple pour effectuer ce test.

Les résultats révèlent que la reconnaissance exerce une influence statistiquement significative sur chacune des dimensions de l'ennui au travail à savoir : la faible stimulation **(**β= - .20 ; p= .003) ; la perception du temps (β= - .16 ; p= .01) ; l'inattention (β= - .15 ; p= .02) et le désengagement (β= - .30 ; p= .000). Comme on pouvait s'y attendre, la reconnaissance au regard de la valeur du coefficient de régression diminue le niveau global d'ennui au travail des personnels d'administration publique camerounaise (**β= - .25 ; p= .000**). La contribution de la reconnaissance perçue dans l'explication de l'ennui au travail évalué globalement s'élève à près de 6,2% (R^2_{aj}). Cette observation va dans le sens de ce qui était prévue par notre hypothèse. HO1 est donc logiquement confirmée.

- **Vérification de la seconde hypothèse**

La deuxième hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *les pratiques managériales axées sur le développement des compétences diminuent l'ennui chez les personnels de l'administration publique.*

Tableau 41 :

Régression simple du développement des compétences sur l'ennui au travail

VI	VD	B	t	P	R^2aj
Développement des compétences	**Faible_sti**	-,270	-3,993	,000	,069
	Temps	-,247	-3,630	,000	,057
	Inattention	-,224	-3,268	,001	,046
	Désengagement	-,299	-4,461	,000	,085
	Ennui global	**-,326**	**-4,898**	**,000**	**,102**

L'objectif de cette analyse est de vérifier l'idée selon laquelle le développement des compétences perçu diminue l'ennui au travail du personnel de l'administration publique camerounaise. Les deux variables (compétences et ennui) ayant été mesurées à l'aide d'échelles numériques, les données collectées se présentent sous la forme de scores continus. Nous avons logiquement choisi de solliciter la technique statistique de régression suivant la méthode des moindres carrés linéaires simple pour effectuer ce test.

Les résultats révèlent que le développement des compétences exerce une influence statistiquement significative sur chacune des dimensions de l'ennui au travail à savoir : la faible stimulation **(**β= - .27 ; p= .000) ; la perception du temps (β= - .24 ; p= .000) ; l'inattention (β= - .22 ; p= .001) et le désengagement (β= - .29 ; p= .000). Comme on pouvait s'y attendre, le développement des compétences au regard de la valeur du coefficient de régression diminue le niveau global d'ennui au travail des personnels d'administration (**β= - .32 ; p= .000**). La contribution du développement des compétences perçu dans l'explication de l'ennui au travail évalué globalement s'élève à près de 10,2% (R^2_{aj}). Cette observation va dans le sens de ce qui était prévue par notre hypothèse. HO2 est donc logiquement confirmée.

- **Vérification de la troisième hypothèse**

La troisième hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *les pratiques managériales axées sur la délégation du pouvoir diminuent l'ennui chez les personnels de l'administration publique.*

Tableau 42 :

Régression simple de la délégation du pouvoir sur l'ennui au travail

VI	VD	β	T	P	R^2aj
Délégation du pouvoir	**Faible_sti**	-.24	-3,62	.00	,056
	Temps	-.18	-2,65	.00	,029
	Inattention	-.28	-4,14	.00	,074
	Désengagement	-.33	-4,96	.00	,104
	Ennui global	**-.29**	**-4,33**	**.00**	**,081**

L'objectif de cette analyse est de vérifier l'idée selon laquelle la délégation du pouvoir perçue diminue l'ennui au travail du personnel de l'administration publique camerounaise. Les deux variables (pouvoir et ennui) ayant été mesurées à l'aide d'échelles numériques, les données collectées se présentent sous la forme de scores continus. Nous avons logiquement choisi de solliciter la technique statistique de régression suivant la méthode des moindres carrés linéaires simple pour effectuer ce test.

Les résultats révèlent que la délégation du pouvoir exerce une influence statistiquement significative sur chacune des dimensions de l'ennui au travail à savoir : la faible stimulation **(**β= - .24 ; p= .000) ; la perception du temps (β= - .18 ; p= .009) ; l'inattention (β= - .28 ; p= .001) et le désengagement (β= - .33 ; p= .000). Comme on pouvait s'y attendre, la délégation du pouvoir au regard de la valeur du coefficient de régression diminue le niveau global d'ennui au travail des personnels d'administration (β= - .29 ; p= .000). La contribution de la délégation du pouvoir perçue dans l'explication de l'ennui au travail évalué globalement s'élève à près de 8,1% (R^2_{aj}). Cette observation va dans le sens de ce qui était prévue par notre hypothèse. HO3 est donc logiquement confirmée.

- **Vérification de la quatrième hypothèse**

La quatrième hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *les pratiques managériales axées sur le partage d'information diminuent l'ennui chez les personnels de l'administration publique.*

Tableau 43 :

Régression simple du partage d'information sur l'ennui au travail

VI	VD	β	T	P	R^2aj
Partage d'information	**Faible_sti**	-,215	-3,128	,002	,041
	Temps	**-,096**	**-1,366**	**,173**	/
	Inattention	-,154	-2,216	,028	,019
	Désengagement	-,217	-3,156	,002	,042
	Ennui global	**-,215**	**-3,126**	**,002**	**,041**

L'objectif de cette analyse est de vérifier l'idée selon laquelle le partage d'information perçu diminue l'ennui au travail du personnel de l'administration publique camerounaise. Les deux variables (information et ennui) ayant été mesurées à l'aide d'échelles numériques, les données collectées se présentent sous la forme de scores continus. Nous avons logiquement choisi de solliciter la technique statistique de régression suivant la méthode des moindres carrés linéaires simple pour effectuer ce test.

Les résultats révèlent que le partage d'information exerce une influence statistiquement significative sur les dimensions de l'ennui au travail à savoir : la faible stimulation **(**β= - .21 ; p= .002) ; l'inattention (β= - .15 ; p= .02) et le désengagement (β= - .21 ; p= .002). Cet effet reste tenu sur la perception du temps (β= - .09 ; p= .17). Il semble que la perception du temps n'a rien avoir avec la circulation ou le partage d'information dans l'organisation. Bien que cet effet ne soit pas significatif, comme on pouvait s'y attendre, le partage d'information au regard de la valeur du coefficient de régression diminue le niveau global d'ennui au travail des personnels d'administration (β= - .21 ; p= .002). La contribution du partage d'information perçu dans l'explication de l'ennui au travail évalué globalement s'élève à près de 4,1% (R^2_{aj}). Cette observation va dans le sens de ce qui était prévue par notre hypothèse. HO4 est donc logiquement confirmée.

Dans l'ensemble, les analyses de régressions indiquent que les pratiques managériales contribuent à la baisse de l'ennui chez les travailleurs interrogés. Seulement, les tests de régressions linéaires implémentées analysent la relation qui lie l'ennui à l'habilitation de façon isolé.

Pour contourner les limites imputables à cette démarche, la modélisation par équations structurelles a été privilégiée. Cette démarche est d'une grande précision puisqu'elle prend en

considération les erreurs de mesure dans toutes les procédures d'estimation. En tant que méthode statistique de type confirmatoire, la modélisation via les équations structurelles permet de vérifier si les données collectées s'ajustent au modèle théorique postulé. Le plus souvent ce modèle théorique rend compte d'un mécanisme explicatif de type causal entre les variables étudiées.

La modélisation par équations structurelles présente deux aspects : le modèle de mesure et le modèle structurel. Le modèle de mesure rend compte de la relation qui existe entre la variable manifeste et les variables latentes d'un même construit. Dans le cadre de cette étude, les modèles de mesures des variables (ennui et habilitation) ont été étudiés via des analyses exploratoires et confirmatoires. Le modèle structurel par la suite est une combinaison de toutes les relations possibles existantes entre les variables mise en exergue et leurs dimensions sous-jacentes dans un même modèle. La validité ou non d'un modèle structurel est donné par des indices de structuration (TLI, CFI, χ^2/dll, GFI, NFI, SRMR, NNFI, etc).

8.5.2.3. Résultats de la modélisation par équations structurelles

Tableau 44:

Analyse par équations structurelles

Indices	**χ^2/dl**	**CFI**	**GFI**	**TLI**	**NFI**	**RMSEA**	**SRMR**
Modèle	1,99	.95	.94	.92	.90	.07	.04

Les résultats montrent que la valeur du rapport χ^2/dl (51.824/26) est de 1.99. Conformément aux recommandations de Jöreskog et Sörbom (1993), lorsque cette valeur est inférieure à 2, cela traduit un excellent ajustement. Ce premier indice permet d'affirmer que le modèle proposé offre une représentation adéquate des données de l'échantillon.

L'indice d'ajustement comparatif (CFI) provenant de la comparaison entre le modèle proposé et le modèle nul (dans lequel aucun lien n'est postulé entre les variables) révèle un bon niveau d'ajustement du modèle aux données. Très souvent sa valeur est comprise entre 0 et 1, plus sa valeur est élevée, plus l'ajustement est adéquat. En effet dans le présent modèle, le CFI (.95) respecte le critère (.95) d'un ajustement appréciable des données.

L'indice de qualité d'ajustement (GFI) qui est une mesure de l'ajustement entre le modèle hypothétique et la matrice de covariance observé, présente une valeur .94. Cette valeur respecte le critère d'un ajustement adéquat des données. Aussi, l'indice de Tucker-Lewis (TLI) présente une valeur de (.92). Cette valeur respecte le critère d'un ajustement

adéquat des données. L'indice d'ajustement normé (NFI) présente une valeur .90 indiquant un ajustement acceptable du modèle.

La valeur de la racine du carré moyen de l'estimation (Root Mean Square Error of Approximation de Steiger, 1990 ; RMSEA) atteste d'un ajustement acceptable du modèle. Cette valeur est de .07. Notons aussi que la valeur de la moyenne quadratique résiduelle standardisée (SRMR) indique aussi un bon ajustement du modèle. Cette valeur (.04) est inférieure à .08.

Ces indices de structuration attestent logiquement que le modèle qui lie l'habilitation structurelle à l'ennui au travail s'ajuste bien aux données collectées. En dehors de cet ajustement de modèle, l'analyse par équations structurelles révèle également que la relation entre l'ennui et les pratiques managériales est bien réelle. Les deux variables évoluent en sens opposé.

Tableau 45 :

Analyse de régression entre l'habilitation et l'ennui au travail

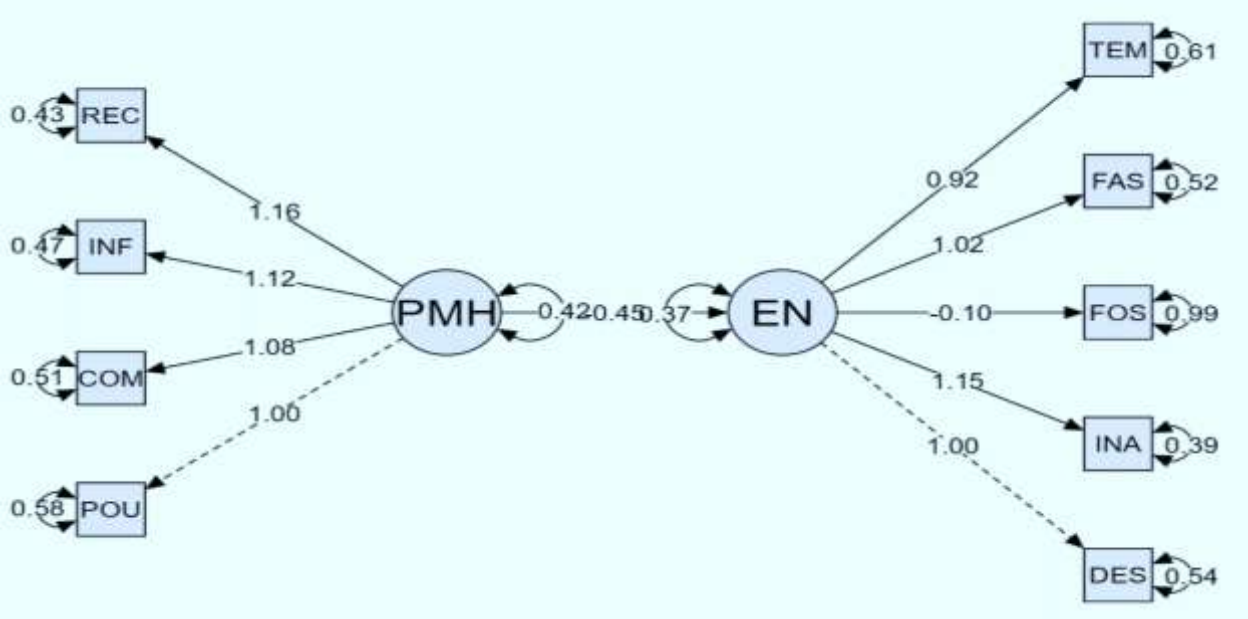
VI	VD	**Estimate**	**Std. Error**	**z-value**	**p**
PMH	EN	-0.45	0.10	-4.1	< .001

Comme on pouvait s'y attendre, les pratiques managériales d'habilitations contribuent à la baisse de l'ennui au travail chez les employés interrogés (**β= - .45 ; p< .001).** Conformément aux prédictions de départ, les pratiques managériales bien implémentées peuvent constituer une ressource pour lutter contre les émotions négatives (ennui).

Le schéma ci-dessous rend compte de la relation empirique qui existe entre l'habilitation structurelle et l'ennui au travail chez les personnels de l'administration publique de la ville de Yaoundé interrogés.

Figure 33 :

Modèle de structure de la relation entre les PMH et l'ennui au travail



Légende : REC : reconnaissance ; INF : information ; COM : compétence ; POU : pouvoir ; PMH : pratiques managériales d'habilitation ; EN : ennui ; TEM : temps ; FAS : faible stimulation ; FOS : forte stimulation ; INA : inattention ; DES : désengagement

8.6. Discussion

Cette partie du travail est consacrée à la discussion des principaux résultats de cette étude. Cette section est organisée en trois rubriques : la première présente la discussion des résultats de l'adaptation d'un outil des PMH dans le contexte socioprofessionnel camerounais. La seconde est consacrée à l'interprétation des analyses descriptives réalisées sur chacune des variables de l'étude. La troisième présente la discussion aux tests d'hypothèses.

8.6.1. Discussion de l'étude d'adaptation de l'outil des PMH

Dans un monde du travail en constante mutations, les gestionnaires sont plus que jamais invités à s'appuyer sur le potentiel de créativité et d'innovation de leurs collaborateurs. Dans un tel contexte, les styles de managements directifs et autoritaires hérités de l'organisation rationnelle et scientifique du travail sont plus que jamais contestés (Caillé, 2022). Les managers privilégient de plus en plus des pratiques de management axés sur la mobilisation des compétences et la responsabilité des employés. Cette pratique de management correspond à l'habilitation des travailleurs qui consiste à déléguer des responsabilités et rendre davantage ces derniers proactifs. Comme l'indique Byham (1996) cette pratique est appréhendée comme une façon d'améliorer la qualité de vie au travail des employés en utilisant pleinement leurs habilités, leurs talents et en leur donnant un plus grand contrôle sur leurs activités.

De nombreux travaux réalisés en contexte professionnel camerounais montrent que les organisations camerounaises évoluent dans un contexte entropique marqué par une crise de management où les autorités compétentes peinent à définir des stratégies managériales convenables et favorables à l'atteinte des objectifs (Nyock Ilouga, 2019 ; Molo Owona, 2022). Ces crises de management ouvrent la voie à une confrontation sans arbitre entre les travailleurs et entraine l'effondrement de la valeur travail. Ainsi, lorsqu'un grand nombre de travailleurs se retrouvent sans instruction et ne savent pas ce qu'on attend d'eux, le rapport au travail perd sa structure et favorise le développement des comportements contreproductifs (Mengoua, 2020 ; Ambassa & Nyock Ilouga, 2021 ; Molo Owona, 2022). Ces comportements semblent se développer et se généraliser car les managers camerounais ne pratiquent pas réellement de l'habilitation comme l'indique les travaux de Molo Owona (2020).

De nombreux travaux ont été réalisés en contexte camerounais sur les pratiques habilitantes des managers camerounais. Malheureusement aucune de ces études n'a utilisé une mesure de l'habilitation fiable pour évaluer l'état des pratiques managériales dans le contexte socioprofessionnel camerounais. Cette absence d'outil opérationnel permettant d'évaluer efficacement les pratiques de management limite les possibilités d'intervention afin de fournir aux managers camerounais des stratégies idoines pour relever la qualité de management. Pour combler ce vide, nous avons choisi d'emprunter les instruments de mesure qui ont fait la preuve de leur efficacité opératoire dans d'autres contextes. Parmi les instruments disponibles dans la littérature scientifique, l'instrument de Migneault (2006) nous a semblé le mieux indiqué dans le cadre de cette thèse. Cet instrument de mesure de 25 items organisés en cinq dimensions (délégation du pouvoir, partage de l'information, reconnaissance, qualité des relations interpersonnelles et développement des compétences) a fait l'objet d'une validation transculturelle selon la démarche proposée par Vallerand (1989).

Les résultats des analyses exploratoires et confirmatoires démontrent que le modèle qui représente le mieux les données est un modèle dont la structure comporte quatre dimensions à savoir la reconnaissance (3 items), le développement des compétences (3 items), la délégation du pouvoir (2 items) et le partage d'informations (2 items). Cette structure de l'habilitation semble donc s'écarter de celle de la version originale qui présente une structure en cinq dimensions. Il semble donc que la qualité des relations interpersonnelles ne constitue pas une mesure de l'habilitation structurelle chez les travailleurs de l'administration publique camerounaise. Ce retrait se justifie par le fait que la proportion de la variance unique des items de cette dimension était supérieure à celle qui est prise en charge dans la solution

factorielle commune. En dehors des cinq items de cette dimension, l'examen de la solution factorielle qui s'ajuste le mieux à nos données montre que 10 autres items ont été retirés de l'analyse. L'instrument de mesure de l'habilitation structurelle en contexte camerounais est constitué de 10 items. Un tel résultat rejette logiquement l'hypothèse selon laquelle, indépendamment du contexte, l'outil de mesure de l'habitation structurelle en milieu de travail camerounais ainsi que ces dimensions s'ajusterons de la même manière que la version originale.

La version camerounaise semble proposer moins d'items et moins de dimensions que la version originale. Ce résultat peut s'expliquer par la variabilité contextuelle. Les cinq dimensions de la version originale de l'outil des PMH ont été obtenus après des entrevus auprès des professionnels canadiens. Les items ont également été développés sur la base de ces entretiens. Le retrait de la grande majorité des items dans la version camerounaise est statistiquement justifié mais peut également trouver une explication dans le fait que les travailleurs camerounais ne sont pas retrouvés dans ces items. Ces items ne semblent pas traduire les réalités managériales propres et spécifiques à l'environnement professionnel camerounais. Les travailleurs camerounais considèrent notamment que la qualité des relations interpersonnelles relève moins de la responsabilité du dirigent que de la transaction directe entre collègues. Une telle observation rend compte des limites de l'adaptation transculturelle des instruments de mesure qui perdent très souvent des items d'un contexte à un autre. Ces limites ne remettent pas pourtant en question la démarche proposée.

Cette version camerounaise indique que quatre pratiques managériales d'habilitations sont reconnues par les travailleurs. Il s'agit de la délégation des responsabilités, la reconnaissance, le partage de l'information et le développement des compétences. Bien que cette étude d'adaptation atteste d'une habilitation des managers de l'administration publique, il semble important de noter que le niveau de mobilisation de ces pratiques reste tenu. Cette observation indique que les managers ne pratiquent pas beaucoup l' « empowerment ». Un tel résultat apporte un soutien partiel au constat de la crise managériale effectuée par Nyock Ilouga (2019) dans les milieux professionnels camerounais.

8.6.2. L'interprétation des analyses descriptives

Les objectifs spécifiques de cette étude étaient, entre autres, d'étudier le niveau d'ennui des agents de l'administration publique de la ville de Yaoundé (Cameroun) et également d'analyser l'état des pratiques managériales d'habilitation. Cette partie du travail apporte des éléments de réponse à ces objectifs spécifiques.

- **Les pratiques managériales d'habilitation**

Dans le cadre de cette étude, nous avons examiné quatre formes de pratiques managériales conformément à la version camerounaise. Les résultats des analyses descriptives ont révélé que ces quatre formes de pratiques managériales sont pratiquées dans l'administration publique même si elles présentent une grande variabilité. Les indices de tendance centrale (moyenne) et de dispersion (écart-type) montrent que la forme de pratique managériale la plus implémentée est le développement des compétences (Moy= 2.81 ; E-T= .70), suivi de la reconnaissance (Moy= 2.73 ; E-T= .76), puis la délégation du pouvoir (Moy= 2.70 ; E-T= .73) et enfin le partage d'information (Moy= 2.55 ; E-T= .73).

Ces résultats indiquent que les managers semblent participer au développement des compétences de leurs subordonnées afin de développer leurs capacités à réaliser leur travail. Ils reconnaissent que leur supérieur immédiat leur offre des occasions d'apprendre ou de formations afin de mieux réaliser leur travail. Par ailleurs, les résultats montrent que les managers reconnaissent quand même les efforts de leurs subordonnées. Ils semblent ainsi valoriser et encourager le travail bien fait. Au Cameroun, surtout dans l'administration publique, cette reconnaissance peut être marquée par une décoration (médailles) lors de la journée internationale du travail (1er mai) ou la fête de l'Unité (20 mai), on peut également voir une lettre de félicitation adressée au travailleur. Dans la plupart des cas, la reconnaissance est marquée par une promotion à un poste de responsabilité plus élevé.

Après la reconnaissance, les résultats montrent que les managers délèguent de temps en temps le pouvoir ou les responsabilités à leurs subordonnées. Cette délégation vise une pleine participation des subordonnées dans les processus de prise de décision mais davantage une certaine autonomie dans la réalisation du travail. Ils sont d'ailleurs assez nombreux les employés qui estiment que leurs supérieurs immédiats leur donnent les pouvoirs d'agir correspondant à leurs responsabilités. Enfin, le partage de l'information apparait comme la dimension la moins représentée. Ce partage d'information traduit le degré auquel le supérieur immédiat fait circuler l'information qu'il détient. Le score obtenu à cette dimension correspond à la moyenne théorique ce qui veut dire que les réponses des participants sont plutôt mitigées. On a le sentiment que les managers ne semblent pas passer les informations à temps à tout le personnel. Cette observation rend fidèlement compte de la situation qu'on rencontre très souvent dans les administrations camerounaises. Les informations sont très souvent détenues par une minorité de personnes, notons même aussi la grande difficulté d'accès aux informations. Cette situation pénalise à la fois les usagers et les travailleurs qui se

retrouvent sans informations à temps réel leur permettant d'exercer plus facilement leurs tâches. Aussi le manque d'accès aux informations ne permet pas aux travailleurs de prendre des décisions éclairées.

Cette répartition des différentes pratiques montre que les managers de l'administration font preuve d'habilitation. Seulement ce niveau d'habilitation n'est pas assez important pour susciter une mobilisation volontaire des agents. En réalité, on constate que parmi les quatre pratiques évaluées, aucune ne présente une moyenne minimale de 3. Un tel score traduit un bon niveau d'empowerment ou de mobilisation réelle des travailleurs. Un score en deçà de cette valeur traduit certes une présence de l'habilitation mais ne garantit pas sa mise en place effective. Il appartient plus que jamais aux managers camerounais de développer des stratégies managériales efficaces afin d'habiliter les travailleurs. Les travaux de Raub et Robert (2010) ont par exemple montré que ces pratiques visent à accroitre l'étendu du pouvoir de décision des individus et leurs capacités à contrôler leur travail. Lorsque ces les pratiques habilitantes sont bien implémentées, les salariés ressentent moins la pénibilité du travail et se focalisent davantage sur l'atteinte des objectifs. Finalement ces dernières peuvent constituer une ressource pour lutter contre les émotions négatives et les conduites antisociales au travail.

- **L'ennui au travail**

Dans le cadre de cette étude, pour évaluer le niveau d'ennui des agents de l'administration publique camerounaise, nous avons mobilisé la version camerounaise du MSBS évaluant l'ennui en cinq dimensions. Les résultats des analyses descriptives ont révélé que ces dimensions de l'ennui sont bien ressenties par les agents même si elles présentent une grande variabilité. Les indices de tendance centrale (moyenne) et de dispersion (écart-type) montrent que la dimension de l'ennui la plus ressentie est la perception du temps (Moy= 3.32 ; E-T= 1.64), suivie du désengagement (Moy= 3.13 ; E-T= 1.79), ensuite la forte stimulation (Moy= 3.00 ; E-T= 1.66), puis l'inattention (Moy= 3.00 ; E-T= 1.70) et enfin la faible stimulation (Moy= 2.79 ; E-T= 1.66).

Ces résultats indiquent que les agents de l'administration publique qui semblent s'ennuyer au travail ont d'abord un rapport au temps déstructuré. En réalité, chez les personnes qui s'ennuient le temps passé au travail est perçu comme étant très long, interminable. Le temps de l'ennui est donc un temps qui semble long voir un temps qui s'est arrêté, qui ne bouge plus et donne l'impression d'une situation statique traduisant une absence de mouvement. Cette perception du temps qui s'éternise constitue le nœud central de la

conception allemande de l'ennui « Langeweile » traduisant le fait de trouver le temps long. Dans le temps long de l'ennui persiste l'attente que quelque chose se passe.

A côté d'un temps qui semble s'éterniser, les agents qui s'ennuient font également preuve d'un désengagement. Ce désengagement rend compte selon l'approche existentielle d'un vide, un désœuvrement lorsque les tâches sont répétitives et manquent de sens. Cet aspect de l'ennui survient également lorsque les travailleurs ont le sentiment d'être obligé de faire des choses qui n'ont aucune valeur pour eux. L'ennui chez les travailleurs interrogés se matérialise également par une forte stimulation. Il s'agit en réalité d'une situation de travail où il y'a beaucoup de choses à faire mais les sollicitations ne sont pas intéressantes pour le travailleur. Cette stimulation est forte en raison d'une surcharge voire redondance d'information. Le plus souvent les personnes qui éprouvent ce sentiment sont agitées, impatientes et ont le sentiment d'être ennuyées par les personnes qui les entourent.

Par la suite, les travailleurs qui s'ennuient manquent très souvent d'attention ou baissent de vigilance. Ils sont très souvent distraits et ont beaucoup de peine à se concentrer. Cet état traduit également un manque d'enthousiasme dans une situation de travail qui ne semble réellement pas présenter de sollicitations ou d'activité stimulante. Chez les travailleurs qui s'ennuient la durée d'attention est plus courte que d'habitude. Enfin, les résultats montrent que les personnes qui s'ennuient au travail éprouvent en permanence une stimulation de faible intensité. Cet aspect de l'ennui survient lorsque les travailleurs disposent d'un éventail de ressources, de compétences alors que l'environnement de travail manque de défis, d'objectifs capable de mobiliser les travailleurs. Ce sentiment est également vécu lorsque « l'information » ou la « stimulation » environnementale est redondante, monotone, de faible d'intensité ou insignifiante. Le travailleur qui vit cette situation inconfortable effectue un travail qui ne lui permet pas de se mettre en évidence, d'exploiter ses potentialités.

Ces différentes facettes de l'ennui identifiées chez les travailleurs camerounais indiquent que ces derniers s'ennuient au travail. Nous remarquons néanmoins qu'aucun score des dimensions de l'ennui évaluées ne présente une moyenne supérieure à la moyenne théorique attendue. Le niveau d'ennui des travailleurs interrogés semble moyen. Ce score semble un peu s'éloigner du niveau réel de l'ennui des travailleurs que nous avons rencontré durant la pré-enquête. On a le sentiment que les participants de l'étude font preuve de désirabilité sociale en faisant l'effort de donner des réponses qui masquent leur état réel. Cette désirabilité sociale constitue en soi un biais mais trouve sa source dans la littérature scientifique. En effet, les travaux de Bauman (2016) ont montré que dans la société en générale l'ennui est un tabou,

une honte. Une honte dans la mesure où dans la société les personnes doivent souffrir d'un trop plein de travail au lieu d'un manque. C'est inconcevable de dire qu'on s'ennuie au travail dans une société où le travail constitue une denrée rare. Les gens qui s'ennuient le plus souvent peinent à l'avouer à leurs managers ou collaborateurs ce qui traduit une grande souffrance et dont une forme d'épuisement professionnel par l'ennui dénommée le « Bore Out Syndrom ».

8.6.3. Discussion des tests d'hypothèses

Cette partie du travail est consacrée à l'analyse et à la discussion des résultats obtenus aux différents tests d'hypothèses.

- **Reconnaissance et ennui au travail**

La première hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *les pratiques managériales axées sur la reconnaissance contribuent à la baisse de l'ennui chez les personnels de l'administration publique.* Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été confirmée. La reconnaissance entretient une relation statistiquement et négative avec l'ennui au travail. Ainsi, cette dimension managériale conformément aux prédictions de départ contribue à la baisse l'ennui au travail.

Dans la littérature scientifique, la reconnaissance selon Migneault (2006) est appréhendée comme la capacité du supérieur hiérarchique à souligner et à valoriser les performances de son subordonné. Lorsque les travailleurs sont félicités par rapport au travail qu'ils effectuent au quotidien, ils sont plus heureux, plus motivés et fiers de venir au travail. Une telle ambiance génère des émotions positives et permet de lutter contre l'ennui. Le plus souvent l'ennui apparait lorsque les salariés ne sont pas félicités ou encouragés. Cette sensation émerge car le travailleur a le sentiment que son travail ne compte pas ou n'est pas mis en valeur. La reconnaissance appréhendée comme un indicateur de gratification crée une émulation et un plaisir chez le travailleur.

- **Développement des Compétences et ennui au travail**

La deuxième hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *les pratiques managériales axées sur le développement des compétences diminuent l'ennui chez les personnels de l'administration publique.* Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été confirmée. Le développement des compétences entretient une relation statistiquement et négative avec l'ennui au travail. Ainsi, cette dimension managériale conformément aux prédictions de départ contribue à la baisse l'ennui au travail. Un tel résultat indique une réelle

mobilisation des compétences peut constituer une ressource pour lutter contre l'ennui chez les travailleurs camerounais.

Dans la littérature, le développement des compétences fait référence aux possibilités offertes aux cadres intermédiaires notamment, par la formation et la rotation des postes. La formation permet d'acquérir de nouvelles connaissances ou compétences mais davantage d'actualiser celles déjà acquises en vue d'éviter leur obsolescence. Selon Boon et Arumugam (2006) elle est généralement perçue comme un investissement permettant de retenir les cadres et de garantir leur implication envers l'organisation qui vise leur développement. Dans le même sens, la rotation des postes assure l'employabilité des cadres intermédiaires et présente une marque de reconnaissance des capacités d'apprentissage, ce qui se traduit souvent par une implication envers l'organisation (Paré & Tremblay, 2007).

Finalement, le développement des compétences permet de pallier aux problèmes de sous qualification et de surqualification qui sont des variables de poids dans l'explication de l'ennui. Ce développement des compétences permet de trouver une correspondance entre les compétences du travailleur et les exigences de son poste de travail. En réalité, dans la littérature, de nombreux travaux attestent que l'inadéquation entre l'homme et son travail serait une condition préalable à l'émergence de l'ennui dans les organisations (Harju & Hakenen, 2016Sànchez-Cardona et al., 2019). Cette idée a été reprise et testée empiriquement par Sànchez-Cardona et al. (2019). Les résultats de l'étude ont montré que la surutilisation des compétences augmente la probabilité d'occurrence de l'ennui au travail. Ce qui signifie que lorsque les employés occupent un poste de travail qui présente de faibles exigences par rapport à leur niveau de compétences réelles, l'ennui se développe. Il s'agit à ce niveau de la faible stimulation générée par une situation de travail qui ne présente pas assez de sollicitations. Par ailleurs, cette inadéquation se matérialise également par une sous-utilisation des compétences qui fait référence au fait que le travail effectué demande un niveau de compétence plus élevé que ce que possède le travailleur. Finalement, ce test d'hypothèse indique clairement que la gestion des compétences est capitale pour combattre l'ennui chez les travailleurs. Un management axé sur l'habilitation devrait donc permettre une mobilisation optimale des compétences des travailleurs afin que ces derniers ne soient ni sous-compétents encore moins sur-compétents.

- **Délégation du pouvoir et ennui au travail**

La troisième hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *les pratiques managériales axées sur la délégation du pouvoir diminuent l'ennui chez les*

personnels de l'administration publique. Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été confirmée. La délégation du pouvoir entretient une relation statistiquement et négative avec l'ennui au travail. Ainsi, cette dimension managériale conformément aux prédictions de départ contribue à la baisse l'ennui au travail. Un tel résultat indique le partage du pouvoir et dont la délégation des responsabilités peut constituer une ressource pour lutter contre l'ennui chez les travailleurs camerounais.

Dans la littérature scientifique, la délégation du pouvoir consiste selon Konczak et al. (2000) à transférer à son subordonné l'autorité nécessaire à la réalisation de son travail. Abondant dans le même sens, Catho et Vallée (2014) précisent que déléguer c'est confier à un collaborateur la réalisation d'objectifs en lui laissant une autonomie réelle dans le choix des moyens et des méthodes à mettre en œuvre dans un cadre défini. Cette délégation du pouvoir permet à l'employé d'être compétent (confiance en ses habiletés et ses connaissances), de faire quelque chose de significatif au travail (sentiment d'apporter une contribution utile et importante), d'effectuer des choix d'une façon autonome. Finalement, la délégation de pouvoir rend compte de deux aspects : la participation à la prise de décision et l'autonomie dans le travail. À cet effet, lorsque cette délégation n'est pas effective, l'ennui au travail émerge. Si l'absence de délégation des responsabilités a été associé à la monotonie et à la répétition des tâches, les premiers travaux abordant la question de l'ennui au travail ont relevé que la monotonie et la répétition des tâches étaient les sources principales de l'ennui dans les organisations (Bartlett, 1943).

En réalité, la monotonie traduit un état dans lequel rien de nouveau ne se passe, où l'activité manque de rythme et ne présente aucune variété. Les situations de travail monotones sont uniformes et ne présentent très souvent aucun imprévu. Les tâches monotones comme le présente Branton (1970) induisent des problèmes d'attention au travail, augmentent la faible stimulation, baissent la vigilance et engendrent de nombreux accidents de travail. L'étude de London et Monello (1974) montre qu'un travail monotone affecte la perception du temps passé au travail. Dans cet optique, les travailleurs ont le sentiment que les journées de travail sont longues et quelques fois paraissent interminables.

La délégation ou le transfert de responsabilité permet ainsi au travailleur de participer à la prise de décision et de mettre à profit sa créativité. L'hypercentralisation du travail dans l'administration publique au Cameroun ne favorise pas toujours l'épanouissement des travailleurs et alimente l'ennui puisqu'une telle situation ne permet pas aux travailleurs de mettre en avant leur créativité. Dans le même sens, Gemmill et Oakley (1992) rapportent que

les organisations qui ne varient pas de procédures et ne mettent pas en avant la créativité sont susceptibles de générer de l'ennui chez leurs employés. Il est donc évident que l'ennui finis par s'installer lorsque les tâches et les procédures de travail sont assez rigides, qu'elles ne permettent pas aux travailleurs d'exprimer leur créativité, d'innover. Finalement, plus les employés ont le sentiment de prendre part aux décisions, moins sont apparentes les différences de pouvoir ce qui permet de favoriser des attitudes positives envers l'organisation (Darwish, 2000). Particulièrement, les cadres intermédiaires se sentiront d'autant plus incités à s'investir dans leur travail s'ils se sentent en mesure de peser sur les décisions qui les concernent directement ce qui limiterait l'ennui ou le vide qu'ils éprouvent généralement lorsqu'ils sont ignorés dans les projets.

- **Partage de l'information et ennui au travail**

La quatrième hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *les pratiques managériales axées sur le partage d'information diminuent l'ennui chez les personnels de l'administration publique.* Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été confirmée. Le partage d'informations entretient une relation statistiquement et négative avec l'ennui au travail. Ainsi, cette dimension managériale conformément aux prédictions de départ contribue à la baisse l'ennui au travail. Cela signifie que lorsque les managers partagent les informations à temps à leurs subordonnées cela permet d'agir plus efficacement et d'éviter la genèse d'émotions négative comme l'ennui. Lorsque les travailleurs disposent des informations concernant la manière de réaliser une tâche, ces derniers sont davantage concentrés à l'atteinte des objectifs et par conséquent s'ennuient moins. Un individu qui est privé d'information est privé de travail. Cette situation n'est pas sans incidence sur le développement de l'ennui au travail (Bourion, 2016). A force d'attendre les informations, les gens finissent par s'ennuyer. Cette attente des informations baisse le niveau d'attention et même de vigilance des travailleurs. Cette idée a été développée par Fisher (1993) dans ses travaux portant sur les processus attentionnels chez les personnes qui s'ennuient. Selon lui, l'ennui est très souvent causé par un échec ou manque d'attention qui survient lorsque la transmission des informations est très lente voire inexistante dans les équipes de travail. Vu sous cet angle, la circulation d'informations alimente la stimulation et les travailleurs éprouvent du plaisir à réaliser leur travail.

8.6.4. Implications de l'étude

- **Au plan pratique**

Les résultats de la présente étude montrent que l'habilitation structurelle peut constituer une ressource pour lutter contre l'ennui chez les agents de l'administration publique au Cameroun. Les résultats recommandent aux managers camerounais de mettre effectivement en place au sein des administrations publiques de réelles stratégies habilitantes susceptibles de mobiliser les compétences des travailleurs afin que ces derniers ne se retrouvent en situation de sous-compétence ou de sur-compétence. Une telle stratégie managériale permet de développer le plein potentiel des travailleurs en apportant l'autonomie décisionnel et une marge de manœuvre dans l'exécution de leur travail. C'est donc une pratique de gestion actuelle dans un monde socioprofessionnel où les organisations aux règles et procédures très rigides sont obsolètes. En réalité ces formes d'organisations aux règles rigides comme l'indique Fisher (1993) sont susceptibles de générer de l'ennui. Par ailleurs, de telles organisations ne sont pas ouvertes à l'innovation et réduisent la multitude et la variété des tâches. Les salariés dans ce type d'organisation peuvent durant des années effectuées les mêmes tâches, suivre les mêmes protocoles et occuper les mêmes postes pendant de longues années ce qui conduit à l'ennui.

L'implémentation des pratiques managériales d'habilitation apparait aujourd'hui comme une ressource pour lutter efficacement contre la monotonie et l'ennui au travail. La mise sur pieds effective de ce style de gestion permettrait de sortir de la crise de management que traverse l'administration publique.

- **Au plan théorique**

Dans la littérature scientifique, la relation entre les pratiques managériales d'habilitation et l'ennui au travail a été sous explorée. Cette étude constitue donc une contribution scientifique et permet de faire progresser les connaissances sur la relation entre ces deux construits. Se situant dans la perspective des travaux de Laborie et al. (2021) qui se sont intéressés à la relation entre la qualité du management et l'ennui chez les télétravailleurs, la présente étude montre que l'action managériale est en capacité de transformer la relation entre le travailleur et son activité et par la même de réduire l'ennui. Contrairement à de nombreux auteurs à l'instar de Fisher (1993) qui estimait que l'ennui est un « non-sujet » pour les managers car échappant à leur responsabilité, les résultats de la présente recherche montrent que les managers peuvent jouer un rôle indéniable dans la lutte contre le développement de

l'ennui au travail. Dans un contexte réputé entropique, bien que n'étant pas nouvelle, la problématique de l'ennui se présente aujourd'hui avec une résonnance nouvelle dans un contexte où les travailleurs doivent se plaindre d'un trop plein de travail au lieu de vide dans le travail. L'ennui au travail apparait alors comme l'expression d'une envie réelle de mener une activité significative pour soi et la société. Dans cette configuration, avoir un travail ne suffis plus, ce qui intéresse davantage les travailleurs, c'est l'activité c'est-à-dire ceux qu'ils font concrètement. Il appartient ainsi aux managers de mobiliser leurs personnels, de les connaitre, de privilégier une gestion participative qui permet à chacun de contribuer à l'atteinte des objectifs.

8.6.5. Limites de l'étude

Les résultats de cette étude confirment les prédictions de départ, attestant d'une relation empirique entre l'habilitation structurelle et l'ennui au travail. Cette étude présente néanmoins deux principales limites. La taille des échantillons est assez restreinte pour des analyses de type exploratoires, confirmatoires et en pistes causales. Ces échantillons invitent ainsi à la modestie dans la généralisation des résultats obtenus. Il serait assez intéressant, de poursuivre ces études avec des échantillons plus large afin de garantir la stabilité des structures révélées. Comme autre limite, il aurait été intéressant dans le cadre cette étude de vérifier l'effet des variables sociodémographiques comme l'âge, le sexe, le statut socioprofessionnel, l'ancienneté sur la relation qui lie l'ennui à l'habilitation. Une telle analyse pourrait permettre d'isoler des profils de travailleurs différents.

Indépendamment de ces limites, la présente étude contribue au développement des connaissances et met en perspective que les managers ont un rôle à jouer dans la lutte contre l'ennui au travail. Donner le travail aux personnes ne suffit plus, il faut trouver les solutions afin que les travailleurs se maintiennent en éveil, éprouvent du plaisir à se rendre au travail tous les jours. Il importe donc aujourd'hui que les managers créent les conditions afin que le travail soit créateur de sens. Les situations de travail étant remplies d'imprévus, des pratiques de gestions habilitantes bien implémentées permettraient aux employés de prendre proactivement des initiatives afin modifier les limites de leur travail.

CHAPITRE 9 : ANALYSE DU RÔLE MEDIATEUR DU JOB-CRAFTING ET DU SENS DU TRAVAIL DANS LA RELATION ENTRE LES PRATIQUES MANAGERIALES D'HABILITATION ET L'ENNUI AU TRAVAIL (Etude 3)

Cette partie du travail est consacrée à l'étude des effets directs et indirects du sens du travail et du Job-Crafting dans la relation qui lie les pratiques managériales d'habilitation et l'ennui chez les agents de l'administration publique camerounaise. Nous avons précisé la problématique, la démarche méthodologique, les résultats et la discussion sur la base des travaux existants dans la littérature scientifique. Les limites de l'étude ont également été précisées.

9.1. Problématique

L'ennui au travail est une situation paradoxale puisque l'activité professionnelle devrait combattre l'ennui plutôt que de l'entretenir (Kant, 1803). En réalité, ce sont les personnes désœuvrées qui devraient s'ennuyer. Ainsi, lorsque le travail présenté dans la littérature comme un antidote à l'ennui commence à l'entretenir, il devient urgent de questionner les fondements du travail ennuyeux. Dans la littérature scientifique l'ennui a été présenté selon Fisher (1993), comme un état affectif transitoire désagréable dans lequel l'individu ressent un manque généralisé d'intérêt et une difficulté à se concentrer sur l'activité actuelle. C'est donc une souffrance imputable au manque d'activité pendant le travail.

Les statistiques à l'échelle mondiale montrent qu'ils sont nombreux les travailleurs qui éprouvent de l'ennui au travail (Bourion & Trébucq, 2011 ; Bourion, 2016 ; Dares, 2015 ; Taiwo, 2009). Les travailleurs camerounais n'échappent pas à cette réalité. En effet, les personnels d'administration rapportent fréquemment qu'ils n'ont rien à faire ou bien qu'ils ne comprennent pas la raison d'être de leur travail. Ils sont assez nombreux dans les départements ministériels qui se plaignent du manque de tâches. Certains n'ont même pas de poste de travail fixe. L'étude de Simaleu (2021) a montré que près de 43% de travailleurs du secteur public interrogés s'ennuient au travail.

La première étude de cette thèse a révélé que près de 43,74% des travailleurs de l'administration publique s'ennuient au travail. Un niveau d'ennui similaire (43,42%) a été observé dans les résultats de la seconde étude. Ces différentes statistiques indiquent que l'ennui est une réalité dans les milieux professionnels camerounais. Les travailleurs qui s'ennuient indiquent généralement qu'ils manquent du travail. Certains estiment très souvent que les tâches qui leur sont confiées manquent de stimulations, de contenu ou alors demandent plus de compétences et de ressources qu'ils n'en disposent. L'ennui semble aussi se caractériser chez les travailleurs camerounais par une altération de la perception du temps. Cet indicateur de l'ennui est le plus souvent rapporté par les travailleurs qui vivent cette situation. Les salariés interrogés ont le sentiment que les heures passées au travail s'égrènent lentement. Les journées de travail paraissent interminables car ils ne font pas grand-chose. Cependant, malgré un manque de contenu et l'absence des tâches, ces salariés sont obligés d'être au travail tous les jours. Ils sont contraints d'être présents au service dans un intervalle de [10-60] heures par semaine. Soit une moyenne de 35 heures par semaine comme l'indique l'étude de Simaleu (2021).

L'ennui au travail est une préoccupation majeure pour les gestionnaires car les conséquences néfastes sur la santé et la productivité des organisations ne sont plus à démontrer. Des études indiquent par exemple que l'ennui mine la motivation et le bien-être (Schaufeli & Salanova, 2014 ; Van Hooff & van Hooft, 2017). Il a aussi été positivement lié aux comportements contre-productifs au travail (Bruursema, Kessler & Spector, 2011) et l'absentéisme (Brissett & Snow, 1993). L'examen de la littérature révèle que la problématique de l'ennui au travail en contexte camerounais a fait l'objet de très peu d'étude empirique alors qu'elle est de plus en plus présente et persistante sur les lieux de travail. Au regard des conséquences qu'elle engendre, nous avons entrepris dans notre démarche de proposer une recherche axée sur la prévention de l'ennui chez les travailleurs de l'administration publique camerounaise.

La seconde étude de la thèse a examiné la relation empirique entre les pratiques managériales d'habilitation et l'ennui au travail. Cette étude part de l'idée selon laquelle l'ennui au travail est une réaction émotionnelle générée par une situation de travail qui n'offre pas assez sollicitations. Ce sont alors les aspects de l'environnement de travail qui seraient le moteur de l'ennui des travailleurs camerounais. Cette idée se fonde sur un ensemble d'observations et d'échanges avec les travailleurs qui semblent davantage lier cette situation à des aspects systémiques (manque de tâches, de poste précis, manque de contenu dans le

travail, mauvaise utilisation des compétences, hypercentralisation du travail). Partant de cette analyse de la situation des travailleurs, nous avons entrepris d'étudier l'ennui au travail en convoquant un management d'habilitation. Ce choix a été motivé par des aspects théoriques et observations effectuées sur le terrain. Sur le plan théorique, la majorité des modèles (Mael & Jex, 2015; Sanchez-Cardona et al., 2019 ; Van-Hooff & Van-Hooft, 2017) développés pour expliquer l'ennui chez les travailleurs n'ont pas intégré l'habilitation dans leurs études. Il est fort possible de penser que les contextes dans lesquels ces modèles ont été développés ne présentent peut-être pas de problème de management ou alors le management ne rentrait pas dans les préoccupations de ces chercheurs. Certains auteurs, à l'instar de Fisher (1993) ont défendu l'idée selon laquelle l'ennui serait un « non-sujet » pour les managers car ses déterminants échappent à leurs responsabilités directes. On sait que les travailleurs sont prédisposés à s'ennuyer au travail, indépendamment des configurations situationnelles et en raison de la structure de leur personnalité. Dans cette perspective, Hayes (1978) indiquait que ce sont les forces internes et personnelles qui contribuaient à l'ennui des travailleurs et pour lui, les cadres matures ne s'ennuient pas. Or la mobilisation qui est au cœur de l'habilitation permet un déploiement volontaire des efforts et confère aux travailleurs les capacités d'adaptation aux changements et l'aptitude à améliorer le contenu de leur travail. Ainsi, nous pensons que l'habilitation managériale comporte une grande valeur ajoutée dans l'explication de l'ennui au travail.

Les observations faites sur le terrain portant sur l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle, la centralisation du travail attestent des difficultés d'organisation du travail. Ces difficultés traduisent une situation de crise managériale que traverse le pays et qui serait l'une des principales causes de la recrudescence des comportements contreproductifs au sein de la fonction publique (Ambassa & Nyock Ilouga, 2021 ; Mengoua, 2020 ; Molo Owona, 2022 ; Nyock Ilouga et al., 2018). Cette crise de management se matérialise par une difficulté des managers à trouver des stratégies de travail convenables et favorables à l'atteinte des objectifs et expose ainsi les travailleurs à la précarité, à l'incertitude et à la vacuité. Les travaux de Molo Owona (2022) ont montré que cette crise de management se développe dans un système managérial qui n'est pas suffisamment habilitant. Nous avons suggéré qu'il est opportun d'opter pour des pratiques de management qui privilégient la mobilisation des compétences et la responsabilité plutôt la supervision et le commandement.

La mobilisation étant au cœur même de l'habilitation et permettant un déploiement volontaire des efforts rendant les travailleurs capables de s'adapter non seulement aux

changements mais aussi d'améliorer le contenu de leur travail. Nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle les pratiques managériales d'habilitation contribuent à la baisse de l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise. Pour éprouver cette hypothèse, nous avons opté pour une modélisation par équations structurelles. Les résultats de cette étude ont montré que les indices de structuration du modèle qui lie l'habilitation structurelle et l'ennui sont tous satisfaisant et permettent de confirmer l'hypothèse de l'étude. Les pratiques managériales d'habilitation axées sur la délégation des responsabilités, le partage d'information, le développement des compétences et la reconnaissance réduisent l'ennui chez les travailleurs.

Cependant, si les pratiques managériales d'habilitation peuvent être considérées comme facteur de poids dans l'explication et la prévention de l'ennui dans l'environnement socioprofessionnel camerounais, la relation entre ces deux variables ne saurait être aussi directe. En effet, dans la littérature scientifique, les premières recherches indiquaient que la mise en place d'un style de gestion habilitant entrainerait automatiquement l'efficacité et la productivité des organisations (Lawier, 1986). Malheureusement, les résultats de ces travaux se sont avérés décevants et suggèrent que l'implémentation de pratiques de gestion axées sur l'habilitation n'entraine pas nécessairement les effets recherchés au niveau de l'efficacité (Wagner, 1994). En réalité, une pratique de gestion peut avoir des effets diversifiés chez différents individus. Il y'a des processus ou des aspects à prendre en compte pour que l'habilitation structurelle contribuent efficacement à la productivité et au bien-être des travailleurs. Ces processus sont soutenus par la théorisation sur l'habilitation. En réalité dans ses travaux, Boudrias (2004) soutient que l'habilitation est un processus en trois phases : une habilitation structurelle, une habilitation psychologique et une habilitation comportementale.

Les managers dont le style de management est habilitant n'ouvrent qu'une brèche, ne créent que des conditions pour que les travailleurs aient plus de contrôle dans leur activité. Cette habilitation dite structurelle est donc utilisée pour désigner le transfert initié par les cadres de l'entreprise, de certains pouvoirs et responsabilités aux employés de premier niveau (Argyris, 1998). Elle constitue le point de départ en ce sens que l'habilitation reste une prérogative de l'employeur et constitue un moyen plutôt qu'une fin en soi. Selon Boudrias (2004) l'habilitation est avant tout un état psychologique ou un ensemble de cognitions et de sentiments qu'entretiennent les employés par rapport à leur travail. Dans ce sens, c'est l'habilitation psychologique (HP) qui crée les conditions pour que les PMH soient efficaces. Le concept d'HP apparaît très prometteur puisqu'il définit en quelque sorte les conditions

psychologiques importantes à créer afin que les employés prennent des initiatives et déploient des efforts pour contribuer activement à l'efficacité dans l'organisation. Il renforcerait la croyance personnelle de l'individu selon laquelle, le travail est significatif et pertinent pour lui et qu'il dispose de l'autonomie et de la capacité nécessaire pour influencer les résultats de son équipe et de son organisation.

Si l'habilitation psychologique constitue le cœur de l'habilitation, cette dimension ne reste qu'un état d'esprit subjectif lattent. Elle correspond à un état d'esprit proactif composé de sentiments de sens au travail, de compétence dans son rôle, d'autodétermination dans ses tâches et d'impact dans son organisation qui, ensemble, font en sorte que l'employé désire et se sente capable (c'est-à-dire habilité à) de modifier son rôle au travail de par ses gestes, soit l'habilitation comportementale (Spreitzer, 1995). Dans la littérature scientifique, l'habilitation psychologique dans les études a davantage été mobilisée comme un « *état d'esprit général* » visant l'augmentation de la productivité des organisations (Boudrias, 2004 ; Boudrias & Bérard, 2016 ; Spreitzer, 1995). Il ne rend pas compte cependant des actions concrètes que les travailleurs posent au quotidien pour rendre leur travail plus intéressant.

Selon Laborie et al. (2021) l'ennui rend compte d'une relation émotionnelle assez profonde et inconfortable que le travailleur entretient avec son travail (tâche, activité…). C'est donc à lui de trouver les ficelles pour pallier à certaines limites de son travail et le rendre assez agréable. En effet, connaissant le contenu de leur travail souvent mieux que quiconque au sein de l'organisation, les salariés peuvent proposer des moyens de réorganiser leur travail et moduler les caractéristiques de leur emploi, qui ne sont pas immédiatement perceptibles par leurs supérieurs hiérarchiques. Vu sous cet angle, les employés ont leur part de responsabilité et sont même incontournables dans la prévention de l'ennui qui émerge dans les lieux de travail. Pour améliorer la situation de leur travail, les employés peuvent eux-mêmes faire des modifications pour rendre les situations de travail plus intéressantes et stimulantes. Une telle prise d'initiatives correspond au Job-Crafting ou remodèlement d'emploi. Le job crafting est alors une façon de penser le design de l'emploi en mettant l'employé au cœur de sa situation de travail en lui permettant de devenir « l'artisan de son propre mieux-être au travail » pour reprendre l'idée de Londei-Shortall (2017). Il est tout de même important de rappeler que cette redéfinition de l'emploi prend racine dans les organisations habilitantes qui confèrent une certaine marge d'autonomie aux employés.

Dans le cadre de cette étude, le choix porté sur le remodèlement d'emploi tient sur deux raisons. Premièrement, la différence avec le remodèlement d'emploi réside dans le fait que

l'habilitation psychologique est un « *état d'esprit général* » alors que le remodèlement d'emploi comprend des « *actions spécifiques* » visant à modifier l'emploi, qui émanent des besoins du travailleur lui-même. Les comportements de remodèlement d'emploi sont initiés par l'employé et ne font pas nécessairement partie de la description des tâches, ils ne sont pas toujours remarqués par les collègues ou le superviseur (Berg et al., 2010), alors que l'habilitation découle directement des comportements des superviseurs et de ses instructions.

En réalité, si les pratiques managériales suscitent la confiance ou une croyance personnelle, il serait davantage intéressant dans l'étude de l'ennui de voir les actions concrètes que posent les travailleurs afin de rendre leur travail plus plaisant. Deuxièmement, comme l'indique Grant et Parker (2009) les comportements de remodèlement d'emploi visent principalement à améliorer le sort de l'employé alors que l'habilitation psychologique et comportementale cherchent à augmenter l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Ainsi le job-Crafting est intéressant en ce sens qu'il est centré sur le travailleur. Les comportements initiés à cet effet visent le bien-être, le bonheur et l'épanouissement des travailleurs. Cet aspect est important puisque l'ennui rend compte du malheur, de la souffrance que vivent les travailleurs. Pour sortir de cette situation, il serait intéressant de convoquer des facteurs centrés sur l'employé. Sur la base de ces développements, peut-on affirmer que le Job-Crafting médiatise les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui chez les travailleurs de l'administration publique camerounaise ?

Comme l'indique Nyock Ilouga (2019) les nombreuses carences managériales génèrent une crise de sens qui semble favoriser la vacuité des travailleurs. Cette crise de sens est très souvent alimentée par une incompréhension du travail. En réalité ils sont assez nombreux les travailleurs de l'administration publique qui disent ne pas réellement comprendre leur travail et ce qu'on attend d'eux au travail. Cette incompréhension du travail semble alimentée comme l'indique Ambassa et Nyock Ilouga (2021) par des ambiguïtés de rôle. En réalité, les travailleurs interrogés dans cette étude rapportent que les rôles ne sont pas équitablement attribués et les tâches réalisées n'ont parfois rien à voir avec les objectifs de travail. Cette ambigüité conduit très souvent les travailleurs au découragement et au désœuvrement alors même qu'ils veulent travailler. Dans le même sens, lorsque les objectifs de travail ne sont pas clairement fixés, les travailleurs se trouvent désorientés et n'ont pas la possibilité d'avoir un retour du résultat de leur travail.

Cette absence de feedback est une caractéristique indéniable d'un travail qui manque de sens selon le modèle de Hackman et Oldham (1976). La monotonie au travail ou encore

l'absence de variété des tâches très présente chez les travailleurs que nous avons interrogés traduit également un vide ou une absence de plaisir au travail. Dans l'administration camerounaise, cette monotonie s'installe parfois lorsqu'il n'y a pas de rotation de personnel. Certains travailleurs que nous avons rencontrés disent parfois qu'ils n'ont jamais été affectés ou promus à d'autres postes depuis leur recrutement. Aussi, cette inertie peut trahir un plafonnement de carrière chez les cadres expérimentés qui en viennent à éprouver une crise de sens et s'ennuyer sur le long terme. Cette absence de mobilité chez les personnels peut générer une crise de sens et par conséquent l'ennui sur le long terme.

Les travaux de Trist (1992) ont montré que pour qu'un travail ait du sens pour le travailleur, il doit correspondre à ses champs d'intérêt, faire appel à ses compétences, stimuler l'acquisition de celles-ci et lui permettre d'atteindre ses objectifs de manière efficace. Le sens du travail a ainsi été associé au plaisir et au bien-être (Alima Nganti, 2021 ; Guedon & Bernaud, 2014 ; Morin, 2008 ; Nyock Ilouga, 2019). Un travail qui a du sens donne du plaisir. Avoir du plaisir au travail comme l'indique Csikszentmihalyi (2003) c'est vivre des épisodes où l'activité est si intéressante et passionnante au point où plus rien autour ne semble important, le temps passe rapidement et on ressent un état de conscience très favorable. Dans cette perspective, le plaisir généré par le sens du travail traduit un engagement dans une activité de façon dynamique et délibérée, en mettant les compétences à l'épreuve et en déployant des efforts (Waterman, 2005). Vu sous cet angle, un travail qui a du sens apparait comme un antidote à l'ennui. Cependant, ce rapprochement entre le sens du travail et la notion de plaisir rend compte de la relation entre l'individu et son activité. D'autres aspects doivent également être pris en compte pour davantage de plaisir au travail. Selon Pratt et Ashforth (2003) le travail et le milieu de travail ont du sens pour une personne lorsqu'elle perçoit une correspondance, un appariement ou un alignement entre son identité, son travail et son milieu de travail. L'originalité de leur proposition réside dans la distinction qu'ils font entre les caractéristiques du travail et la qualité des relations professionnelles qu'engendre l'accomplissement du travail. Ils défendent ainsi l'idée selon laquelle il serait possible d'avoir un travail qui a du sens dans un milieu qui n'en a pas et inversement.

Le sens du travail dans le cadre de cette recherche est abordé dans une perspective de la cohérence et peut s'inscrire dans le cadre théorique de l'ajustement au travail (theory of work adjustment) ou encore l'ajustement personne-travail (Person-Environment Fit). Cette idée est largement présente dans la littérature scientifique en psychologie existentielle. En effet, Frankl (1969) estime que le sens se rapporte essentiellement à l'expérience de

cohérence, de cohésion, d'équilibre, voire de plénitude. Cette idée de cohérence est également contenue dans la pensée de Yalom (1980), pour qui la quête de sens implique une recherche permanente de cohérence. Il est donc est donc associé à la raison d'être et de vivre, à la vocation (Frankl, 1969). La quête de sens serait inhérente à l'existence humaine. C'est donc en réalité un produit de l'activité humaine (Brief & Nord, 1990 ; Frankl, 1967). Sous ce rapport, le sens ne se donne pas. Il est découvert, à travers les événements et par les relations que le sujet entretient avec les autres. C'est la raison pour laquelle nous avons convoqué la théorie du sensemaking (Weick, 1995) dans le cadre de cette étude.

En effet, la présente étude réalisée dans un contexte reconnu entropique s'appuie sur la théorie du sensemaking pour montrer que le sens du travail chez les employés camerounais est une ressource indéniable au travail. Ce sens qui se construit dans les situations même difficiles peut réduire l'ennui chez les travailleurs camerounais. La construction du sens et l'accompagnement au sens dans un environnement désorganisé peut rendre le travail plus stimulant, plus intéressant et par conséquent diminuer l'ennui qui semble se généraliser dans l'administration publique camerounaise.

Nous avons précédemment montré que l'absence ou l'incompréhension du travail peut générer une crise de sens du travail favorable au développement de l'ennui dans le milieu socioprofessionnel camerounais. Cette crise de sens semble davantage trouver son fondement dans l'absence de correspondance entre le travailleur et son travail. Cette absence de correspondance conformément à l'idée défendue dans cette recherche est possible car les managers camerounais comme l'indiquent de nombreux de travaux (Ambassa & Nyock Ilouga, 2021; Mengoua, 2020; Molo Owona, 2022 ; Nyock Ilouga et al., 2018), ne pratiquent pas suffisamment l'empowerment. Or, la mobilisation permet de mieux gérer les ressources des travailleurs afin de trouver un équilibre entre ce qu'ils peuvent faire et ce qu'ils font concrètement. Sur la base de ces développements, peut-on affirmer que le sens du travail médiatise les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui chez les travailleurs de l'administration publique camerounaise ?

Si le sens du travail apparait comme une ressource pour limiter le développement de l'ennui, ce dernier n'émerge pas toujours spontanément comme l'indiquent Weick (1995), Pratt et Ashforth (2003). Dans la littérature scientifique, de nombreux travaux (Arnoux-Nicolas et al., 2016 ; Arnoux-Nicolas, 2019 ; Wrzesniewski & Dutton, 2001), ont permis de montrer que le Job-Crafting pourrait constituer une pratique importante de création ou de construction du sens chez les travailleurs. En effet selon Arnoux-Nicolas (2019), il est

possible que l'employé reconfigure les limites de son travail afin que ce dernier s'ajuste mieux à ses motivations et qu'il y trouve plus de sens. Selon Wrzesniewski et Dutton (2001), ces comportements surviennent le plus souvent dans les contextes où le management semble déficient et où les travailleurs semblent ne pas éprouver du plaisir dans leur travail alors qu'ils sont sommés d'y être tous les jours. L'employé peut alors changer lui-même la structure de son travail, en réaménageant ses tâches et en adaptant le contenu de son travail. En modifiant les limites de leur travail, les employés y apportent plus de sens, plus d'intérêt, ils améliorent et rendent le travail plus intéressant. Dans cette perspective, ils comblent le vide et éliminent le désintérêt, la vacuité générée par l'ennui. Ce vide trahit très souvent une perte de sens devant une situation de travail passive qui n'offre pas assez de sollicitations. Il serait donc intéressant d'étudier empiriquement l'interaction entre le Job-Crafting et le sens du travail.

Nous n'avons pas à notre connaissance de recherches empiriques ayant porté sur les effets directs et d'interaction entre le Job-crafting et le sens du travail sur l'ennui au travail. Sànchez-Cardona et al. (2019) ont analysé les rôles modérateurs du Job-Crafting et du sens du travail dans la relation qui lie la surqualification et l'ennui au travail auprès d'un échantillon de travailleurs de Puerto Rico. Les deux variables Job-Crafting et sens du travail ont été étudiées dans des recherches différentes. Dans une étude 1 les résultats obtenus auprès de 832 employés n'ont pas permis de confirmer le rôle modérateur du Job-Crafting dans la relation qui lie la surqualification et l'ennui au travail. Cependant dans l'étude 2, les résultats obtenus auprès de 394 employés ont permis de soutenir le rôle modérateur du sens du travail dans la relation qui lie la surqualification et l'ennui au travail. Malheureusement, les auteurs de cette recherche n'ont pas étudié l'association entre le Job-Crafting et le sens du travail. La présente étude se propose de combler ce gap. Sur la base de ces développements, peut-on soutenir que les effets conjugués du Job-Crafting et du sens du travail médiatisent les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui chez les travailleurs de l'administration publique camerounaise ?

9.2. Hypothèses de l'étude

Dans le cadre de cette étude, une hypothèse générale et des hypothèses opérationnelles ont été formulées.

9.2.1. Hypothèse générale

Dans le cadre de cette étude, nous soutenons l'idée selon laquelle le Job-Crafting et le sens du travail médiatisent les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.

9.2.2. Hypothèses opérationnelles

L'originalité de cette étude réside dans l'analyse des rôles de deux médiateurs (Job-Crafting et sens du travail) dans la relation entre les pratiques managériales d'habilitation et l'ennui au travail. Ce type d'analyse fait référence à une étude de la double médiation. La formulation des hypothèses dans ce type d'analyse obéit à des principes méthodologiques précis (Baron & Kenny, 1986 ; Imaï & Yamamoto, 2013 ; Jérolon, 2020 ; Kim et al., 2019 ; Yzerbyt et al., 2018). Ces auteurs suggèrent trois modèles d'analyses :

a) Analyse de l'effet médiateur de la VM_1 entre VI et VD
b) Analyse de l'effet médiateur de la VM_2 entre VI et VD
c) Analyse de l'effet joint des deux médiateurs (VM_1 et VM_2) entre VI et VD

Les hypothèses opérationnelles de cette étude ont été formulées conformément à ces recommandations.

HO1 : le Job-Crafting médiatise les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.

HO2 : le sens du travail médiatise les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.

HO3 : les effets simultanés du Job-Crafting et du sens du travail médiatisent les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.

9.3. Objectifs de l'étude

Dans le cadre de cette étude, un objectif général et des objectifs spécifiques ont été formulés.

9.3.1. Objectif général

L'objectif général de cette étude est de vérifier si le Job-Crafting et le sens du travail médiatisent les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.

9.3.2. Objectifs spécifiques

Cette étude a trois objectifs spécifiques :

OS1 : vérifier si le Job-Crafting médiatise les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.

OS2 : vérifier si le sens du travail médiatise les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.

OS3 : vérifier si les effets simultanés du Job-Crafting et du sens du travail médiatisent davantage les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.

9.4. Méthodologie

9.4.1. Matériel

La présente étude étant quantitative, nous avons mobilisé le questionnaire comme outil de collecte de données. Ce questionnaire était organisé en cinq rubriques : outil d'évaluation de l'ennui au travail, outil d'évaluation des PMH, outil d'évaluation du Job-Crafting, outil d'évaluation du sens du travail et une rubrique qui renseigne les caractéristiques variables sociodémographiques des participants (âge, sexe…).

- **L'ennui au travail**

Il a été mesuré à l'aide de la version adaptée du MSBS (Ambassa, Nyock Ilouga & Moussa Mouloungui, 2023). Cet instrument évalue l'ennui au travail en 13 items répartis en cinq dimensions (Faible stimulation, perception du temps, forte stimulation, inattention et désengagement). Les participants étaient invités à exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 7 points : 1- très en désaccord ; 2- En désaccord ; 3- Un peu en désaccord ; 4- Neutre ; 5- Un peu en accord ; 6- En accord ; 7- très en accord. Les valeurs du alpha de Cronbach montrent que les items de cet outil d'évaluation sont cohérents. La valeur du α pour la dimension « Faible stimulation » est égale à .90. La valeur du α pour la dimension « Perception du temps » est égale à .88. La valeur du α pour la dimension « Forte stimulation » est égale à .80. La valeur du α pour la dimension « inattention » est égale à .83. La valeur du α pour la dimension « Désengagement » est égale à .85. La valeur globale du α (.87) et celle du ώ (.88) traduisent un bon niveau de cohérence des items.

- **Les Pratiques managériales d'habilitation**

Elles ont été mesurées à l'aide de la version camerounaise des PMH composée de 10 items répartis en quatre dimensions (reconnaissance, compétences, pouvoir et information). Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 4 points : 1. Fortement en désaccord ; 2. En désaccord ; 3. En accord ; 4 : fortement en accord. Les valeurs du alpha de Cronbach montrent que les

items de cet outil d'évaluation sont cohérents. La valeur du α pour la dimension « Partage du pouvoir » est égale à .73. La valeur du α pour la dimension « Développement des compétences » est égale à .78. La valeur du α pour la dimension « Partage d'informations » est égale à .76. La valeur du α pour la dimension « Reconnaissance » est égale à .83. La valeur globale du α (.88) et celle du ώ (.88) traduisent un bon niveau de cohérence des items.

- **Le Job-Crafting ou rémodèlement d'emploi**

Il a été mesuré à l'aide l'instrument de mesure de Slemp et Vella-Brodrick (2013), traduit en langue française par Londei-Shortall (2017). Cette mesure originale du remodèlement d'emploi comprend 15 items repartis en trois dimensions (le remodèlement des tâches, le remodèlement cognitif et le remodèlement relationnel). Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 4 points : 1- très rarement ; 2- rarement ; 3- souvent ; 4- très souvent. Les valeurs du alpha de Cronbach montrent que les items de cet outil d'évaluation sont cohérents. La valeur du α pour la dimension « Remodèlement des tâches » est égale à .73. La valeur du α pour la dimension « Remodèlement cognitif » est égale à .84 et La valeur du α pour la dimension « Remodèlement relationnel » est égale à .66. La valeur globale du α (.84) et celle du ώ (.84) traduisent un bon niveau de cohérence des items.

- **Le sens du travail**

Nyock Ilouga et Moussa Mouloungui (2019) ont proposé une adaptation au contexte camerounais de l'instrument de mesure du sens du travail élaboré par Arnoux-Nicolas et al. (2016). Cet outil comprend 15 items. Les items sont distribués en deux dimensions (Utilité perçue du travail et la Compréhension du travail). Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 4 points : 1- Fortement en désaccord ; 2- en désaccord 3 : en accord ; 4- fortement en accord. La structure factorielle en trois dimensions s'est révélée plus stable dans nos données. Il apparait que l'indice moyen de KMO sur l'ensemble des items retenus est de .87. Cela traduit un bon ajustement des items aux facteurs latents. Dans le même sens, les résultats indiquent que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (X^2= 3491.82 ; p<.001). Ce résultat permet ainsi de rejeter l'hypothèse nulle et montre qu'il existe une corrélation entre les items.

Pour déterminer le nombre de facteurs à extraire, nous avons privilégié les analyses factorielles exploratoires en suivant la méthode d'extraction des axes principaux avec rotation oblique. Les résultats de ces analyses sont contenus dans le tableau suivant.

Tableau 46:

Résultats de l'analyse exploratoire du sens du travail

	Facteur 1	**Facteur 2**	**Facteur 3**	**Unicité**
Mon travail n'apporte que peu de choses à ma vie.	.88			.20
Je me dis souvent que dans mon poste de travail, je ne sais pas quels sont vraiment les objectifs.	.85			.25
Je me dis parfois que mon travail ne sert pas à grand-chose.	.84			.28
Il arrive régulièrement que je ne comprenne pas les finalités de mon travail	.81			.31
Je ne vois pas très bien à quoi sert mon travail actuel	.79			.35
Je ne comprends pas bien quelle est la contribution de mon travail	.78			.38
Je ne comprends pas ce que mon travail change dans le monde ou dans la société	.77			.37
Mon emploi ne m'aide pas à avoir des perspectives de vie bien claires	.72			.47
Dans mon emploi, les buts à atteindre sont stimulants et signifiants		.83		.28
Mon travail actuel offre des opportunités pour devenir une personne respectée dans la société		.78		.31
J'ai bien compris l'utilité de mon travail			.99	.00
Je trouve que mon travail me permet de découvrir de nouvelles choses			.57	.47
% de variance expliquée	***43.9%***	***12.9%***	***12.1%***	
Alpha de Cronbach	***.93***	***.83***	***.82***	

Les résultats de l'AFE révèlent une structure du sens du travail qui s'organise en trois facteurs. Les différentes communalités traduisant la variance de l'item expliquée par le facteur latent sont très bonnes dans l'ensemble. Ainsi, chaque item retenu partage au moins 50% de son information avec la variable manifeste. L'examen de la solution factorielle qui s'ajuste le mieux à nos données montre que 3 items ont été retirés de l'analyse. La raison principale de ce retrait tient notamment au fait que la proportion de la variance unique de ces items était supérieure à celle qui est prise en charge dans la solution factorielle commune. Cette solution factorielle à trois dimensions est la plus stable et restitue 68,9% de la variance commune. En réalité, le premier facteur (compréhension du travail) restitue 43,9%, le second facteur (direction du travail) restitue 12,9% et enfin le troisième facteur (utilité du travail) restitue 12,1% de la variance commune. Finalement, l'analyse du RMSEA = .05 montre que le modèle est plutôt satisfaisant. Les dimensions de l'outil sont plutôt stables.

Par ailleurs, les résultats de l'analyse fiabilité montrent que les 12 items retenus dans la solution factorielle constituent un ensemble cohérent. Les résultats montrent la valeur α pour la dimension « compréhension du travail » est égal à .93. Ce qui signifie que les 8 items de cette dimension constituent un ensemble cohérent. Pour la dimension « direction du travail », la valeur du α= .83 et enfin, la dimension « utilité du travail » présente une valeur du α= .82. En conclusion, ces résultats de l'AFE montrent que ces items obtenus après examen de la solution factorielle constituent une excellente mesure du sens du travail chez les travailleurs interrogés.

Pour vérifier si la structure factorielle obtenus lors de l'AFE est stable, une analyse confirmatoire a été mobilisée. Pour la réaliser, nous avons privilégié la méthode d'estimation « robuste » qui autorise une analyse confirmatoire lorsque la normalité de la distribution n'a pas été vérifiée ou lorsque les données ne semblent pas se distribuer normalement.

Plusieurs indices ont été utilisés pour estimer l'adéquation des modèles proposés. Le rapport du chi-carré sur le nombre de degrés de liberté correspondant (χ2/dl), l'indice d'adéquation comparatif (Comparative Fit Index, CFI),), la racine du carré moyen de l'estimation (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA). Les résultats de ces indices sont contenus dans le tableau ci-dessous.

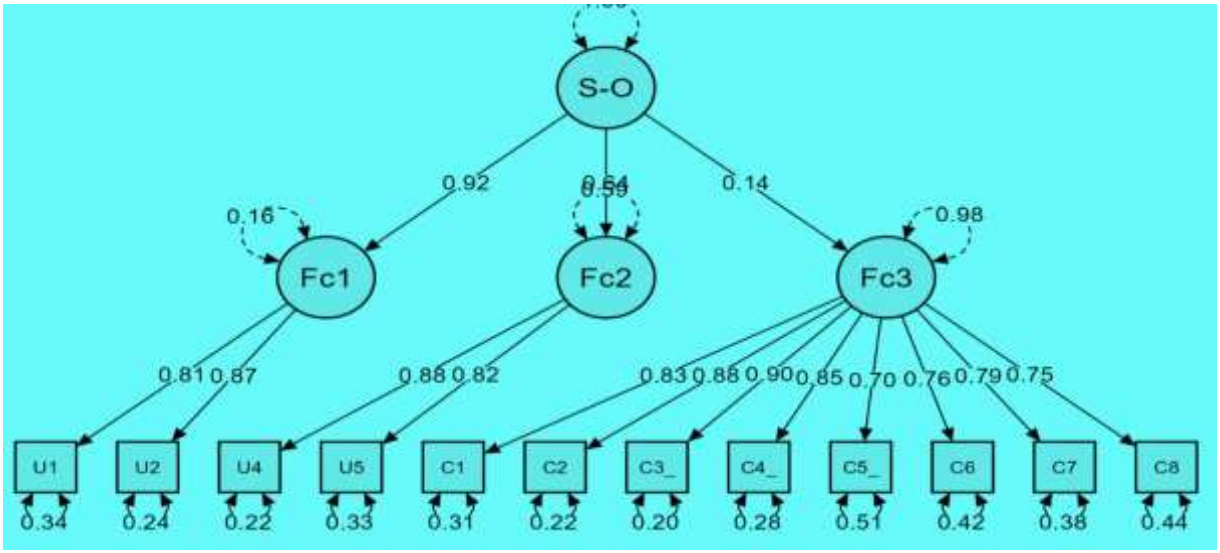
Tableau 47:
Indices d'ajustements de l'outil sur le sens du travail

Indices	**χ^2/dl**	**CFI**	**GFI**	**TLI**	**NFI**	**RMSEA**	**SRMR**
M_Sens	2,2	.90	.95	.89	.89	.06	.04

Ces indices de structuration attestent logiquement que le modèle du sens du travail en trois dimensions s'ajuste très bien aux données collectées. La figure ci-dessous montre que les trois dimensions proposées se rattachent à un construit lattent d'ordre supérieur qui correspond au sens du travail.

Figure 34:

Structure confirmatoire de l'instrument de mesure du sens du travail



Légende : Fc1 : Utilité du travail ; Fc2 : Direction du travail ; Fc3 : compréhension du travail

Dans le cadre de cette étude, nous avons travaillé avec un modèle du sens du travail à trois dimensions : la direction du travail, l'utilité du travail et la compréhension du travail.

9.4.2. Participants

Une enquête par questionnaire au format papier-crayon a été réalisée auprès d'un échantillon de 406 travailleurs exerçants dans les services centraux de l'administration publique de la ville de Yaoundé. Cet échantillon est constitué de 200 femmes et 206 hommes dont l'âge moyen est de 33 ans. 51,4 % soit 209 travailleurs interrogés sont des fonctionnaires et 44,6 % soit 197 sont des contractuels. Ces salariés ont en moyenne moins de 7 ans d'ancienneté et disposent en moyenne de 40h de travail par semaine. La majorité des personnes interrogés ont le Master 2 (29,1%). Les travailleurs interrogés sont issus de toutes les régions du pays et sont pour la plupart (48,8%) mariés.

9.4.3. Démarche statistique

Deux types d'analyses ont été mobilisés : analyse descriptive et l'analyse inférentielle. L'analyse descriptive a porté sur la présentation des tableaux et figures indiquant l'indice de tendance centrale (moyenne) et indices de dispersion. L'analyse inférentielle quant à elle a été utilisée afin de vérifier les hypothèses de l'étude. Le choix des outils de traitement statistique employé a été dicté par la nature des données collectées et des hypothèses de l'étude. Pour tester les effets médiateurs du Job-Crafting et du sens du travail dans la relation qui lie les PMH à l'ennui au travail, nous avons convoqué les analyses par équations structurelles. Ces

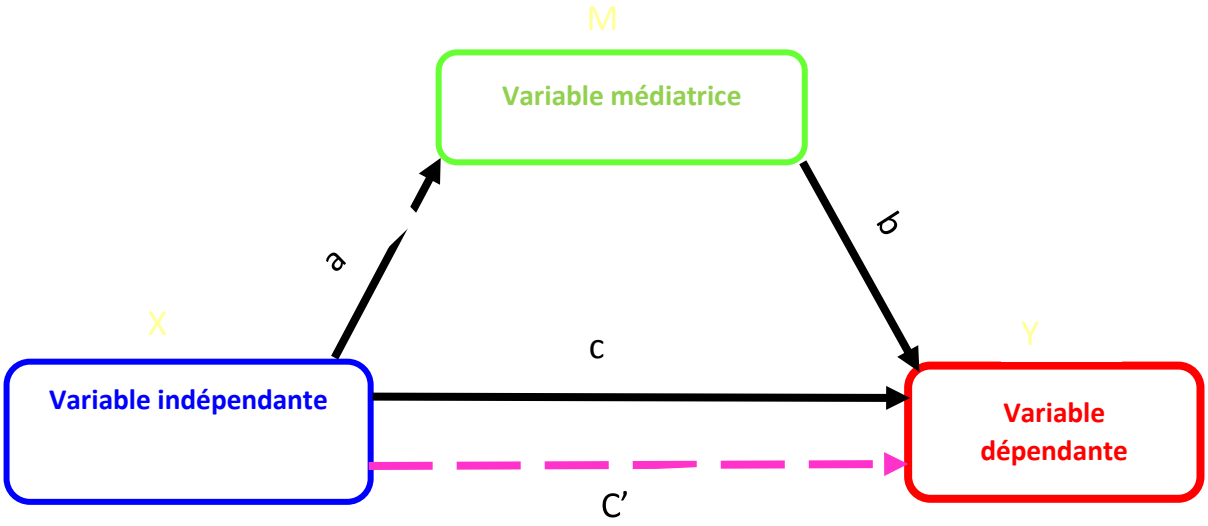
modèles sont d'une grande précision puisqu'ils prennent en considération les erreurs de mesure dans toutes les procédures d'estimation.

La démarche statistique s'est appuyée premièrement sur l'analyse des effets directs de chacune des variables (indépendantes et médiatrices) sur la variable dépendante via la modélisation par équations structurelles. Cette analyse se justifie par le fait qu'il fallait se rassurer que chacun des modèles de mesure des variables (indépendantes et médiatrices) était lié significativement à la variable dépendante. En réalité, il était question de se rassurer que les PMH, le Job-Crafting et le sens du travail prises isolement avaient un effet significatif sur l'ennui chez les 406 travailleurs de l'administration publique interrogés.

Par la suite, la démarche statistique a consisté à l'analyse des effets de médiations simples. Sur le plan méthodologique, Baron et Kenny (1986) ont clarifié les rôles des variables impliquées dans une relation triangulaire dans laquelle une variable (la variable médiatrice) joue un rôle intermédiaire entre deux autres variables (la variable indépendante et la variable dépendante) toutes impliquées dans un model explicatif. Leur modèle de médiation peut être schématisé suivant la figure suivante :

***Figure 35**:*

Modèle d'analyse de l'effet médiateur (Baron et Kenny,1986)



Ce modèle comporte trois variables dont on postule que l'interaction entre deux, plutôt que les composantes qui lui sont sous-jacentes, cause la troisième. Cette architecture consiste en un système de trois équations de régressions linéaires (E_1, E_2, E_3) qui permettent de matérialiser l'impact direct de la variable indépendante (X) sur le médiateur (M) et sur la variable dépendante (Y), mais aussi les effets résiduels de la variable indépendante (X) et la

variable médiatrice (M) sur la variable dépendante (Y) lorsque (M) et (X) sont introduites simultanément dans la même équation de régression de moindres carrés linéaires.

$$Y = \beta_{1.0} + cX + e_1 \ (E_1)$$

$$M = \beta_{2.0} + aX + e_2 \ (E_2)$$

$$Y = \beta_{3.0} + c'X + bM + e_3 \ (E_3)$$

Si E_1; E_2; E_3 représentent les trois équations de moindres carrés linéaires, $\beta_{1.0}$; $\beta_{2.0}$; $\beta_{3.0}$ désignent l'ordonnée à l'origine de chacune des trois équations ; avec (c) l'effet total de X sur Y ; (a) l'effet direct de X sur M ;(c') l'effet résiduel de X sur Y et (b) l'effet résiduel de M sur Y.

Yzerbyt et al. (2018) ont montré que lorsque les trois conditions sont réunies, la médiation est effective si et seulement si l'effet direct (c) de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y (E_1) est supérieur en valeur absolue à l'effet résiduel (c') de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y (E_3). Autrement dit, dans l'hypothèse où les trois équations seraient correctement estimées, le modèle de la médiation comporte une égalité sous-jacente qui peut être formulée à travers l'équation fondamentale suivante : $c = c' + a \times b$. Il apparait que la différence entre l'effet direct (c) et l'effet résiduel (c') de X sur Y est équale au produit entre l'effet direct (a) de X sur M et l'effet résiduel de M sur Y.

Dans cette conception, plutôt que de s'intéresser aux effets directs des composantes sous-jacentes, c'est davantage l'effet d'interaction entre la variable indépendante et la variable médiatrice qui se trouve au centre des préoccupations de Baron et Kenny (1986). Il y a alors un risque d'assister à une inflation de multi colinéarité lorsque les effets de la variable indépendante et du médiateur sur la variable dépendante sont estimés conjointement (E_3). Par conséquent, la variable indépendante pourrait avoir un coefficient plus petit quand elle prédit toute seule la variable dépendante (c) et un coefficient plus grand quand elle agit simultanément dans la même équation avec le médiateur (c'), mais le coefficient plus grand ne sera pas significatif alors que le plus petit coefficient le sera.

Si la valeur de c' est réduite à zéro, nous avons une preuve forte qu'il s'agit d'une seule variable médiatrice dominante, tandis que, si ce même effet résiduel de X sur Y est non nul, alors plusieurs facteurs médiateurs y agissent. Afin de s'assurer de la significativité de l'effet médiateur, l'utilisation de l'approche factorielle suggérée par Yzerbyt et al. (2018) est recommandée. Cette approche procède à la démonstration selon laquelle, les deux coefficients

qui forment le produit entre l'effet direct de X sur M (a) et l'effet résiduel de M sur Y (b) sont simultanément significatifs. Finalement, la modélisation via les équations structurelles a été convoquée pour vérifier si les modèles de médiation simples tester s'ajustement parfaitement aux données collectées.

Enfin, pour analyser la double médiation qui consiste à examiner les effets joints de deux variables médiatrices entre une variable indépendante et une variable dépendante, nous avons respecté certaines contraintes méthodologiques. Notons que le modèle de la double médiation comporte quatre variables dont on postule que l'interaction entre les variables intermédiaires en présence de la variable indépendante plutôt que les composantes qui lui sont sous-jacentes, cause la quatrième. Les conditions de validation de la double médiation sont les suivantes :

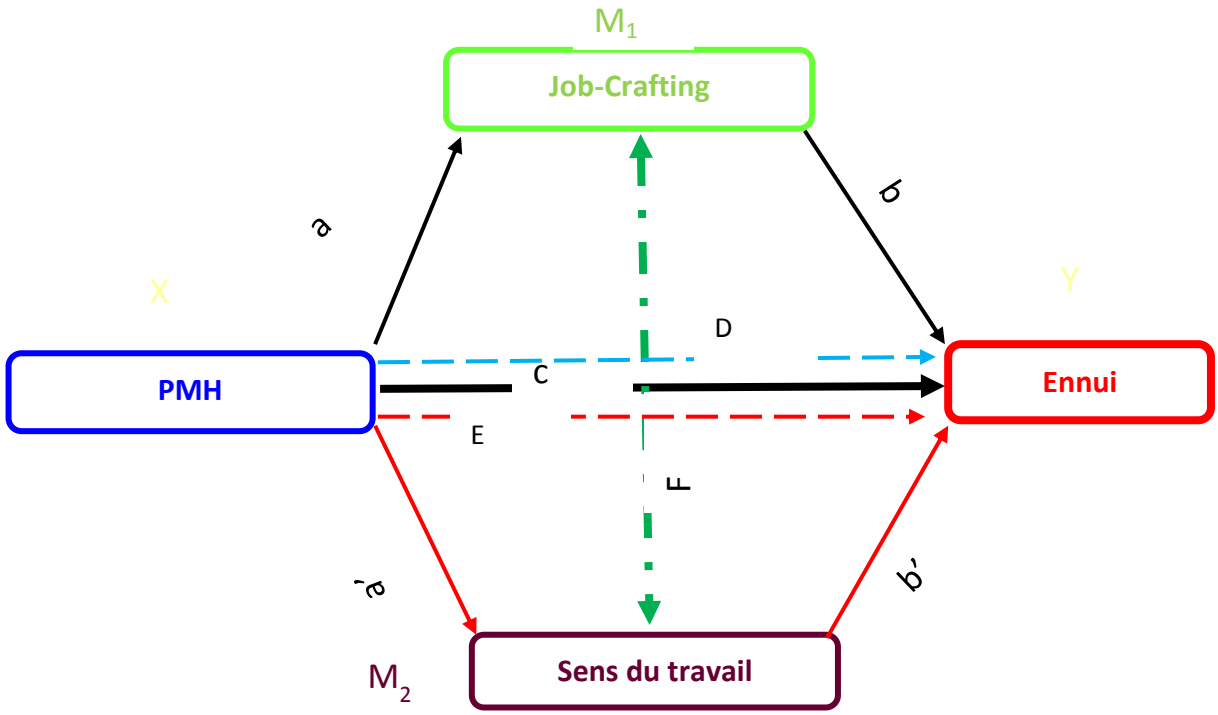
a) (C) l'effet direct de X sur Y doit être statistiquement significatif
b) (D) l'effet indirect de X sur Y en présence de M_1 doit être statistiquement significatif
c) (E) l'effet indirect de X sur Y en présence de M_2 doit être statistiquement significatif
d) (F) l'effet d'interaction entre M_1 et M_2 doit être statistiquement significatif
e) (C') l'effet total indirect de X sur Y en présence de M_1 et M_2 doit être statistiquement significatif. Cependant, il est important de souligner que le coefficient de cet effet total indirect doit être plus petit que celui de l'effet direct.

Enfin, la modélisation via les équations structurelles a été convoquée pour vérifier si le modèle de double médiation s'ajuste parfaitement aux données collectées.

Notre modèle de double médiation présentant des médiateurs dépendants conditionnellement tel que suggéré par (Imaï & Yamamoto, 2013 ; Kim et al., 2019), peut être schématisé comme l'illustre la figure $n^0$37 suivante :

Figure 36 :

Modèle général de la thèse



Pour traiter les données collectées sur le terrain, nous avons utilisé les logiciels Jasp et Spss version 26 sous windows 10. La section suivante est consacrée à la présentation des résultats obtenus.

9.5. Présentation des résultats

9.5.1. Analyse descriptive

Dans le cadre de cette étude, les analyses descriptives ont été réalisées sur les dimensions des variables de l'étude.

9.5.1.1. Analyse descriptive des dimensions des PMH

Dans la présente étude, les PMH perçues constituent la variable indépendante. Elles ont été opérationnalisées en quatre dimensions conformément à la version camerounaise de l'habilitation structurelle adapté pour les besoins de l'étude. Cette version camerounaise comprend : la reconnaissance, le développement des compétences, délégation du pouvoir et partage de l'information.

- **Analyse descriptive de la reconnaissance**

Tableau 48:

Statistiques descriptives de la dimension de la reconnaissance

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Reconnaissance	406	1,0	4,0	2,75	.74

Le tableau 48 montre que le score moyen de la reconnaissance au travail des 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,75. Ce score est supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie que la majorité des agents rencontrés considèrent par exemple que leurs supérieurs reconnaissent leur performance. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = .74). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,0) et le score maximum (max = 4,0) enregistrés sur cette échelle.

- **Analyse descriptive de la délégation des compétences**

Tableau 49:

Statistiques descriptives de la dimension développement des compétences

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Compétences	406	1,0	4,0	2,79	,70

Le tableau n°49 montre que le score moyen du développement des compétences des 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,79. Ce score est largement supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie que la majorité des agents rencontrés considèrent par exemple que leurs supérieurs leurs offrent des occasions d'apprendre dans la réalisation de leur travail. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = .70). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 4,000) enregistrés sur cette échelle.

- **Analyse descriptive de la délégation du pouvoir**

Tableau 50:

Statistiques descriptives de la dimension délégation du pouvoir

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Pouvoir	406	1,0	4,0	2,70	,73

Le tableau 50 montre que le score moyen de la délégation du pouvoir des 204 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,70. Ce score est supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie que la majorité des agents rencontrés considèrent par exemple que leurs supérieurs écoutent réellement leurs suggestions. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = .73). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 4,000) enregistrés sur cette échelle.

- **Analyse descriptive du partage de l'information**

Tableau 51 :

Statistique descriptive de la dimension du partage de l'information

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Information	406	1,0	4,0	2,53	.77

Le tableau 51 montre que le score moyen du partage des informations perçu des 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,53. Ce score correspond à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie que les agents rencontrés considèrent par exemple que leurs supérieurs partagent les décisions de l'entreprise. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = .77). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 4,000) enregistrés sur cette échelle.

9.5.1.2. Analyse descriptive des dimensions de l'ennui au travail

L'ennui au travail constitue la variable dépendante dans le cadre de cette étude. Cette variable a été opérationnalisée en cinq dimensions conformément à la version camerounaise de l'outil multidimensionnelle de l'état d'ennui adapté pour les besoins de l'étude. Cette

version camerounaise comprend : la perception du temps, le désengagement, la forte stimulation, l'inattention et la faible stimulation.

- **Analyse descriptive de la perception du temps**

Tableau 52 :
Statistiques descriptives de la perception du temps

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Temps	406	1,0	7,0	3,37	1,67

Le tableau 52 montre que le score moyen de la perception du temps évaluée par les 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 3,37. Ce score est inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à sept points. Cela signifie que les agents rencontrés considèrent par exemple que parfois le temps semble s'arrêter. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble élevée au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 1,64). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 7,000) enregistrés sur cette échelle.

- **Analyse descriptive du désengagement**

Tableau 53 :
Statistiques descriptives du désengagement

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Désengagement	406	1,0	7,0	3,19	1,80

Le tableau 53 montre que le score moyen du désengagement perçu par les 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 3,19. Ce score est inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à sept points. Cela signifie que les agents rencontrés considèrent par exemple que parfois tout leur semble répétitif et routinier au travail. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble élevée au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 1,80). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 7,000) enregistrés sur cette échelle.

- **Analyse descriptive de la forte stimulation**

Tableau 54 :
Statistiques descriptives de la forte stimulation

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Forte stimulation	406	1,0	7,0	3,02	1,32

Le tableau 54 montre que le score moyen de la forte stimulation perçue par les 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 3,02. Ce score est inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à sept points. Cela signifie que les agents rencontrés considèrent par exemple qu'ils sont parfois de mauvaise humeur que d'habitude. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble élevée au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 1,66). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 7,000) enregistrés sur cette échelle.

- **Analyse descriptive de la faible stimulation**

Tableau 55 :

Statistiques descriptives de la faible stimulation

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Faible stimulation	406	1,0	7,0	2,84	1,70

Le tableau 55 montre que le score moyen de la faible stimulation perçue par les 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,84. Ce score est inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à sept points. Cela signifie que les agents rencontrés considèrent par exemple qu'ils ont juste quelque fois l'impression d'être seul sur le lieu de travail. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble élevée au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 1,70). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 7,000) enregistrés sur cette échelle.

- **Analyse descriptive de l'inattention**

Tableau 56 :

Statistiques descriptives de l'inattention

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Inattention	406	1,0	7,0	3,10	1,69

Le tableau 56 montre que le score moyen de l'inattention perçue par les 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 3,10. Ce score est inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à sept points. Cela signifie que les agents rencontrés considèrent par exemple que parfois ils sont facilement distraits. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble élevée au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 1,69). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 7,000) enregistrés sur cette échelle.

Les résultats des analyses descriptives implémentées ont relevé que ces aspects de l'ennui au travail sont éprouvés par les travailleurs interrogés. Seulement, il est important de noter que le niveau d'ennui des travailleurs est faible.

9.5.1.3. Analyse descriptive des dimensions du Job-Crafting

Le Job-Crafting constitue la première variable médiatrice dans le cadre de cette étude. Cette variable a été opérationnalisée en trois dimensions conformément à la version française de Londei-Shortall (2017). Cette version comprend : le remodèlement des tâches, le remodèlement cognitif et le remodèlement relationnel.

- **Analyse descriptive du remodèlement des tâches**

Tableau 58:

Statistiques descriptives du remodèlement des tâches

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
R. Tâche	406	1,0	4,0	2,73	,60

Le tableau 58 montre que le score moyen du remodèlement des tâches des 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,73. Ce score est supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie par exemple que les agents rencontrés introduisent de nouvelles façons de faire afin d'améliorer leur travail. La dispersion des scores

autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = .60). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 4,000) enregistrés sur cette échelle.

- **Analyse descriptive du remodèlement cognitif**

Tableau 59:

Statistiques descriptives du remodèlement cognitif

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
R.Cognitif	406	1,0	4,0	3,07	,66

Le tableau 59 montre que le score moyen du remodèlement cognitif des 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 3,07. Ce score est supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie par exemple que la majorité des agents rencontrés connaissent l'importance que leur travail a pour le succès de l'organisation. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = .60). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 4,000) enregistrés sur cette échelle.

- **Analyse descriptive du remodèlement relationnel**

Tableau 60:

Statistiques descriptives du remodèlement relationnel

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
R. Relationnel	406	1,0	4,0	2,76	,59

Le tableau 60 montre que le score moyen du remodèlement relationnel des 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,76. Ce score est supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie par exemple que la majorité des agents rencontrés organisent des évènements spéciaux au travail. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = .59). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 4,000) enregistrés sur cette échelle.

Les résultats des analyses descriptives implémentées ont relevé que ces formes de remodèlement d'emploi sont effectuées par les travailleurs interrogés.

9.5.1.4. Analyse descriptive des dimensions du sens du travail

Le sens du travail constitue la seconde variable médiatrice dans le cadre de cette étude. Cette variable a été opérationnalisée en trois dimensions : l'utilité du travail, la direction du travail et la compréhension du travail.

- **Analyse descriptive de l'utilité du travail**

Tableau 61 :

Statistiques descriptives de l'utilité du travail

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Utilité	406	1,0	4,0	3,16	,80

Le tableau 61 montre que le score moyen de l'utilité du travail perçu des 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 3,16. Ce score est largement supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie par exemple que la majorité des agents ont bien compris l'utilité de leur travail. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = .80). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 4,000) enregistrés sur cette échelle.

- **Analyse descriptive de la direction du travail**

Tableau 62 :

Statistiques descriptives de la direction du travail

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Direction	406	1,0	4,0	2,91	.86

Le tableau 62 montre que le score moyen de la direction du travail perçue des 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,91. Ce score est supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie par exemple que la majorité des agents estiment que le travail actuel leur offre des opportunités pour devenir des personnes respectées dans la société. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = .86). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 4,000) enregistrés sur cette échelle.

- **Analyse descriptive de la compréhension du travail**

Tableau 63:

Statistiques descriptives de la compréhension du travail

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Compréhension	406	1,0	4,0	2,71	,9

Le tableau 63 montre que le score moyen de la compréhension du travail perçue des 406 agents de l'administration publique interrogés s'élève à 2,71. Ce score est supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Cela signifie par exemple que la majorité des agents estiment qu'ils comprennent bien la contribution de leur travail. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = .90). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 4,000) enregistrés sur cette échelle.

Les résultats des analyses descriptives implémentées ont relevé que ces dimensions du sens du travail sont bien présentes chez les travailleurs interrogés.

9.5.2. Résultats des effets directs

Cette partie du travail est consacrée à l'analyse des effets directs de chacune des variables (indépendantes et médiatrices) sur la variable dépendante via la modélisation par équations structurelles.

9.5.2.1. Effet direct des PMH sur l'ennui

Pour étudier le modèle qui lie l'habilitation structurelle à l'ennui au travail des agents de l'administration publique camerounaise, nous avons mobilisé la technique statistique de la modélisation via les équations structurelles.

Tableau 64 :

Analyse par équations structurelles de l'effet des PMH sur l'ennui au travail

Indices	χ^2/dl	CFI	GFI	TLI	NFI	RMSEA	SRMR
Modèle	3,48	.95	.99	.92	.90	.07	.04

Les indices de structuration renseignés dans le tableau n° 64 attestent logiquement que le modèle qui lie l'habilitation structurelle à l'ennui au travail s'ajuste bien aux données collectées. En dehors de cet ajustement de modèle, l'analyse par équations structurelles révèle également que la relation entre l'ennui et les pratiques managériales est bien réelle.

Tableau 65 :

Analyse de régression entre l'habilitation et l'ennui au travail

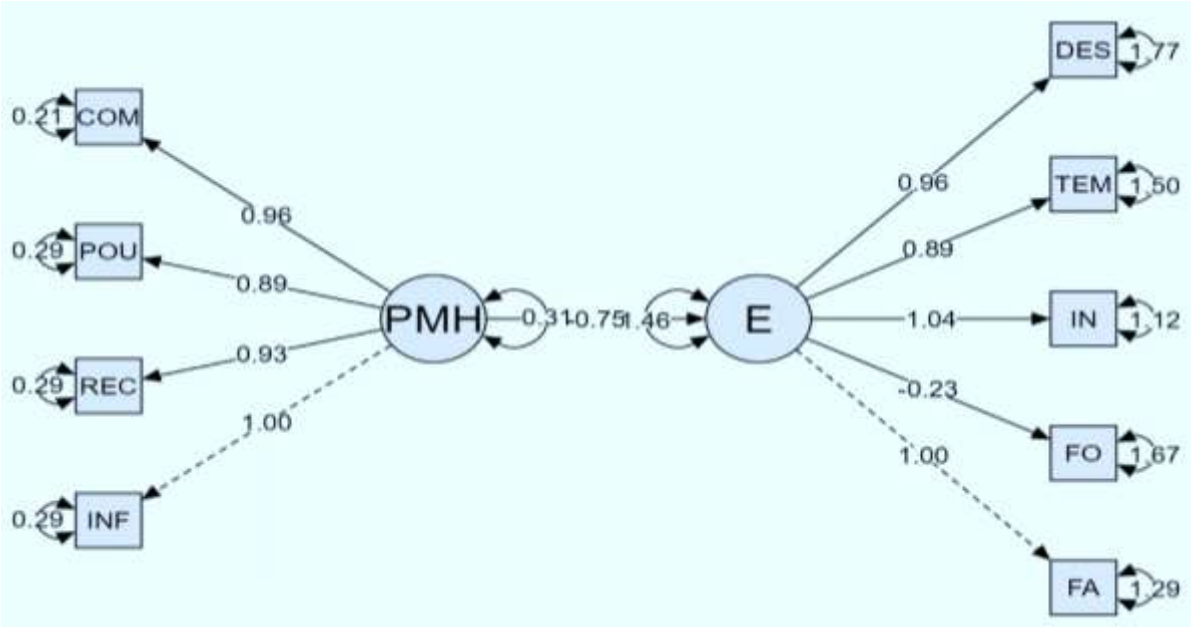
VI	VD	β	Std. Error	z-value	P
PMH	**Ennui**	-.74	.16	-4.55	< .001

Comme on pouvait s'y attendre, les pratiques managériales d'habilitations contribuent à la baisse de l'ennui au travail chez les employés interrogés (**β= - .74 ; p< .001).** Les PMH expliquent près de 10% des scores de l'ennui. Conformément aux prédictions de départ, les pratiques managériales peuvent constituer une ressource pour lutter contre l'ennui.

Le schéma ci-dessous rend compte de la relation empirique qui existe entre l'habilitation structurelle et l'ennui au travail chez les personnels de l'administration publique de la ville de Yaoundé interrogés.

Figure 37 *:*

Modèle de structure de la relation entre les PMH et l'ennui au travail



Légende : REC : reconnaissance ; INF : information ; COM : compétence ; POU : pouvoir ; PMH : pratiques managériales d'habilitation ; EN : ennui ; TEM : temps ; FAS : faible stimulation ; FOS : forte stimulation ; INA : inattention ; DES : désengagement

9.5.2.2. Effet direct du Job-Crafting sur l'ennui

Pour étudier le modèle qui lie le Job-Crafting à l'ennui au travail des agents de l'administration publique camerounaise, nous avons mobilisé la technique statistique de la modélisation via les équations structurelles.

Tableau 66 :

Analyse par équations structurelles de l'effet du Job-Crafting sur l'ennui

Indices	χ^2**/dl**	**CFI**	**GFI**	**TLI**	**NFI**	**RMSEA**	**SRMR**
Modèle	4,49	.93	.99	.90	.90	.08	.04

Ces indices de structuration attestent logiquement que le modèle qui lie le Job-Crafting à l'ennui au travail s'ajuste bien aux données collectées. En dehors de cet ajustement de modèle, l'analyse par équations structurelles révèle également que la relation entre l'ennui et le Job-Crafting est bien réelle.

Tableau 67 :

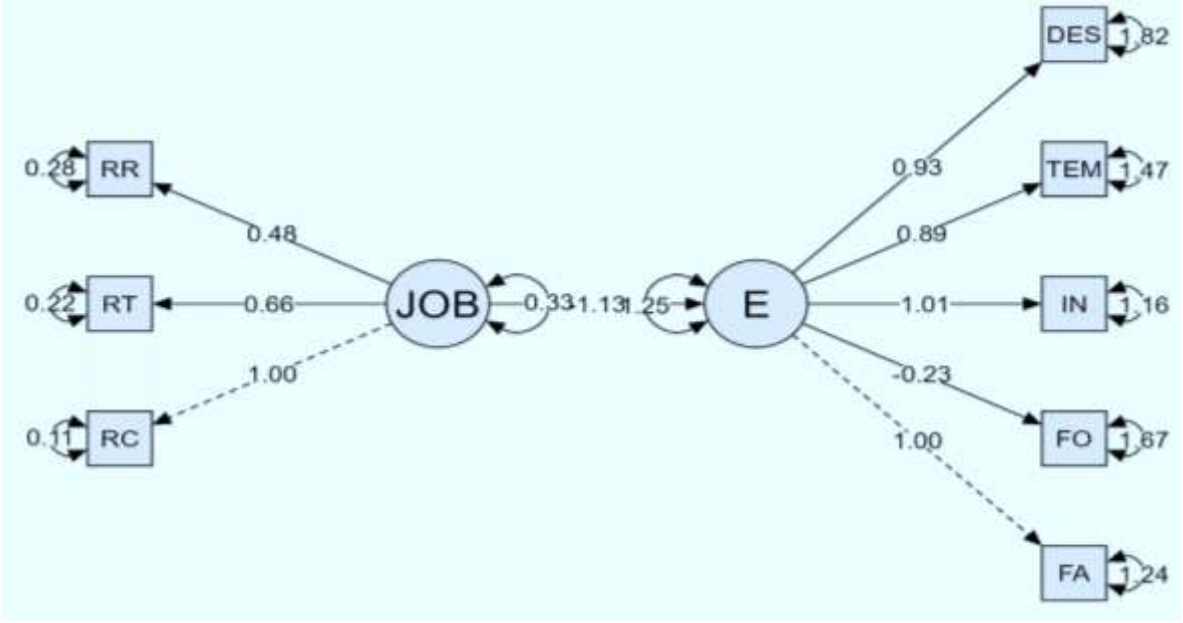
Analyse de régression entre le Job-Crafting et l'ennui au travail

VI	**VD**	**β**	**Std. Error**	**z-value**	**P**
Job-Crafting	**Ennui**	-.50	0.164	-7.31	< .001

Comme on pouvait s'y attendre, le remodèlement d'emploi contribue à la baisse de l'ennui au travail chez les employés interrogés (**β= - .50 ; p< .001).** Le Job-Crafting explique près de 25% des scores de l'ennui au travail. Conformément aux prédictions de départ, le Job-Crafting peut constituer une ressource pour lutter contre l'ennui.

Le schéma ci-dessous rend compte de la relation empirique qui existe entre le Job-Crafting et l'ennui au travail chez les personnels de l'administration publique de la ville de Yaoundé interrogés.

***Figure 38**:*
Modélisation de la relation entre le Job-Crafting et l'ennui au travail



Légende : RR : remodèlement relationnel ; RT : remodèlement de la tâche ; RC: remodèlement cognitif ; JOB : Job-Crafting; EN : ennui ; TEM : temps ; FAS : faible stimulation ; FOS : forte stimulation ; INA : inattention ; DES : désengagement

9.5.2.3. Effet direct du Sens du travail sur l'ennui

Pour étudier le modèle qui lie le sens du travail à l'ennui au travail des agents de l'administration publique camerounaise, nous avons mobilisé la technique statistique de la modélisation via les équations structurelles.

Tableau 68 :
Analyse par équations structurelles de l'effet du sens du travail sur l'ennui

Indices	**χ^2/dl**	**CFI**	**GFI**	**TLI**	**NFI**	**RMSEA**	**SRMR**
Modèle	2,49	.95	.99	.90	.92	.07	.04

Ces indices de structuration attestent logiquement que le modèle qui lie le sens du travail à l'ennui au travail s'ajuste bien aux données collectées. En dehors de cet ajustement de modèle, l'analyse par équations structurelles révèle également que la relation entre l'ennui et le sens du travail est bien réelle.

Tableau 69 :

Analyse de régression entre le sens du travail et l'ennui au travail

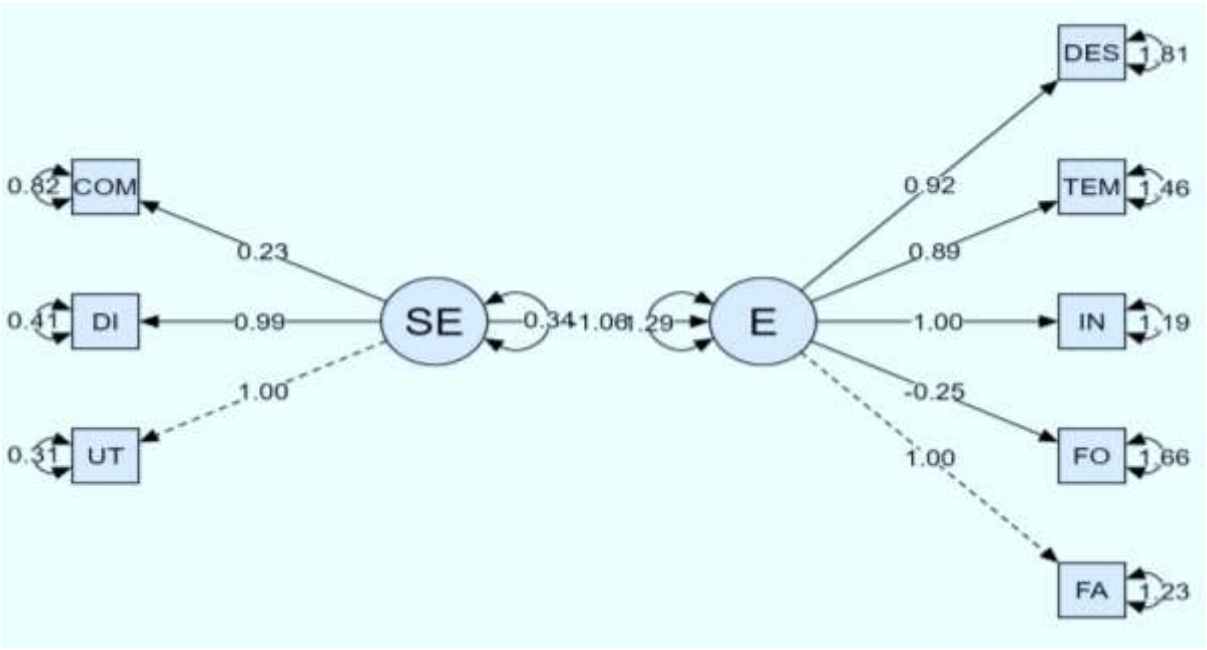
VI	VD	B	Std. Error	z-value	P
Sens	**Ennui**	-1.06	.21	-5.00	< .001

Comme on pouvait s'y attendre, le sens du travail contribue à la baisse de l'ennui au travail chez les employés interrogés (**β= - 1.06 ; p< .001).** Le sens du travail explique près de 23% des scores de l'ennui au travail. Conformément aux prédictions de départ, le sens du travail peut constituer une ressource pour lutter contre l'ennui.

Le schéma ci-dessous rend compte de la relation empirique qui existe entre le sens du travail et l'ennui au travail chez les personnels de l'administration publique de la ville de Yaoundé interrogés.

Figure 39 *:*

Modélisation de la relation entre le sens du travail et l'ennui au travail



Légende : UT : utilité ; DI : direction ; COM : compréhension ; EN : ennui ; TEM : temps ; FAS : faible stimulation ; FOS : forte stimulation ; INA : inattention ; DES : désengagement

9.5.3. Les résultats des tests d'hypothèses

Il convient de rappeler que l'hypothèse générale de cette troisième étude a été formulée comme suit : *le Job-Crafting et le sens du travail médiatisent les effets des pratiques*

managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.

9.5.3.1.Vérification de la première hypothèse

La première hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *le Job-Crafting médiatise les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.*

- **Test de médiation**

Tableau 70 :

Coefficients de régression de l'effet médiateur du Job-Crafting

VI	VD	B	Z-Value	P
PMH	Ennui	-0,32	-1,95	.05
Job-Crafting	Ennui	-1,03	-5,85	.00
PMH	Job-Crafting	.41	5,61	.00

L'objectif de cette analyse est d'examiner le rôle médiateur du Job-Crafting (M) dans la relation entre les PMH (X) et l'ennui au travail (Y). Une analyse en piste causale a été implémentée suivant la technique de modélisation par équation structurale. Les directives de Baron et Kenny (1986) et celles de Yserbyt et al. (2018), ont été suivies pour une vérification des postulats d'analyse d'un effet de médiation.

Suivant les recommandations de Baron et Kenny (1986), premièrement pour conclure à un effet de médiation, la variable indépendante doit être liée à la variable médiatrice. Cette première condition a été vérifiée, puisque l'équation de régression [$M = \beta_{2.0} + aX + e_2\ (E_2)$] montre que :

- *Les pratiques managériales d'habilitation contribuent significativement à l'explication de la variance des scores du Job-Crafting ($a = .41$, $z = 5.61$, $p < .001$).*

Deuxièmement, il est nécessaire que la variable indépendante soit liée significativement à la variable dépendante. Cette condition a aussi été remplie car l'équation de régression ([$Y = \beta_{1.0} + cX + e_1\ (E_1)$] révèle que :

- *Les pratiques managériales d'habilitation contribuent significativement à l'explication de la variance des scores de l'ennui au travail ($c' = -.32$ $z = -1.95$, $p < .005$).*

Comme troisième condition, la variable médiatrice doit être liée à la variable dépendante. Cette troisième condition a été remplie avec l'équation de régression ([$Y = \beta_{1.0} + bM + e_1$)] qui révèle que :

- *Le Job-Crafting contribue significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation de l'ennui au travail (b = - 1.03, z = -5.85, p < .001).*

Dans leurs travaux, Yserbyt et al. (2018), ont montré que : lorsque les trois conditions sont réunies, la médiation est effective si et seulement si l'effet totale (c) de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y [$Y = \beta_{1.0} + cX + e_1$ (E_1)] est supérieur en valeur absolue à l'effet résiduel (c') de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y [$Y = \beta_{3.0} + c'X + bM + e_3$ (E_3)]. Autrement dit, dans l'hypothèse où les trois équations seraient correctement estimées, le modèle de la médiation comporte une égalité sous-jacente qui peut être formulée à travers l'équation fondamentale suivante : $c = c' + a \times b$. Ainsi, la différence entre l'effet direct (c) et l'effet résiduel (c') de X sur Y est égale au produit entre l'effet direct (a) de X sur M et l'effet résiduel de M sur Y.

Cette dernière condition a aussi été remplie. L'égalité fondamentale peut être estimée ainsi qu'il suit : $[c = c' + a \times b] \rightarrow [(-0.32) + \big((0.41) \times -1.03\big) = -0.74 = -0.74]$. En incluant simultanément la variable indépendante (les PMH) et le médiateur (le Job-Crafting) dans la même équation de régression, le coefficient de régression qui estime les effets résiduels des pratiques managériales d'habilitation $c_1' = -0.32; z = -1.95; p < .005; |c_1| > |c_1'|$) demeure significatif en tant que prédicteurs de l'ennui au travail. Selon les directives de Baron et Kenny (1986), nous pouvons conclure à un effet de médiation partiel du Job-Crafting dans la relation qui lie les pratiques managériales d'habilitation à l'ennui au travail. Cependant, même si cet effet est partiel, on remarque, les PMH associées au Job-Crafting contribuent davantage à la baisse de l'ennui au travail. Cela se justifie par le fait que le coefficient de l'effet direct des PMH sur l'ennui est supérieur au coefficient des effets résiduels $|c_1| > |c_1'| \rightarrow (|-0{,}74| > |-0{,}32|)$.

- **Analyse du modèle structurel**

Le test du modèle structurel vise à examiner le niveau d'ajustement du modèle structural de l'étude aux données collectées, afin d'apprécier la liaison entre les variables latentes au modèle global. La vérification de la qualité d'ajustement du modèle structurel est assurée par l'examen des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie. Avant d'examiner les indices de structuration du modèle, nous avons vérifié le niveau de saturation des différentes variables latentes de chacun des construits du modèle.

Tableau 71 :

Estimation des paramètres des facteurs du modèle PMH, Job-Crafting et Ennui

Variable latente	Indicateurs	Estimation	Erreur. std	z-value	p
E	FA	1.00	.00		
	FO	-.22	.05	-4.14	< .001
	IN	1.01	.07	13.11	< .001
	TEM	.89	.07	12.25	< .001
	DES	.93	.07	11.86	< .001
JOB	RC	1.00	.00		
	RT	.72	.06	10.66	< .001
	RR	.51	.06	7.97	< .001
PMH	INF	1.00	.00		
	REC	.93	.08	11.64	< .001
	POU	.89	.07	12.90	< .001
	COMP	.95	.07	12.17	< .001

Les coefficients de saturations des manifestations de chaque construit sont élevés et significatifs (toutes les p-value <0,001). On remarque que chaque dimension ou indicateur est statistiquement lié à sa variable.

Tableau 72 :

Indices d'ajustement du modèle structural de HO_1

Indices	χ^2/dl	CFI	GFI	TLI	NFI	RMSEA	SRMR
M_HO$_1$	2,74	.94	.99	.92	.91	.06	.04

Ces indices de structuration attestent logiquement que le modèle qui lie les pratiques managériales d'habilitation à l'ennui au travail par l'intermédiaire du Job-Crafting s'ajuste bien aux données collectées.

Pour calculer le pourcentage de restitution de notre modèle, nous devons examiner :

a) L'effet indirect $[a \times b] \rightarrow \big((0.41) \times -1.03\big)$= - 0,422

b) L'effet direct $[c']\rightarrow$ - 0,32

c) L'effet global $[c' + a \times b] \rightarrow [(-0.32) + \big((0.41) \times -1.03\big) = -0.742$

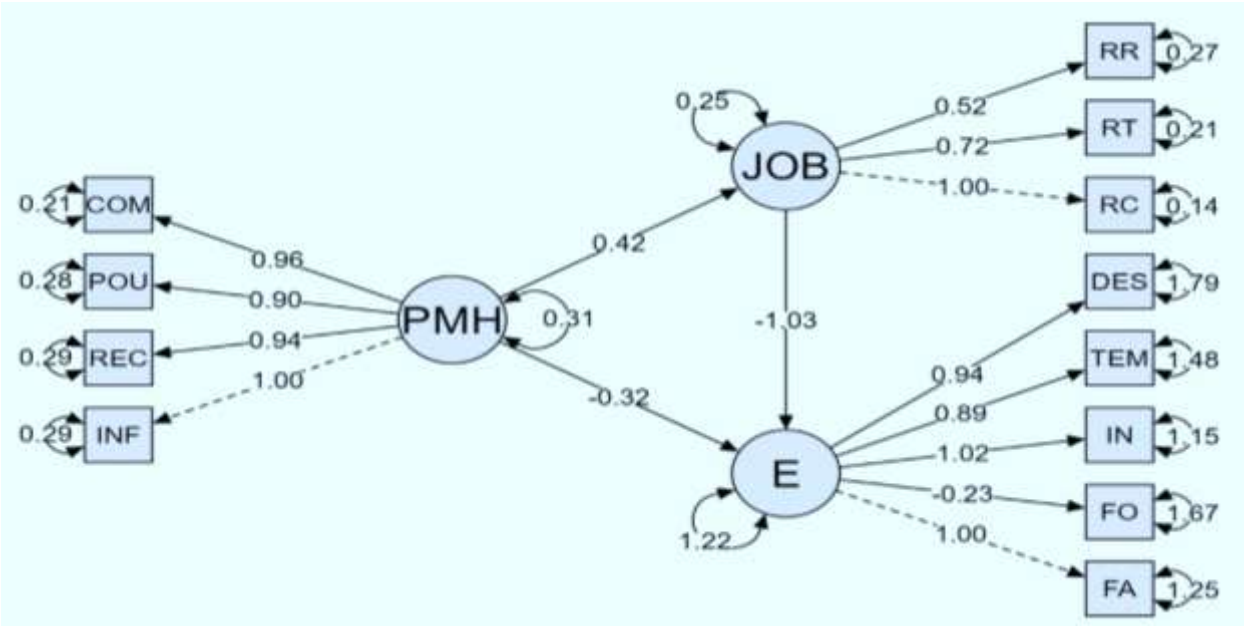
Le pourcentage de la médiation est donné par le ratio : $\frac{effet\ indirect}{effet\ global} = \frac{-0,422}{-0,742} = 0,56$

On peut logiquement conclure que 56% de l'effet des pratiques managériales sur l'ennui au travail passe par le Job-Crafting. En somme les différents résultats présentés dans le cadre de cette hypothèse ont permis de valider l'hypothèse (HO_1) selon laquelle le Job-Crafting médiatise les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.

Le schéma ci-dessous rend compte de la relation empirique qui existe entre l'habilitation structurelle et l'ennui au travail en présence du Job-Crafting chez les personnels de l'administration publique de la ville de Yaoundé interrogés.

Figure 40 :

Modélisation de l'effet médiateur du Job-Crafting dans la relation entre les PMH et l'ennui au travail



Légende : REC : reconnaissance ; INF : information ; COM : compétence ; POU : pouvoir ; PMH : pratiques managériales d'habilitation ; EN : ennui ; TEM : temps ; FAS : faible stimulation ; FOS : forte stimulation ; INA : inattention ; DES : désengagement ; RR : remodèlement relationnel ; RT : remodèlement de la tâche ; RC: remodèlement cognitif ; JOB : Job-Crafting.

9.5.3.2.Vérification de la deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *le sens du travail médiatise les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.*

- **Test de médiation**

Tableau 73 :

Coefficients de régression de l'effet médiateur du sens du travail

VI	VD	β	Z-Value	P
PMH	Ennui	-.26	-1,34	.17
Sens	Ennui	-.97	-3,85	.00
PMH	Sens	.48	6,00	.00

L'objectif de cette analyse est d'examiner le rôle médiateur du sens du travail (M) dans la relation entre les PMH (X) et l'ennui au travail (Y). Une analyse en piste causale a été implémentée suivant la technique de modélisation par équation structurale. Les directives de Baron et Kenny (1986) et celles de Yserbyt et al. (2018), ont été suivies pour une vérification des postulats d'analyse d'un effet de médiation.

Suivant les recommandations de Baron et Kenny (1986), premièrement pour conclure à un effet de médiation, la variable indépendante doit être liée à la variable médiatrice. Cette première condition a été vérifiée, puisque l'équation de régression $[M = \beta_{2.0} + aX + e_2\ (E_2)]$ montre que :

- *Les pratiques managériales d'habilitation contribuent significativement à l'explication de la variance des scores du sens du travail ($a = .48$, z = 6.00, p < .001).*

Deuxièmement, il est nécessaire que la variable indépendante soit liée à la variable dépendante. Cette condition a aussi été remplie car l'équation de régression ($[Y = \beta_{1.0} + cX + e_1\ (E_1)]$ révèle que :

- *Les pratiques managériales d'habilitation contribuent à l'explication de la variance des scores de l'ennui au travail ($c' = -.26$ z = - 1.34, p < .17). Toutefois, cet effet des PMH sur l'ennui au travail n'est pas statistiquement significatif.*

Comme troisième condition, la variable médiatrice doit être liée à la variable dépendante. Cette troisième condition a été remplie avec l'équation de régression ($[Y = \beta_{1.0} + bM + e_1)]$ qui révèle que :

- *Le sens du travail contribue significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation de l'ennui au travail (b = - 0.97, z = -3.85, p < .001).*

Dans leurs travaux, Yserbyt et al. (2018), ont montré que : lorsque les trois conditions sont réunies, la médiation est effective si et seulement si l'effet totale (c) de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y $[Y = \beta_{1.0} + cX + e_1\ (E_1)]$ est supérieur en

valeur absolue à l'effet résiduel (c') de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y [$Y = \beta_{3.0} + c'X + bM + e_3$ (E_3)]. Autrement dit, dans l'hypothèse où les trois équations seraient correctement estimées, le modèle de la médiation comporte une égalité sous-jacente qui peut être formulée à travers l'équation fondamentale suivante : $c = c' + a \times b$. Ainsi, la différence entre l'effet direct (c) et l'effet résiduel (c') de X sur Y est égale au produit entre l'effet direct (a) de X sur M et l'effet résiduel de M sur Y.

Cette dernière condition a aussi été remplie. L'égalité fondamentale peut être estimée ainsi qu'il suit : $[c = c' + a \times b] \rightarrow [(-0.26) + \big((0.48) \times -0.97\big) = -0.72\ (-1.03]$. En incluant simultanément la variable indépendante (les PMH) et le médiateur (le sens du travail) dans la même équation de régression, le coefficient de régression qui estime les effets résiduels des pratiques managériales d'habilitation $c_1' = -0.26; z = -1.34;\ p < .17;\ |c_1| > |c_1'|$) devient non significatif en tant que prédicteurs de l'ennui au travail. Selon les directives de Baron et Kenny (1986), nous pouvons conclure à un effet de médiation totale du sens du travail dans la relation qui lie les pratiques managériales d'habilitation à l'ennui au travail. En effet, les résultats montrent que le sens du travail médiatise complètement les effets des PMH sur l'ennui des travailleurs. On remarque logiquement les PMH associées au sens du travail contribuent davantage à la baisse de l'ennui au travail. Cela se justifie par le fait que le coefficient de l'effet direct des PMH sur l'ennui est supérieur au coefficient des effets résiduels $|c_1| > |c_1'| \rightarrow$ (-0,72> -0,26).

- **Analyse du modèle structurel**

Le test du modèle structurel vise à examiner le niveau d'ajustement du modèle structural de l'étude aux données collectées, afin d'apprécier la liaison entre les variables latentes au modèle global. La vérification de la qualité d'ajustement du modèle structurel est assurée par l'examen des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie. Avant d'examiner les indices de structuration du modèle, nous avons vérifié le niveau de saturation des différentes variables latentes de chacun des construits du modèle.

Tableau 74 :

Estimation des paramètres des facteurs du modèle PMH, sens du travail et Ennui

Variable latente	Indicateur	Estimation	Erreur. Std	z-value	P
E	FA	1.00	.00		
	FO	-.24	.05	-4.27	< .001
	IN	1.02	.07	13.28	< .001
	TEM	.90	.07	12.48	< .001
	DES	.96	.07	12.12	< .001
PMH	INF	1.00	.00		
	REC	.93	.08	11.65	< .001
	POU	.88	.06	12.85	< .001
	COMP	.96	.07	12.40	< .001
SE	UT	1.00	.00		
	DI	1.49	.23	6.47	< .001
	COM	.21	.11	1.89	.05

Les coefficients de saturations des manifestations de chaque construit sont élevés et significatifs (toutes les p-value < .001). On remarque que chaque dimension ou indicateur est statistiquement lié à sa variable.

Tableau 75 :

Indices d'ajustement du modèle structural de HO_2

Indices	χ^2/dl	CFI	GFI	TLI	NFI	RMSEA	SRMR
M_HO_2	3,89	.90	.99	.88	.88	.08	.05

Ces indices de structuration attestent logiquement que le modèle qui lie les pratiques managériales d'habilitation à l'ennui au travail par l'intermédiaire du Job-Crafting s'ajuste bien aux données collectées.

Pour calculer le pourcentage de restitution de notre modèle, nous devons examiner :

a) L'effet indirect $[a \times b] \rightarrow \big((0.48) \times -0.97\big)$= - 0,465
b) L'effet direct $[c']\rightarrow$ - 0,26
c) L'effet global $[c' + a \times b] \rightarrow [(-0.26) + \big((0.48) \times -0.97\big)] = -0.725$

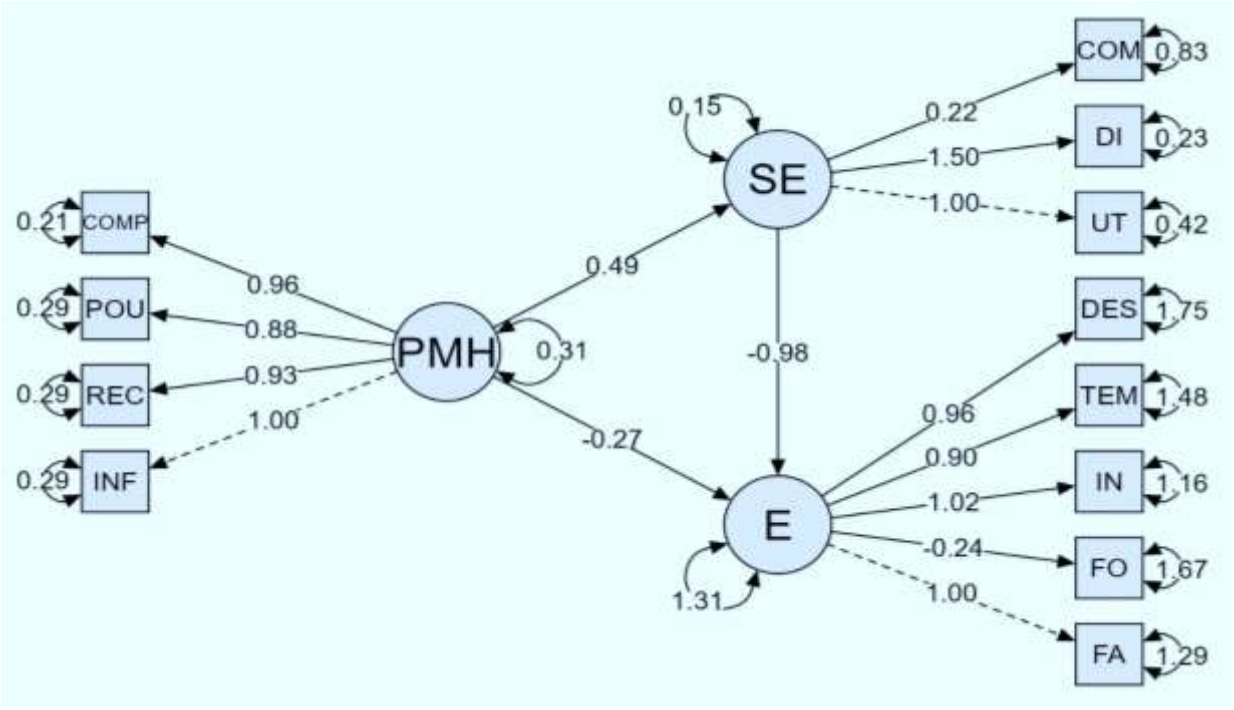
Le pourcentage de la médiation est donné par le ratio : $\frac{effet\ indirect}{effet\ global} = \frac{-0,465}{-0,725} = 0,64$

On peut logiquement conclure que 64% de l'effet des pratiques managériales sur l'ennui au travail passe par le sens du travail. En somme les différents résultats présentés dans le cadre de cette hypothèse ont permis de valider l'hypothèse (HO_2) selon laquelle le sens du travail médiatise les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.

Le schéma ci-dessous rend compte de la relation empirique qui existe entre l'habilitation structurelle et l'ennui au travail en présence du sens du travail chez les personnels de l'administration publique de la ville de Yaoundé interrogés.

Figure 41 *:*

Modélisation de l'effet médiateur du sens du travail dans la relation entre les PMH et l'ennui au travail



Légende : REC : reconnaissance ; INF : information ; COM : compétence ; POU : pouvoir ; PMH : pratiques managériales d'habilitation ; EN : ennui ; TEM : temps ; FAS : faible stimulation ; FOS : forte stimulation ; INA : inattention ; DES : désengagement ; UT : utilité ; DI : direction ; COM : compréhension ; SE : sens

9.5.3.3.Vérification de la troisième hypothèse

La troisième hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *les effets simultanés du Job-Crafting et du sens du travail médiatisent davantage les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.*

- **Test de double médiation**

Tableau 76 :

Coefficients de régression de l'effet joint du sens du travail et du Job-Crafting

Type d'effet	Variables	B	Z-Value	P
Effet direct	PMH→Ennui	-.23	-2,52	.01
Effet indirect	PMH→ *Job* → *Ennui*	-.13	-3,36	.00
	PMH→ *Sens* → *Ennui*	-.05	-2,22	.02
Interaction	Job-Crafting↔ Sens	.30	6,03	.00
Effet indirect total	PMH →Ennui	-.19	-4,43	.00

L'objectif de cette analyse est d'examiner l'effet de deux variables médiatrices (M_1 : Job-Crafting et M_2 : Sens du travail) dans la relation entre les PMH (X) et l'ennui au travail (Y). Une analyse en piste causale dans le logiciel JASP sous Windows 10 a été implémentée. Pour examiner la double médiation, nous nous sommes appuyés sur les travaux proposés par Baron et Kenny (1986), Imaï et Yamamoto (2013), Yzerbyt et al. (2018) et Kim et al. (2019). La démarche consiste à examiner :

a) L'effet direct de X sur Y. Ici, il est nécessaire que la variable indépendante soit liée à la variable dépendante. Cette condition a aussi été remplie *(β = -.23, z = -2.52, p < .01).*

Les pratiques managériales d'habilitation contribuent à l'explication de la variance des scores de l'ennui au travail. La valeur du coefficient de régression étant négative, comme on pouvait s'y attendre les PMH diminuent l'ennui chez les travailleurs interrogés.

b) L'effet indirect de X sur Y en présence de M_1 doit être statistiquement significatif. Cette condition a aussi été remplie *(β = -.13, z = -3.36, p < .01).*

En incluant simultanément la variable indépendante (les PMH) et le médiateur (Job-Crafting) dans la même équation de régression, le coefficient de régression qui estime $\beta = -0.13; z = -3.36;\ p < .01$) demeure significatif en tant que prédicteurs de l'ennui au travail. Le Job-Crafting peut être considéré comme un médiateur dans la relation qui lie les PMH à l'ennui. Toutefois cette médiation est partielle en raison de la significativité du test.

c) L'effet indirect de X sur Y en présence de M_2 doit être statistiquement significatif. Cette condition a aussi été remplie *(β = -.05, z = -2.22, p < .02).*

En incluant simultanément la variable indépendante (les PMH) et le médiateur (Sens du travail) dans la même équation de régression, le coefficient de régression $\beta = -0.05; z = -2.22;\ p < .02)$ demeure significatif en tant que prédicteurs de l'ennui au travail. Le sens du travail peut être considéré comme un médiateur dans la relation qui lie les PMH à l'ennui au travail. Toutefois cette médiation est partielle en raison de la significativité du test.

d) L'effet d'interaction entre les deux variables médiatrices (M_1 et M_2) doit être statistiquement significatif. Cette condition est également vérifiée $\beta = 0.30; z = 6.03;\ p < .001)$. Le sens du travail interagit significativement avec le Job-Crafting pour déterminer l'ennui au travail.

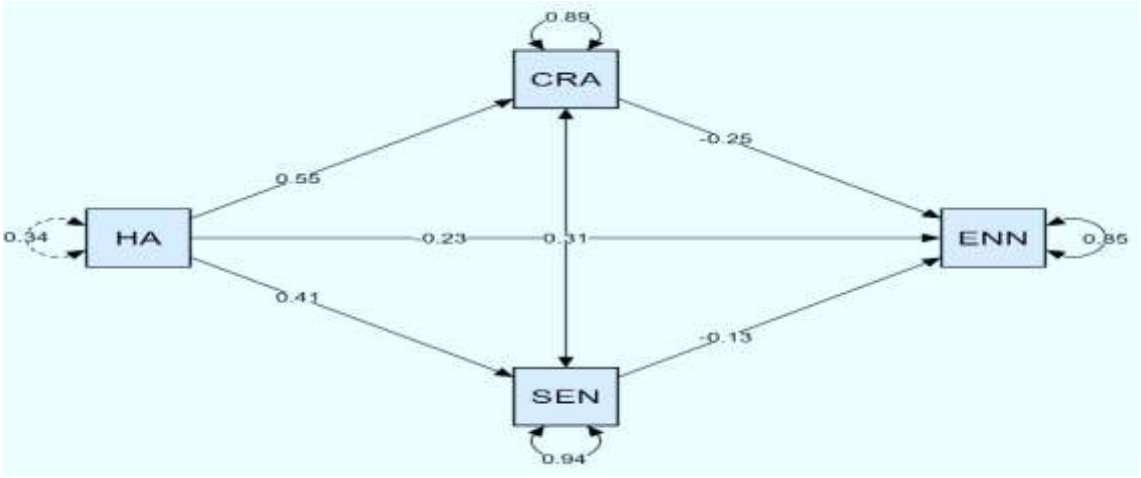
On a le sentiment que les travailleurs qui trouvent un sens dans leur travail ont tendance à façonner ou à améliorer leur travail afin de le rendre plus intéressant. Inversement, les travailleurs qui redéfinissent leur travail ont tendance à y trouver du sens.

e) L'effet indirect postulé dans les conditions b et c rend compte de la relation entre les PMH et l'ennui lorsque les deux médiateurs sont intégrés dans le même modèle mais étudiés de manière isolée.

L'effet total indirect de X sur Y en présence de M_1 et M_2 doit être statistiquement significatif. Il s'agit ici d'étudier l'effet des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui lorsque le Job-Crafting et le sens du travail interagissent (effet conjoint). Cette condition est remplie $\beta = -0.19; z = -4.43;\ p < .001)$. Ce résultat confirme l'idée selon laquelle les effets simultanés du Job-Crafting et du sens du travail médiatisent davantage les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail. Lorsqu'on compare l'effet direct des PMH sur l'ennui et l'effet indirect total des PMH sur l'ennui en présence de l'effet simultané du Job-Crafting et du sens du travail, on constate que l'effet direct c_1 est supérieur à l'effet indirect total (c_1'); $[|c_1| > |c_1'| \rightarrow$ (-0,23> -0,19)]. Ce résultat démontre que la relation entre les PMH et l'ennui n'est pas aussi linéaire.

Cette double médiation est représentée dans la figure ci-dessous

Figure 42:
Schéma de la double médiation du Job-Crafting et du sens du travail entre les PMH et l'ennui au travail



- **Analyse du modèle structurel**

Le test du modèle structurel vise à examiner le niveau d'ajustement du modèle structural de l'étude aux données collectées afin d'apprécier la liaison entre les variables latentes au modèle global. La vérification de la qualité d'ajustement du modèle structurel est assurée par l'examen des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie. Avant d'examiner les indices de structuration du modèle, nous avons vérifié le niveau de saturation des différentes variables latentes de chacun des construits du modèle.

Tableau 77 :

Estimation des paramètres des facteurs du modèle PMH, Job-Crafting, sens du travail et Ennui

Variable latente	Indicateurs	Estimation	Erreur. Std	z-value	p
Ennui	FA	1.00	.00		
	FO	-.23	.05	-4.31	< .001
	IN	1.00	.07	13.06	< .001
	TEM	.89	.07	12.32	< .001
	DES	.92	.07	11.83	< .001
Job-Crafting	RC	1.00	.00		
	RT	.61	.06	10.12	< .001
	RR	.44	.05	7.69	< .001

PMH	INF	1.00	.00		
	REC	.93	.08	11.70	< .001
	POU	.88	.06	12.81	< .001
	COMP	.96	.07	12.34	< .001
Sens	UT	1.00	.00		
	DI	1.26	.14	8.90	< .001
	COM	.27	.11	2.46	0.014

Les coefficients de saturations des manifestations de chaque construit sont élevés et significatifs (toutes les p-value <0,001). On remarque que chaque dimension ou indicateur est statistiquement lié à sa variable.

Tableau 78 :

Indices d'ajustement du modèle structural de HO_3

Indices	χ^2**/dl**	**CFI**	**GFI**	**TLI**	**NFI**	**RMSEA**	**SRMR**
M_HO_3	3,27	.90	.99	.88	.88	.07	.05

Ces indices de structuration attestent logiquement que le modèle qui lie les pratiques managériales d'habilitation à l'ennui au travail par l'intermédiaire du Job-Crafting et du sens du travail s'ajuste bien aux données collectées.

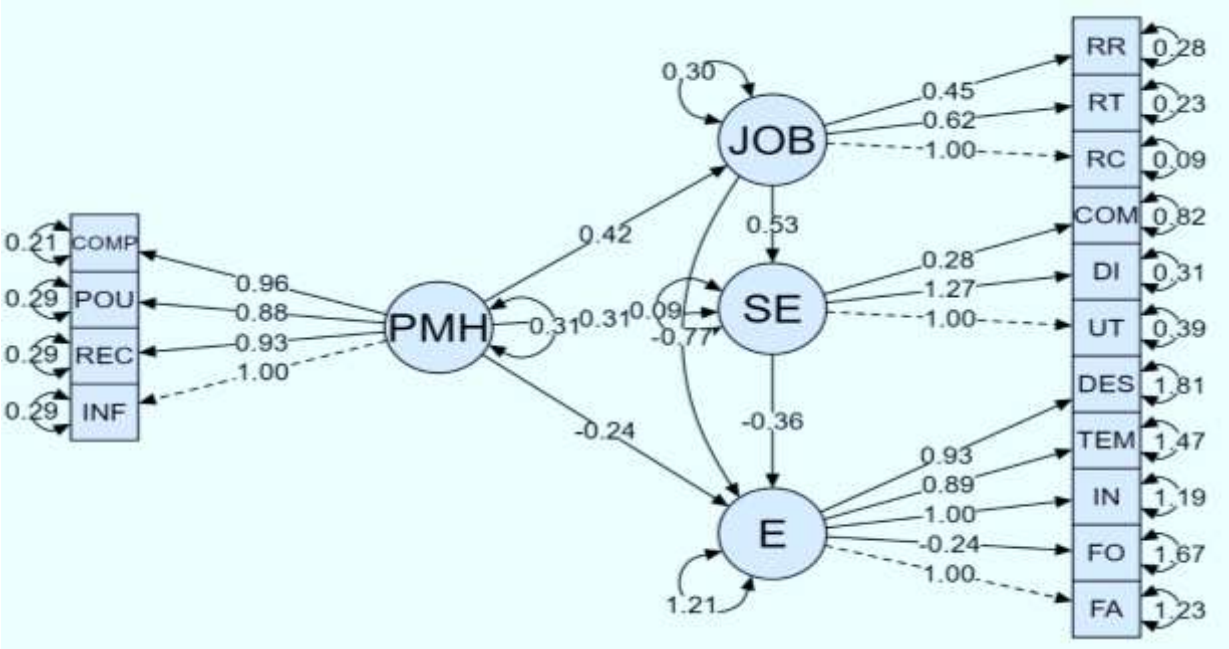
Le pourcentage de la médiation est donné par le ratio : $\frac{effet\ indirect}{effet\ direct} = \frac{-0,19}{-0,23} = 0,82$

On peut logiquement conclure que 82% de l'effet des pratiques managériales sur l'ennui au travail passe par le Job-Crafting et le sens du travail. En somme les différents résultats présentés dans le cadre de cette hypothèse ont permis de valider l'hypothèse (HO_3) selon laquelle les effets simultanés du Job-Crafting et du sens du travail médiatisent davantage les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.

Le schéma ci-dessous rend compte de la relation empirique qui existe entre l'habilitation structurelle et l'ennui au travail en présence du Job-Crafting et du sens du travail chez les personnels de l'administration publique de la ville de Yaoundé interrogés.

Figure 43 *:*

Modélisation de l'effet joint du Job-Crafting et du sens du travail dans la relation entre les PMH et l'ennui au travail



Légende : REC : reconnaissance ; INF : information ; COM : compétence ; POU : pouvoir ; PMH : pratiques managériales d'habilitation ; EN : ennui ; TEM : temps ; FAS : faible stimulation ; FOS : forte stimulation ; INA : inattention ; DES : désengagement ; UT : utilité ; DI : direction ; COM : compréhension ; SE : sens ; RR : remodèlement relationnel ; RT : remodèlement de la tâche ; RC: remodèlement cognitif ; JOB : Job-Crafting.

9.6. Discussion

Cette partie du travail est consacrée à la discussion des principaux résultats de l'étude. Cette section est organisée en deux rubriques : la première est consacrée à l'interprétation des analyses descriptives réalisées sur chacune des variables de l'étude et la deuxième présente la discussion des résultats obtenus aux tests d'hypothèses.

9.6.1. Interprétation des analyses descriptives

En dehors des principaux objectifs, cette étude visait également à étudier le niveau d'ennui des agents de l'administration publique de la ville de Yaoundé (Cameroun) interrogés lors de la dernière phase de collecte des données. Elle visait aussi à analyser l'état des pratiques managériales d'habilitation. Puis vérifier si le travail réalisé par les agents interrogés leur offre des occasions de redéfinition de leur travail (Job-Crafting) et enfin évaluer le sens du travail que les agents donnent à leur travail. Cette partie du travail apporte des éléments de réponse à ces objectifs spécifiques.

- **L’ennui au travail**

Dans le cadre de cette étude, pour évaluer le niveau d’ennui des agents de l’administration publique camerounaise, nous avons mobilisé comme à l’étude 1 et l’étude 2 la version camerounaise du MSBS évaluant l’ennui en cinq dimensions. Les résultats des analyses descriptives ont révélé que ces dimensions de l’ennui sont bien ressenties par les agents même si elles présentent une grande variabilité. Les indices de tendance centrale (moyenne) et de dispersion (écart-type) montrent que la dimension de l’ennui la plus ressentie est la perception du temps (Moy= 3.37 ; E-T= 1.67), suivie du désengagement (Moy= 3.19 ; E-T= 1.80), ensuite l’inattention (Moy= 3.10 ; E-T= 1.69), puis la forte stimulation (Moy= 3.02 ; E-T= 1.69) et enfin la faible stimulation (Moy= 2.84 ; E-T= 1.70). Comme dans l’étude précédente, les résultats indiquent que les agents de l’administration publique qui s’ennuient au travail ont d’abord un rapport au temps déstructuré. Les travailleurs qui s’ennuient sur les lieux de travail ont nettement le sentiment que le temps s’est arrêté.

A côté du temps qui semble s’éterniser, les autres facettes de l’ennui montrent que les agents qui s’ennuient font preuve de désengagement ou de désintérêt, sont très souvent distrait et se concentrent difficilement. Cela s’explique sans doute par le fait que le travail qui leur est confié présente certes des sollicitations mais ces dernières ne sont pas intéressantes pour le travailleur. A côté des nombreuses sollicitations et multiples activités qui semblent moins intéressantes, l’ennui émerge aussi chez les agents qui n'ont aucune mission, aucun objectif, aucune sollicitation au travail. Ils s’ennuient car leur emploi ne leur permet pas de se mettre en évidence. Il est important de noter que ces différentes facettes de l’ennui identifiées chez les travailleurs camerounais indiquent que ces derniers s’ennuient au travail même si aucun score des dimensions de l’ennui évaluées ne présente une moyenne supérieure à la moyenne théorique attendue. Les résultats de l’étude ont révélé que 44,34% des personnes interrogées s’ennuient au travail. Ces faibles scores de l’ennui obtenus dans la majorité des études réalisées jusque-là même au niveau international montrent que l’ennui au travail reste un sujet tabou, une honte. Cette honte semble légitime car il est difficile d’avouer qu’on s’ennuie au travail dans un contexte où le travail est une denrée rare (Ambassa & Nyock Ilouga, 2024).

- **Les pratiques managériales d’habilitation**

Dans le cadre de cette étude, nous avons examiné quatre formes de pratiques managériales habilitantes conformément à la version camerounaise. Les résultats des analyses descriptives ont révélé que ces quatre formes de pratiques managériales sont pratiquées dans l’administration publique même si elles présentent une grande variabilité. Les indices de

tendance centrale (moyenne) et de dispersion (écart-type) montrent que la forme de pratique managériale la plus implémentée est le développement des compétences (Moy= 2.79 ; E-T= .70), suivi de la reconnaissance (Moy= 2.75 ; E-T= .74), puis la délégation du pouvoir (Moy= 2.70 ; E-T= .73) et enfin le partage d'information (Moy= 2.53 ; E-T= .77).

Les résultats des analyses descriptives implémentées ont relevé que ces quatre formes de pratiques habilitantes sont présentes au sein de l'administration publique. Seulement, même si cette répartition des différentes pratiques atteste d'une habilitation des supérieurs ou managers de l'administration publique, il est important de noter que le niveau de mobilisation de ces pratiques reste moyen. Ce qui veut dire que les managers de l'administration publique ne pratiquent pas beaucoup l'« empowerment ». D'ailleurs le score moyen des PMH évalué s'élève à 2,70 avec un écart-type de 0,58. Un score de moyen de 3 sur une échelle de Likert à 4 points traduirait une bonne implémentation de l'habilitation structurelle par les managers. D'ailleurs, 10% des participants sont fortement en désaccord avec l'idée selon laquelle les managers camerounais pratiquent l'habilitation. 26% sont juste en désaccord avec cette idée. On constate que 48% des participants semblent plutôt en accord avec cette idée. Enfin, juste 16% considèrent vraiment que l'habitation est effective et bien implémentée au sein de l'administration publique. Cette répartition des différentes pratiques montre que les managers de l'administration font preuve d'habilitation. Seulement ce niveau d'habilitation n'est pas assez important pour susciter une mobilisation volontaire et réelle des agents.

- **Le remodèlement d'emploi ou le Job-Crafting**

Dans le cadre de cette étude, nous avons examiné trois formes de remodèlement d'emploi. Les résultats des analyses descriptives ont révélé que ces trois types de remodèlement d'emploi sont pratiquées par les travailleurs de l'administration publique même si elles présentent une grande variabilité. Les indices de tendance centrale (moyenne) et de dispersion (écart-type) montrent que le type de remodèlement d'emploi le plus implémenté est le remodèlement cognitif (Moy= 3.07 ; E-T= .66), suivi du remodèlement relationnel (Moy= 2.76 ; E-T= .59) et enfin le remodèlement des tâches (Moy= 2.73 ; E-T= .60). Globalement, 71,33% des agents interrogés estiment que le travail qu'ils effectuent leur offre des occasions de redéfinir leur emploi.

Ces résultats montrent que les travailleurs interrogés font davantage un remodèlement cognitif. Ce dernier consiste pour les salariés à changer la perception des tâches et des relations au travail. Il s'agit ici de ne plus seulement appréhender le travail comme une liste de tâches à remplir, des rôles à exécuter mais aussi de voir l'apport général du travail dans sa

vie. La majorité des travailleurs interrogés rapportent par exemple que le travail figure parmi les activités qui donnent du sens à leur vie. Ainsi, lorsque les travailleurs, ont le sentiment que le travail qu'ils réalisent peut impacter positivement leur vie et celle de leur communauté, malgré les difficultés de leur emploi ils modifient leur perception pour rendre leur travail plus attrayant.

A côté du remodèlement cognitif, les travailleurs font aussi un remodèlement relationnel. Il s'agit ici des interactions qui se développent entre les travailleurs, les dirigeants et même les usagers. Pour rendre les environnements de travail plus intéressant, les employés ont tendance à changer ou à améliorer les qualités des relations qu'ils entretiennent avec leurs collaborateurs. Ils font assez souvent des efforts pour mieux se connaitre, organise ou assiste à des activités sociales et sportives entre les membres de l'organisation. Il n'est pas rare d'observer que les travailleurs organisent des évènements spéciaux au travail comme des anniversaires. Ces activités qui émanent des travailleurs très souvent améliorent l'ambiance de travail, rend les interactions moins hostiles et participent au bien-être des travailleurs. Ce remodèlement permet aussi de réduire ou d'éviter les contacts avec les personnes pour lesquelles les relations interpersonnelles sont difficiles.

Enfin la forme de remodèlement d'emploi la moins représentée concerne le remodèlement des tâches.il s'agit ici des changements que les travailleurs peuvent apporter dans l'exécution de leur travail. Ce changement ne porte pas véritablement sur le nombre de tâches à remplir mais davantage dans la façon de faire son travail. Dans ce processus, les employés ont aussi la possibilité de prendre en charge des tâches supplémentaires au travail en aidant par exemple leurs collègues. Finalement, il permet de développer ses capacités, essayer d'apprendre de nouvelles choses, de maîtriser de nouvelles compétences et utiliser leur autonomie dans le cadre de leur travail.

Ces résultats indiquent que dans l'administration publique camerounaise, les travailleurs peuvent prendre des initiatives pour améliorer leur relation avec le travail afin de le rendre plus attrayant et porteur de sens. Aussi, ces comportements seraient initiés pour répondre à trois besoins fondamentaux : le besoin de contrôle sur son travail et son environnement, le besoin de relations et de connexions sociales et le besoin de développer une bonne image de soi-même. Seulement, il est important de souligner ces comportements n'émanent pas spontanément et doivent être exécuter sous le contrôle des managers.

- **Le sens du travail**

Dans le cadre de cette étude, le sens du travail a été mesuré à travers la version camerounaise du sens du travail à deux dimensions de Nyock Ilouga et Moussa Mouloungui (2019). En réalité, cette version camerounaise est une adaptation de l'inventaire du sens du travail en quatre dimensions développées en France par Arnoux-Nicolas et al. (2016). La version camerounaise du sens du travail comportant deux dimensions (utilité et compréhension du travail), ne s'est pas parfaitement ajustée aux données collectées. Cela nous a contraint à réaliser une analyse exploratoire et confirmatoire pour rechercher une la structure stable du sens du travail par rapport à la population concernée. Rappelons que la version du sens du travail à deux dimensions a été adaptée auprès d'un échantillon de 623 personnels de santé exerçants dans les centres hospitaliers de la ville de Douala (Cameroun). Il est donc fort possible de penser que cette structure du sens obtenue auprès des soignants ne s'est pas ajustée de la même façon chez les agents de l'administration publique en raison des différentes sphères professionnelles auxquelles ils appartiennent.

Les résultats des analyses exploratoires et confirmatoires démontrent que le modèle qui s'ajuste mieux aux données est un modèle dont la structure comporte trois dimensions à savoir l'utilité perçue du travail (2 items), la direction du travail (2 items) et la compréhension du travail (8 items). Cette structure du sens du travail semble donc s'écarter de celle de la version camerounaise développée auprès des soignants par Nyock Ilouga et Moussa Mouloungui (2019) qui présente une structure en deux dimensions. Il apparait que la dimension de l'utilité du travail a 7 items comporte des aspects relevant de la direction du travail. Cette dimension de la direction du travail était présente dans la version originale de l'inventaire du sens du travail conçue en France en 2016.

La structure du sens obtenue dans cette étude comporte 12 items. Les 3 items qui ont été retirés ne semblent pas traduire les réalités du sens du travail chez les agents de l'administration publique. Les résultats de cette adaptation montrent que les travailleurs en raison des sphères professionnelles différentes auxquelles ils appartiennent vivent les situations de manières différentes. En ce sens, les outils mobilisés dans une recherche doivent faire l'objet d'une adaptation auprès de la population cible. Cette nouvelle version camerounaise du sens du travail renseigne sur l'idée selon laquelle le sens du travail des agents de l'administration publique passe par l'utilité, la direction et la compréhension du travail.

Dans le cadre de cette étude, les résultats des analyses descriptives ont révélé que ces trois dimensions participent au sens du travail dans l'administration publique même si elles présentent une grande variabilité. Les indices de tendance centrale (moyenne) et de dispersion (écart-type) montrent que la dimension du sens du travail la plus présente est l'utilité perçue (Moy= 3.16 ; E-T= .80), suivi de la direction du travail (Moy= 2.91 ; E-T= .86) et enfin la compréhension du travail (Moy= 2.71 ; E-T= .90). Ces résultats indiquent que le sens se traduit d'abord par l'utilité perçue du travail. Pour les agents interrogés, un travail qui a du sens est un travail qui est utile au travailleur et à sa communauté. C'est un travail qui confère des moyens de subsistance et permet à l'humain de se réaliser. Notons que cette utilité du travail recouvre la fonction économique du travail identifiée par l'équipe du MOW (1987). Selon cette équipe, la fonction du travail économique du travail renvoie à la recherche du salaire et à la sécurité de l'emploi. Dans un contexte où le coût de la vie semble de plus en plus élevé, le travail est d'une utilité indéniable pour les personnes.

Ensuite, le sens du travail se traduit par la direction perçue du travail. Il s'agit ici de l'orientation, ce que le sujet recherche dans son travail et les desseins qui guident ses actions (Morin, 2008). La direction du travail porte également sur les opportunités et les perspectives de développement de carrière. Lorsque les travailleurs ont le sentiment que le travail qu'ils réalisent leur ouvre des perspectives de développement personnel et de carrière. Un travail qui a du sens est un travail qui permet aux salariés d'évoluer ou de se frayer un itinéraire professionnel. Cet élément peut être le point de différenciation entre les agents de l'administration et les personnels soignants des hôpitaux du Cameroun. En effet, si dans l'administration les perspectives de carrière permettent d'envisager des horizons meilleurs, les personnels de santé ont le sentiment d'être dans un gouffre sans fond.

Enfin, le sens du travail dans l'étude se traduit par la compréhension du travail. Cette dernière désigne la connaissance parfaite et rationnelle des enjeux et finalités de l'organisation, des activités et des relations existantes ainsi que sa propre contribution. Un travailleur qui a une appréciation claire de son poste de travail, des tâches qui lui sont assignées, des finalités de son travail, d'une vision claire et partagée des objectifs, est un travailleur qui semble avoir compris son travail.

9.6.2. Discussion des tests d'hypothèses

Cette partie du travail est consacrée à l'interprétation et la discussion des résultats obtenus aux différents tests d'hypothèses.

9.6.2.1. Discussion de la première hypothèse

La première hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *le Job-Crafting médiatise les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.* Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été confirmée. Les PMH combinées au Job-Crafting contribuent davantage à la baisse de l'ennui au travail chez les agents camerounais. Cela signifie que dans un environnement de travail où les employés disposent d'une marge d'autonomie, exercent un certain contrôle sur leurs activités, ils ont tendance à prendre des initiatives afin de combler les limites de leur travail. Ainsi, lorsque les employés disposent d'une marge d'autonomie et sont proactifs, la probabilité pour qu'ils s'ennuient au travail est faible.

Il est reconnu que ces comportements surviennent le plus souvent dans les contextes où le management semble déficient et où les travailleurs semblent ne pas éprouver du plaisir dans leur travail alors qu'ils sont sommés d'y être tous les jours. Pour pallier à ce manque ou carence, l'employé peut proactivement changer lui-même la structure de son travail, en réaménageant ses perceptions du travail, ses tâches et en adaptant le contenu de son travail. Comme l'indique les résultats de cette étude, les travailleurs camerounais qui évoluent dans un contexte entropique marqué par une crise de management (Nyock Ilouga, 2019) développent au quotidien des stratégies de remodèlement d'emploi afin d'ajuster et de combler les limites de leur travail. Ces stratégies de remodèlement d'emploi dans le contexte socioprofessionnel permettent aux travailleurs de lutter contre l'ennui au travail. En effet, les résultats de l'étude ont clairement indiqués une relation négative entre le Job-Crafting et l'ennui au travail. Ces résultats vont dans le sens de ceux obtenus par Harju et al. (2016). Dans leurs travaux, ces auteurs ont montré que le *job crafting* limite le développement de l'ennui au travail en maximisant les tâches stimulantes et en réduisant celles qui sont monotones.

Dans le même sens, les travaux de Zhang et Parker (2019) montrent que les comportements proactifs de Job-Crafting développent les émotions positives chez les travailleurs et diminuent l'ennui. Se situant dans la même trajectoire, les résultats de l'étude de Sànchez-Cardona et al. (2019) ont montré que le Job-Crafting est un puissant moteur de lutte contre l'ennui au travail car il permet aux employés de trouver en permanence un équilibre entre les exigences et les ressources au travail.

Les résultats obtenus également dans ce test d'hypothèse ont permis d'explorer la relation entre les PMH et le Job-Crafting. Les résultats ont montré que les pratiques de gestions habilitantes favorisent le développement du Job-Crafting des agents de l'administration publique camerounaise. Ce résultat va dans le sens de celui d'Esteves et Pereira Lopes (2017). En effet, ces auteurs ont montré que l'habilitation offre des marges de manœuvre aux salariés dans la réalisation de leurs tâches afin de développer le sentiment d'un plus grand contrôle sur leur environnement, leur autonomie, leur motivation et leur sentiment de compétence pour faire le travail. Une telle pratique de gestion suscite la prise d'initiative et la redéfinition de l'emploi.

Aussi, les travaux de Minseo et Terry (2019) ont montré que les managers habilitants offrent de nombreuses ressources aux travailleurs leur permettant d'être autonome, de gérer les imprévus émanent dans les situations de travail et d'être davantage proactif. Dans les milieux socioprofessionnels camerounais, il devient donc nécessaire aujourd'hui d'opter pour une pratique de management qui privilégie la mobilisation des compétences, l'autonomie et la responsabilité qui laisse aux employés la latitude de pouvoir trouver eux-mêmes des ficelles ou solutions pour résoudre les problèmes inhérents à leurs activités.

Globalement, les résultats obtenus dans cette hypothèse ont montré que les pratiques managériales d'habilitation peuvent être considérées comme facteur de poids dans l'explication et la prévention de l'ennui dans l'environnement socioprofessionnel camerounais. Toutefois, les analyses de médiations montrent que la relation entre ces deux variables ne saurait être aussi linéaire. Ces PMH semblent avoir un meilleur effet sur l'ennui lorsqu'elles sont combinées au remodèlement d'emploi. Comme les résultats de l'étude indiquent que le Job-Crafting n'émerge pas spontanément, il serait donc important pour les managers camerounais de développer davantage l'empowerment afin de créer de meilleures conditions au développement des comportements proactifs qui permettent de lutter contre l'ennui au travail.

9.6.2.2. Discussion de la seconde hypothèse

La seconde hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *le sens du travail médiatise les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.* Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été confirmée. Les PMH combinées au sens du travail contribuent davantage à la baisse de l'ennui au travail chez les agents camerounais. Cela signifie que le

sens du travail qui émerge dans un contexte où les employés disposent d'une marge d'autonomie, reçoivent des informations nécessaires pour effectuer leur travail, ont la possibilité de développer leurs compétences, participe à la réduction de l'ennui au travail. En réalité, le sens du travail qui émerge dans les organisations habilitantes constitue une ressource indéniable pour lutter contre l'ennui au travail.

Les résultats de la présente étude montrent une relation significative et négative entre le sens du travail et l'ennui au travail. Ces résultats indiquent que les agents de l'administration publique camerounaise qui trouvent que leur travail a du sens ne s'ennuient pas véritablement au travail. Ainsi, un travail qui a du sens apparait comme un antidote à l'ennui. Lorsque le travail converge vers les aspirations profondes, les valeurs des individus, ces derniers ont tendance à ne plus s'ennuyer au travail. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Sànchez-Cardona et al. (2019) qui ont montré que le sens du travail est important dans la compréhension et la réduction de l'ennui au travail. En effet, il est important parce que le sens du travail comble le vide lié à l'ennui. Ce vide est comblé par des expériences gratifiantes, le plaisir qu'on éprouve à réaliser une tâche. Il est reconnu qu'un travail qui a du sens donne du plaisir, pourtant avoir du plaisir au travail comme l'indique Csikszentmihalyi (2003) c'est vivre des épisodes où l'activité est si intéressante et passionnante au point où plus rien autour ne semble important, le temps passe rapidement et on ressent un état de conscience très favorable.

La présente étude a également permis d'explorer la relation entre les PMH et le sens du travail. Les résultats obtenus ont montré que les travailleurs qui évoluent dans un contexte de travail où les managers adoptent l'habilitation trouvent du sens à leur travail. Dans la littérature scientifique, les travaux de Steger (2017) ont montré que les pratiques de gestions qui permettent aux travailleurs de développer leurs compétences, de se prendre en main et d'exercer leur travail avec une grande autonomie décisionnelle, sont des moteurs de bien-être et participent à la construction du sens du travail.

Globalement, l'analyse de médiation montre qu'en présence du sens du travail, l'effet des pratiques managériales d'habilitation devient non significatif. Ce qui montre que les pratiques de gestions à elles seules ne rendent pas totalement compte de l'ennui des travailleurs. Un management habilitant ne crée que les conditions nécessaires pour que les travailleurs puissent exercer leurs activités dans les meilleures conditions. Ces PMH participent ainsi au « sensemaking » qui est le processus à travers lequel l'individu attribue une signification au contexte et au climat de travail dans lequel il évolue. Cette construction

du sens du travail est possible même dans les organisations où les conditions de travail sont difficiles. Dans ce sens, l'étude du rapport au travail réalisée par Nyock Ilouga (2019) alimente l'idée selon laquelle bien que le travail au Cameroun soit dans une situation de crise générée par un contexte professionnel entropique en quête de repère pour structurer et organiser le travail, cela ne veut pas pour autant dire que ce dernier ait perdu de sa valeur. Le travail reste central pour les camerounais car il leur offre des possibilités de réalisation, les rend utile à eux même et aux autres. Ainsi, lorsque les pratiques de gestion permettent aux travailleurs de trouver que leur activité a du sens, la probabilité de s'ennuyer sur les lieux de travail est moindre. En revanche, les pratiques managériales perdent leur pouvoir inhibiteur de l'ennui lorsque le travail reste incompris, ne comporte aucune utilité apparente et n'offre aucune orientation. De telles situations professionnelles ne sont malheureusement pas rare au Cameroun.

9.6.2.3. Discussion de la troisième hypothèse

La troisième hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : *les effets simultanés du Job-Crafting et du sens du travail médiatisent les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise.* Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été confirmée. Cela signifie que les travailleurs camerounais s'ennuient moins lorsque le travail qu'ils effectuent leur offre des possibilités d'ajustement et est significatif. Les résultats à ce test d'hypothèse ont le mérite de montrer qu'il serait plus intéressant d'étudier simultanément les effets du Job-Crafting et du sens sur l'ennui au travail. En réalité, les contributions du sens du travail et du Job-Crafting prises isolement sont moindres sur l'ennui par rapport au résultat obtenus en étudiant l'effet simultané.

La théorie du sensemaking de Weick (1995) convoquée dans le cadre de cette étude rappelle que le sens du travail n'émerge pas toujours spontanément, c'est pourquoi il fait l'objet d'une construction. Cette construction est possible dans les organisations où les travailleurs ont la possibilité de corriger eux même les dysfonctionnements de leur travail. Dans la littérature scientifique, il est reconnu que le remodèlement d'emploi est moteur de création de sens au travail. En effet, c'est un moteur de création du sens car il influe positivement sur la perception de jouer un rôle professionnel utile, aligner ses valeurs et ses besoins. Il permet ainsi, d'accroitre l'accès d'un travailleur au soutien instrumental et émotionnel de ses collaborateurs, de satisfaire ses besoins psychologiques par l'établissement de relations avec les autres et à mobiliser ses compétences.

En étudiant les effets d'interaction entre le sens et le Job-Crafting, l'étude montre également que la relation entre les deux variables n'est pas à sens unique. S'il est reconnu que le Job-Crafting est un moteur de création de sens, il n'est pas exclu que le sens du travail puisse lui-même alimenter le remodèment d'emploi. Se situant dans une perspective de cohérence, il est envisageable que les travailleurs refaçonnent leur emploi s'ils y trouvent du sens. Les agents qui trouvent que leur travail participe à leur bien-être et à celui de leur entourage sont plus enclins à revoir la qualité de leur relation interpersonnelle et même la manière d'exécuter leur travail.

Les résultats de l'étude permettent donc de comprendre que les personnels de l'administration publique camerounaise peuvent s'ennuyer dans un travail qui a du sens mais où les travailleurs n'ont pas la possibilité ou manquent d'autonomie nécessaire dans la réalisation de leur travail. Par exemple, de nombreux travailleurs rencontrés sur le terrain ont indiqué que les missions et les objectifs de travail qui leurs sont assignés rendent leur emploi utile et attrayant puisqu'ils doivent assister les personnes vulnérables (enfants de la rue, personne âgées…) au quotidien. Seulement dans ces emplois plein de sens d'apparence, l'ennui s'installe très souvent en raison du manque d'autonomie décisionnelle dans l'exécution du travail. Ils n'ont pas toujours la possibilité d'ajuster eux-mêmes les limites inhérentes à leurs activités de travail. Ils semblent donc manquer de proactivité. Cet ennui qui émerge dans un travail qui a du sens trahit une carence dans le management des organisations camerounaises qui rencontrent de nombreuses failles en termes d'organisation du travail.

Pour pallier à cet état de chose, la présente étude recommande l'implémentation de pratique de gestion habilitantes qui confère au travailleur plus d'autonomie et permet de mobiliser les compétences afin de trouver une correspondance entre ce qu'ils font et ceux qu'ils peuvent faire. Globalement, l'étude montre que le remodèlement d'emploi qui participe à la construction du sens du travail dans un contexte difficile sont des aspects sur lesquels on peut accompagner les travailleurs afin de combattre l'ennui au travail. Seulement, ces deux aspects qui sont le produit des perceptions des travailleurs sont très souvent plus efficace lorsque les conditions de management le permettent. L'habilitation structurelle devient ainsi une stratégie de lutte contre l'ennui car elle génère une perception plus positive du travail dans un environnement même difficile.

9.6.3. Limites de l'étude

Les résultats de cette étude confirment les prédictions de départ attestant que les variables sens du travail et remodèlement d'emploi sont des variables intermédiaires entre les PMH et l'ennui au travail. En dépit de ces résultats, quelques limites méritent d'être soulignées. La première relève du fait que le sens du travail a fait l'objet d'une adaptation sans toutefois mobiliser des échantillons différents pour les analyses exploratoires et confirmatoires. La seconde relève du fait que l'outil de mesure du Job-Crafting n'a pas fait l'objet d'une adaptation dans le contexte socioprofessionnel camerounais. Cette étude aurait sans doute permis de vérifier si la structure de l'outil s'ajuste parfaitement auprès d'un échantillon de travailleurs camerounais. Rappelons toutefois que cette limite ne remet pas en cause le prétest et l'étude de fiabilité réalisés. Par ailleurs, il serait assez intéressant, de poursuivre cette étude avec des échantillons plus large afin pour une meilleure généralisation des résultats.

CHAPITRE 10 : DISCUSSIONS ET PERSPECTIVES GENERALES DE LA THESE

Ce chapitre est consacré à la discussion générale des résultats obtenus dans le cadre des trois études empiriques réalisées. Il propose aussi des perspectives et des pistes de recherches de futures tout en soulignant certaines limites de l'étude.

10.1. Rappel de la problématique

La thèse que nous proposons postule que le remodèlement de l'emploi et le sens du travail interagissent en boucle et médiatisent les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail. Cette thèse est fondée sur les observations qui font état de ce qu'ils sont assez nombreux, les travailleurs camerounais qui rapportent des manifestations de l'ennui sur les lieux de travail. Les observations effectuées auprès des personnels de l'administration publique camerounaise attestent que les travailleurs désœuvrés, mais enjoints à se présenter au poste de travail tous les jours sont nombreux. Cette absence d'activité se traduit par le fait que certains dans les départements ministériels se plaignent de ce qu'ils n'ont pratiquement pas de tâches, certains n'ont même pas de poste de travail fixe encore moins de missions. Quand bien même ils finissent par être sollicités, les tâches prescrites sont simples et manquent de défis ou de stimulation pouvant susciter un réel investissement. Dans cette perspective, les travailleurs s'occupent à de nombreuses activités de divertissement comme la cyber-flânerie, la multiplication intempestive des pauses de longues durées et la flânerie.

A côté, de ceux qui s'ennuient au travail, certains travailleurs croulent sous le poids de l'activité professionnelle. En effet, ils sont aussi nombreux, les travailleurs camerounais qui se plaignent d'être solliciter au-delà de leurs capacités. Partant de ces observations, nous avons effectué le constat d'une distribution erratique des tâches dans la fonction publique camerounaise, qui aboutit à la surcharge des uns et au désœuvrement des autres. Ces observations sont soutenues par les chiffres révélées par le Minfopra (2022) qui indiquent que sur les 27 cadres organiques, 14 administrations publiques sont en sous effectifs, 10 sont en sureffectifs et seulement 3 en situation d'équilibre. Dans le même sens, lors d'un séminaire de renforcement des capacités des personnels de la chaîne de gestion des ressources humaines des administrations publiques tenu le 27 Septembre à Mbankomo 2022, le ministre de la

fonction publique et de la réforme administrative soulignait que : « *il est nécessaire et très utile d'essayer d'équilibrer davantage les choses, car comme vous le savez, nous sommes dans une administration de travail, si vous êtes en sureffectif, ça voudrait dire qu'il y'a des gens au chômage qui sont là, gagnent des salaires sans toutefois faire grand-chose ; si vous êtes sous-effectif, ça veut dire que le peu de personnel que vous avez est absorbé par le poids du travail* » (Cameroon Tribune, 2022). Ce constat pose le problème de l'ennui au travail. L'ennui au travail est problématique parce que la littérature scientifique atteste que le travail est un outil pour combattre l'ennui (Clot, 2006 ; Kant,1803 ; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009). La question est alors de savoir pourquoi le travail entretient l'ennui qu'il est supposé combattre ? Afin de proposer une réponse à cette question, nous avons entrepris d'étudier l'ennui au travail comme objet d'étude de la présente thèse.

Loin d'être anecdotique, l'ennui au travail est un problème auquel les entreprises et pouvoirs publics doivent faire face en raison des multiples conséquences organisationnelles et individuelles qui lui sont rattachées. Au niveau national, de nombreux efforts sont effectués au quotidien afin de limiter la prévalence de l'ennui dans les organisations camerounaises. On note par exemple, les changements ou aménagements de poste, les rotations du personnel, les réaménagements d'organigrammes dont l'objectif est de renforcer le contenu des tâches et lutter contre la monotonie au travail. Malheureusement, le résultat de ces pratiques ne semble pas satisfaisant.

La littérature scientifique en psychologie du travail présente de nombreux modèles théoriques permettant d'expliquer l'ennui au travail (Mael & Jex, 2015 ; Sànchez-Cardona et al., 2019 ; Van-Hooff & Van-Hooft, 2017). Ces modèles n'intègrent pas les aspects managériaux liés à la mobilisation des travailleurs comme variable susceptible d'apporter des solutions au développement de l'ennui. Pourtant, dans un contexte socioprofessionnel camerounais réputé entropique dans lequel, les travailleurs sont contraints de penser leur travail et ajuster leur collaboration sans réelle assistance managériale (Nyock Ilouga, 2019), une telle variable peut prendre place parmi celles qui sont communément admis dans l'étude de l'ennui au travail. Sur la base de ces développements, nous avons entrepris de proposer un modèle conceptuel de l'ennui au travail qui intègre l'habilitation managériale, le Job-Crafting et le sens. L'objectif général des études menées dans le cadre de cette thèse est de vérifier si les pratiques managériales d'habilitation se combinent au Job-Crafting et au sens du travail pour lutter efficacement contre l'ennui au travail chez les personnels de l'administration publique camerounaise. Une série de trois études empiriques ont été réalisées dans ce but.

10.2. Synthèse des études empiriques

Notre première étude, portant sur la traduction et l'adaptation d'un instrument de mesure de l'ennui au travail dans le contexte socioprofessionnel camerounais, a été légitimé par l'absence d'un outil opérationnel permettant d'évaluer l'ennui au travail en langue française. Dans le souci de combler ce vide, nous nous sommes attelés à traduire et adapter l'instrument multidimensionnel de l'ennui élaboré par Fahlman et al. (2013). Les résultats obtenus à l'étude de traduction attestent d'une bonne traduction des items de l'anglais en français et donc de la quasi équivalence des deux versions de cet instrument de mesure. En ce qui concerne l'adaptation, Les résultats des analyses exploratoires et confirmatoires obtenus sur deux échantillons indépendants démontrent que le modèle qui représente le mieux les données comporte une structure en cinq dimensions (faible stimulation, désengagement, forte stimulation, inattention et perception du temps). Un tel modèle est cohérent avec la structure de la version originale obtenue par Fahlman et al. (2013). La cohérence interne pour l'ensemble de l'échelle est aussi comparable à celle de la version originale.

La seconde étude a examiné la relation empirique entre les pratiques managériales d'habilitation et l'ennui au travail. Nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle, les pratiques managériales d'habilitation contribuent à la baisse de l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise. Pour éprouver cette hypothèse, nous avons mobilisé l'analyse par équations par équations structurelles. Les résultats de cette étude ont montré que les indices de structuration du modèle qui lie l'habilitation structurelle et l'ennui sont tous satisfaisants et permettent de confirmer l'hypothèse de l'étude. Les pratiques managériales d'habilitation axées sur la délégation des responsabilités, le partage d'information, le développement des compétences et la reconnaissance réduisent l'ennui chez les travailleurs.

La troisième étude porte sur l'analyse du rôle médiateur du Job-Crafting et du sens du travail dans la relation entre les pratiques managériales d'habilitation et l'ennui au travail. Nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle le Job-Crafting et le sens du travail interagissent et médiatisent les effets des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui au travail des personnels de l'administration publique camerounaise. Pour éprouver cette hypothèse, nous avons mobilisé l'analyse par équations par équations structurelles. Les résultats des analyses obtenus sur un échantillon de 406 travailleurs ont montré que les indices de structuration du modèle qui lie l'habilitation structurelle, le Job-Crafting, le sens du travail

et l'ennui sont tous satisfaisant. Les contraintes méthodologiques d'analyse de la double médiation ont permis de valider l'hypothèse de l'étude. L'effet des pratiques managériales d'habilitation sur l'ennui varie en fonction du Job-Crafting et du sens du travail. Dans la section suivante, nous allons présenter la portée des résultats de ces études au plan contextuel et théorique.

10.3. Discussion générale

Dans un monde du travail en constante mutations et aux exigences de travail de plus en plus accrues, s'ennuyer sur son lieu de travail devient un sujet digne d'intérêt tant pour les gestionnaires que pour les chercheurs.

Les résultats obtenus à la première étude ont permis de montrer que l'ennui est une réalité dans les organisations ou administrations publiques camerounaises. Une réalité à laquelle de nombreux travailleurs font face en silence. Ce silence est très souvent dû au fait que l'ennui est un sujet tabou, une honte dans la société. C'est pourquoi les travailleurs qui vivent cette situation évitent souvent d'en parler à leurs collaborateurs ou superviseurs. Pourtant, sur le long terme, selon Baumann (2016) la tension psychologique créée par l'ennui engendre une souffrance, puisque l'individu se vide de l'intérieur. Il conduit à une forme d'épuisement professionnel dénommée le « Bore Out Syndrom » ou syndrome d'épuisement par l'ennui dont les effets sur les organisations et les employés sont plus désastreuses que le « burn-out ». C'est donc un sujet assez préoccupant qui invite les managers et les travailleurs à repenser leur rapport au travail.

Un outil opérationnel de mesure de l'ennui au travail propre aux réalités socioprofessionnels du Cameroun a été développé. Cet outil d'évaluation offre aux chercheurs et managers des moyens pour diagnostiquer l'ennui éprouvé par les travailleurs. Les indices statistiques de structuration de cet outil d'évaluation sont conformes à la version originale de Fahlman et al. (2013) et respectent les qualités psychométriques de tout instrument de mesure. Cet outil, conformément aux théories à partir desquelles il a été développé, montre que l'ennui chez les travailleurs camerounais, comme dans les autres contextes, présente différentes facettes. Ainsi, l'ennui se manifeste par des états de faible ou de forte excitation, par un manque ou perte de l'attention, le désengagement et une perception altérée du temps. L'étude d'adaptation a ainsi permis de consolider les bases du MSBS en montrant que les manifestations ou encore les facettes de l'ennui sont stables indépendamment du contexte.

- **Pratiques managériales d'habilitation et ennui au travail**

Avant d'étudier la relation entre l'habilitation structurelle et l'ennui au travail, nous avons entrepris d'adapter un outil d'évaluation des pratiques managériales d'habilitation. En réalité, de nombreux travaux ont été réalisés en contexte camerounais sur les pratiques habilitantes des managers camerounais (Molo Owona, 2022 ; Nyock Ilouga, 2019). Nous avons choisi de procéder à l'adaptation de l'outil de mesure des pratiques managériales d'habilitation développé par Migneault (2006) et utilisé dans les études antérieures. Cet instrument comporte cinq dimensions à savoir : la délégation du pouvoir, le partage de l'information, reconnaissance, la qualité des relations interpersonnelles et le développement des compétences.

Les résultats de l'étude ont indiqué que le modèle d'habilitation structurelle qui s'ajuste à nos données est composé de quatre dimensions (la délégation du pouvoir, le partage de l'information, la reconnaissance et le développement des compétences). Il semble que pour les travailleurs camerounais interrogés, la qualité des relations interpersonnelles ne relève pas des aspects de management. Même en l'absence de tout manager, les travailleurs peuvent eux-mêmes trouver des ficelles pour nouer des interactions avec leurs collaborateurs. Ce résultat apporte un soutien aux conclusions auxquelles Ambassa et Nyock Ilouga (2021) sont parvenus. En examinant le climat de travail qui règne dans la fonction publique camerounaise, les résultats de l'étude ont montré que lorsque les travailleurs sont autonomes et participent à l'atteinte des objectifs, ils ont tendance à développer de bonnes relations entre collègues basées sur le respect et la considération. Ces chercheurs ont également montré que les aspects du management sur lesquels les travailleurs se focalisent davantage sont la tâche, le rôle puis vient la supervision.

Les résultats de l'étude d'adaptation, ont permis de montrer que l'habilitation est une réalité dans les administrations camerounaises, Les scores obtenus dans l'analyse descriptive de chacune des dimensions retenues montrent que le niveau d'implémentation de ce style de management est moyen voire insuffisant et par conséquent mérite d'être améliorer. Ce résultat va dans le même sens que ceux obtenus par (Molo Owona 2022 ; Nyock Ilouga, 2019). L'étude Molo Owona (2022) a montré que les managers camerounais ne délèguent pas beaucoup les responsabilités et ne participent pas pleinement au développement de leurs compétences. Les auteurs observent que la majorité des travailleurs rencontrés se plaignent du

fait que les managers ne sont pas très proches d'eux et n'organisent pas très bien le travail. Ainsi, lorsque les pratiques managériales d'habilitation ne sont suffisamment implémentées, la mobilisation des compétences se révèle insuffisante.

Cet outil opérationnel de mesure des pratiques managériales d'habilitation présente de bonnes qualités psychométriques. Il apparait que pour relever la qualité du management habilitant, les dirigeants devraient promouvoir la délégation du pouvoir, le partage de l'information, la reconnaissance et le développement des compétences. En ce qui concerne la délégation du pouvoir, elle vise une pleine participation des subordonnées dans les processus de prise de décision mais davantage une certaine autonomie dans la réalisation du travail. Pour le partage d'information, il s'agit d'améliorer la circulation des informations indispensable à l'exécution du travail. Il s'agit aussi de faire un feedback du travail aux employés, leur permettant d'évaluer leur niveau de performance et ainsi d'ajuster leurs comportements afin de compléter avec succès les travaux futurs. La reconnaissance permet de reconnaitre et encourager les efforts des collaborateurs. Dans l'administration, cette reconnaissance devrait permettre aux travailleurs méritant d'être promu à des postes et obtenir davantage de responsabilités de manière formelle et non arbitraire. Enfin, le développement des compétences passe par les séminaires de formations, le coaching pour tous les travailleurs.

Les pratiques managériales d'habilitations constituent une stratégie sur laquelle on peut s'appuyer pour limiter le développement de l'ennui dans l'administration publique camerounaise. Contrairement à la thèse développée par Hayes (1978) et Fisher (1993) selon laquelle l'ennui des travailleurs échappe à la responsabilité des managers, nos résultats montrent que les managers peuvent, dans leurs pratiques quotidiennes, trouver des solutions à l'ennui qui semble se généraliser dans tous les secteurs d'activité. Nos résultats vont dans le sens de ceux de Laborie et al. (2021) qui affirmaient que la qualité du management n'agit pas directement sur l'ennui des travailleurs et qu'il fallait convoquer des variables intermédiaires susceptibles d'enrichir la relation entre le management et l'ennui. Cependant, la présente étude montre que les managers à travers leurs stratégies habilitantes peuvent agir directement pour lutter contre l'ennui. C'est peut-être cette absence de précision du type de management considéré qui peut expliquer les résultats obtenus par Laborie et ses collaborateurs car ces derniers ont juste évalué la qualité du management.

Les recherches de Raub et Robert (2010) ont montré que ces pratiques managériales d'habilitation visent à accroitre l'étendu du pouvoir de décision des employés et leurs capacités à contrôler leur travail. Ainsi, lorsque les travailleurs ont la possibilité de participer

à la prise de décision, ces derniers s'ennuient moins. Lorsqu'ils ont la capacité de contrôler leur travail, les travailleurs ont la possibilité de s'adapter ou de s'ajuster en fonction des exigences du moment. Suivant cette dynamique, la probabilité de s'ennuyer diminue considérablement. Ce résultat peut être soutenu par la théorie de l'ajustement au travail de Lofquist et Dawis (1969). Selon cette théorie, chaque travailleur cherche constamment à établir et à maintenir une correspondance avec son organisation. Ainsi, lorsque l'environnement de travail offre aux travailleurs la possibilité de s'ajuster par rapport aux exigences du travail, ces derniers s'ennuient moins.

En réalité, la théorie de l'ajustement montre que pour éviter de s'ennuyer dans des situations qui ne nécessitent pas beaucoup d'investissement, les travailleurs peuvent les réduire afin de retrouver l'équilibre. A l'inverse, la théorie indique également que les travailleurs peuvent davantage s'investir lorsque les exigences du travail sont assez importantes. Cette quête permanente de l'équilibre, limite le développement de l'ennui. En définitive, de stratégies managériales habilitantes bien implémentées permettent de lutter contre la baisse de vigilance ou d'attention très répertoriée chez les travailleurs qui s'ennuient. Lorsque les managers mobilisent leurs travailleurs à l'atteinte des objectifs incitatifs et difficiles, ils captent leur attention, les maintient en situation d'éveil et leur donne la possibilité d'effectuer des tâches gratifiantes. Finalement, l'habilitation structurelle est une stratégie de mobilisation organisationnelle du personnel.

- **Modèle conceptuel de la thèse**

Nous avons développé l'idée selon laquelle, les pratiques managériales d'habilitation combinées au Job-Crafting et au sens du travail permettent de lutter efficacement contre l'ennui au travail chez les personnels de l'administration publique camerounaise. Nos résultats ont permis de confirmer de cette hypothèse.

Les résultats obtenus à la seconde étude ont révélé que les pratiques managériales d'habilitation sont significativement liées à l'ennui au travail. En nous inspirant des travaux de Wagner (1994) qui ont montré qu'une pratique de gestion habilitante peut avoir des effets fort diversifiés chez différents individus, nous avons intégré deux variables intermédiaires à savoir le Job-Crafting et le sens du travail. Les résultats obtenus lors de l'analyse du modèle global ont montré que 82% de l'effet des pratiques managériales sur l'ennui au travail passe par le Job-Crafting et le sens du travail. On peut donc conclure que les pratiques managériales

agissent mieux sur l'ennui lorsque les travailleurs ont la possibilité de corriger eux-mêmes les limites du travail afin d'y trouver plus de sens.

Les résultats de l'étude ont montré que les travailleurs camerounais interrogés peuvent apporter des ajustements à leur travail. Cet ajustement ou remodèlement de l'emploi est davantage cognitif et relationnel. Les travailleurs peuvent redéfinir leur travail en changeant la façon de le percevoir ou en redéfinissant la qualité des interactions avec leurs collaborateurs ou supérieurs immédiat. La dimension la moins représentée porte sur la redéfinition des tâches. Il s'agit ici des changements que les travailleurs peuvent apporter dans l'exécution du travail. Dans ce processus, les employés ont aussi la possibilité de prendre en charge des tâches supplémentaires au travail en aidant par exemple leurs collègues. Ces initiatives sont prises afin d'améliorer la relation que les salariés ont avec leur travail en le rendant plus attrayant et porteur de sens.

Le remodèlement de l'emploi combiné aux pratiques managériales habilitantes s'est révélé un facteur de poids dans la réduction de l'ennui au travail. Ce résultat semble davantage consolider les fondements de la théorie du remodèlement d'emploi développée par Wrzesniewski et Dutton (2001). En effet, selon cette théorie, le remodèlement d'emploi n'émerge pas spontanément. Ces comportements émergent le plus souvent dans des contextes où les managers sont soucieux du bien-être et du développement de leurs employés. Ce sont, la plupart du temps, des organisations flexibles qui confèrent aux salariés une certaine marge d'autonomie et un haut niveau de responsabilisation. Les organisations habilitantes favorisent le développement du remodèlement d'emploi. L'étude montre également que le Job-Crafing contribue à la baisse de l'ennui. Ce résultat va dans le même sens que celui de Zhang et Parker (2019) qui a montré que les comportements proactifs de Job-Crafting développent les émotions positives chez les travailleurs et diminuent l'ennui.

Aussi, l'étude montre que le sens du travail combiné aux pratiques managériales d'habilitation lutte efficacement contre l'ennui. Ce résultat peut trouver son explication dans les fondements de l'approche existentiel de Yalom (1980) pour qui, le sens qui implique la quête de cohérence participe au bonheur. Les travailleurs qui trouvent du sens dans leur travail n'éprouvent pas de l'ennui. Aussi, la théorie du sensemaking de Weick (1995) montre que le sens du travail chez les employés camerounais est une ressource indéniable pour lutter contre l'ennui au travail. La construction du sens dans un environnement sans structure apparente (Nyock Ilouga, 2019) peut rendre le travail plus stimulant, plus intéressant et par conséquent diminuer l'ennui. La théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman &

Oldham, 1980) précise les caractéristiques d'un travail porteur de sens. La théorie précise qu'en premier lieu, le travail qu'une personne accomplit doit être valorisant et lui offrir des défis. En deuxième lieu, le travailleur doit se sentir personnellement responsable des résultats du travail qu'il accomplit. Enfin, une personne doit connaître les résultats de son travail, c'est-à-dire, constamment savoir et comprendre si elle accomplit son travail efficacement. La théorie montre qu'il est possible, lorsque ces trois états sont absents, que le travailleur adopte des attitudes de désinvestissement, de désengagement et par conséquent éprouve de l'ennui au travail.

L'analyse du modèle globale de la thèse montre les effets simultanés du Job-Crafting et du sens du travail prédisent mieux l'ennui au travail. Contrairement aux travaux Sànchez-Cardona et al. (2019) qui ont étudié l'effet du Job-Crafting et du sens du travail sur l'ennui dans deux études distinctes, la présente étude a démontré que le Job-Crafting et le sens du travail peuvent s'enrichir réciproquement dans les mêmes situations de travail. Il a longtemps été démontré que le Job-Crafting est un moteur de créateur de sens (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Les résultats de la présente étude ne remettent pas en cause ce postulat mais tendent à l'améliorer. Ainsi, il n'est pas exclu que le sens du travail puisse lui-même alimenter le remodèlement d'emploi. Ce résultat peut être expliqué par la théorie des caractéristiques de l'emploi. La théorie de Hackman et Oldham (1980), montre que les caractéristiques du travail sont nécessaires pour comprendre ou cerner le sens que les individus donnent à leur travail et par ricochet, ce sens comme le reconnais Morin (2008), est susceptible d'induire des attitudes et des états émotionnels au travail.

Les caractéristiques du travail, même les plus objectives ne sont pas perçues de la même façon par tous les travailleurs. Ainsi, Wrzesniewski et Dutton (2001) s'inspirant de cette théorie, ont montré que, confrontés aux mêmes réalités, les travailleurs ont tendance à redéfinir les caractéristiques de leur travail afin de le rendre plus intéressant et valorisant. Cependant, les travaux de Pratt et Ashforth (2003), ont montré qu'on peut faire un travail qui a du sens dans un milieu qui n'en a pas ou encore faire un travail qui n'a aucun sens dans un milieu qui en a. Dans cette perspective, Nyock Ilouga et Moussa Mouloungui (2019) ont montré que les travailleurs camerounais ont su donner du sens à leur travail en se focalisant davantage sur les caractéristiques du travail qu'ils comprennent le mieux et qui sont porteuses du sentiment d'utilité. Cela a eu pour effet de rendre le travail plus attrayant. Pour lutter efficacement contre l'ennui, les travailleurs devraient donc trouver une correspondance entre l'activité qu'il réalise et l'environnement dans lequel il se trouve. Les caractéristiques du

travail telles que définies par les managers ne devraient pas être figées, elles peuvent offrir aux travailleurs les possibilités de redéfinition et de construction du sens.

10.4. Contributions et perspectives de la thèse

10.4.1. Contributions de la thèse

Nous avons développé un modèle présentant des stratégies pour limiter l'ennui qui se développe dans les administrations publiques camerounaises. Les résultats obtenus permettent d'axer les contributions sur le plan pratique et théorique.

- **Au plan pratique**

Nous sommes partis de l'idée selon laquelle l'environnement de travail serait alors le moteur même de l'ennui chez les travailleurs. Dans cette perspective, nos résultats offrent des pistes de solutions à la fois aux managers et aux travailleurs afin de limiter le développement de l'ennui.

Pour les managers, l'étude suggère de développer davantage de stratégies managériales habilitantes susceptibles de mobiliser efficacement leurs ressources humaines. Ces stratégies visent spécifiquement la mobilisation des compétences, le partage des informations, la délégation des responsabilités et la reconnaissance des efforts. Lorsque ces stratégies sont bien implémentées, elles permettent aux travailleurs de ressentir moins de vide laissé par un travail sans consistance, d'être plus impliquées, de participer à la prise de décision et d'avoir le sentiment que le travail effectué est important et utile. De telles stratégies participatives luttent contre la monotonie et l'ennui au travail. L'étude permet ainsi de comprendre que donner le travail ne suffit plus. Il faut accompagner les travailleurs, discuter avec eux des problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail, comment ils vivent et ressentent le travail. Des managers très à l'écoute permettraient aux travailleurs de mieux s'exprimer et d'être confiant.

En dehors des pratiques de gestions habilitantes, les managers pourraient également initier des programmes d'accompagnement au sens du travail. En effet, le sens du travail s'est avéré être une variable de poids dans la prévention de l'ennui au travail. Dans le cadre d'une intervention dans l'administration publique, on pourrait utiliser le dispositif d'accompagnement au sens du travail de Bernaud et al. (2015). Ce dispositif permet d'aider le bénéficiaire à réfléchir à son rapport au travail ainsi qu'à la manière dont il y trouve du sens. Comme l'indique Arnoux-Nicolas et al. (2019, p. 137) « *l'ensemble du dispositif repose sur une écoute bienveillante de la part du conseiller qui accompagne la personne tout au long de ses réflexions, dans le respect de la parole recueillie* ». Ce dispositif d'accompagnement est

organisé en quatre séances. La première porte sur ce que la personne fait dans la vie. Ici on s'intéresse davantage à son parcours professionnel et le sens qu'elle en retire. La deuxième séance porte sur les valeurs et la place du travail dans la vie. La troisième séance porte sur le sens du travail et projection dans l'avenir (ce que l'on souhaite faire). La dernière séance s'intéresse aux axes d'actions et bilan du dispositif. Cet accompagnement au sens, pourrait aider les travailleurs qui s'ennuient à redéfinir leur rapport au travail ou à penser autrement leur activité.

Enfin, la thèse offre également aux managers de l'administration publique un outil diagnostic de l'ennui au travail. Cet outil pourrait permettre d'évaluer le niveau d'ennui des travailleurs qui rapportent ou adoptent fréquemment des comportements liés à l'ennui. Cet outil offre en fonction de ces dimensions (facettes), les aspects sur lesquels les managers devraient se concentrer pour limiter le sentiment d'ennui.

En ce qui concerne les employés, l'étude montre que ces derniers connaissant mieux leur travail, ils peuvent trouver des moyens pour limiter la probabilité d'occurrence de l'ennui. Parmi ces moyens, le remodèlement d'emploi apparait comme une stratégie très intéressante. Dans la littérature scientifique, il existe tout comme le sens du travail un dispositif d'accompagnement au Job-Crafting (Bernaud et al., 2019). Ce dispositif est organisé en trois séances. La première porte sur l'état des lieux en ce qui concerne les activités et les tâches qui les composent. L'objectif est de faire l'inventaire des activités et des tâches. Ensuite, faire un état des lieux des différentes relations entretenues par les salariés et enfin la manière dont les travailleurs perçoivent l'organisation, ses activités et leurs collaborateurs. Lors de la deuxième séance, on s'interroge sur les possibilités de transformer les tâches, les relations et même les perceptions. Le Job-Crafting étant un processus délicat, il est très souvent nécessaire d'envisager les freins et les ressources des travailleurs. Le plus souvent, comme l'indique Arnoux-Nicolas et al. (2019) si le manager est présent et impliqué dans le processus du Job-Crafting, il pourra donner des indications sur les limites et les contraintes organisationnelles à prendre en compte. C'est dans cette séance qu'on conçoit un plan d'action visant la transformation. La troisième séance offre l'occasion à chaque membre d'évoquer les transformations qu'il a pu expérimenter et ce qu'il a retiré.

Le plus souvent, les études d'interventions axées sur le remodèlement d'emploi empruntent une démarche expérimentale où les activités des employés sont comparés avant et après l'implémentation des stratégies de transformations. Nous nous sommes limités à vérifier si le travail réalisé par les personnels de l'administration publique leur offre des opportunités

de redéfinition. Les scores obtenus grâce à l'instrument qui a été soumis à un échantillon de travailleur l'atteste très bien. Sur la base de ces résultats, un dispositif plus pratique peut être mis en place pour voir concrètement comment le remodèlement est effectué par les agents du secteur public. Cette stratégie de redéfinition peut aider à lutter contre l'ennui et développer le sens du travail.

Il est important de souligner que les aspects pratiques relevés dans cette section abordent des outils d'interventions qui peuvent aider les managers à lutter contre l'ennui, participer à la construction du sens et même à la redéfinition du travail. La maitrise et la passation nécessite une certaine expérience, compétence et expertise qui relève beaucoup plus de la psychologie du travail. À cet effet, des outils aussi délicats ne peuvent être manipulés par tout le monde. D'où l'intérêt aujourd'hui de recruter ou d'intégrer les psychologues du travail dans les administrations publiques camerounaises afin de travailler avec les gestionnaires des ressources humaines dans l'accompagnement des travailleurs.

- **Au plan théorique**

Cette section précise les contributions de nos recherches dans la littérature scientifique. Au plan psychométrique, nous proposons trois outils d'évaluation présentant de bonnes qualités psychométriques. Nous avons adapté l'outil multidimensionnel de l'état d'ennui dans le contexte socioprofessionnel camerounais. Cette traduction et adaptation a d'abord permis de présenter un outil de mesure de l'ennui au travail en langue française. Ensuite, cette adaptation constitue l'une des premières adaptations au MSBS au monde travail. La convergence établis entre le MSBS camerounais et le version anglaise d'origine légitime davantage aujourd'hui l'idée de Fahlman et ses collaborateurs (2013), selon laquelle le MSBS peut être administré à la population générale indépendamment des profils et des secteurs d'activités. Aussi, cette adaptation atteste que les dimensions ou les facettes de l'ennui comme état émotionnel peuvent être retrouvées chez tous les travailleurs, indépendamment du contexte. En réalité, cet instrument à été adapté dans le contexte européen, américain et asiatique. Les résultats obtenus en contexte camerounais semblent consolider cette manifestation de l'ennui. Cette étude d'adaptation se situe ainsi dans le prolongement d'adaptation ou de validation transculturelle de l'ennui. Ces différentes adaptations pourraient permettre de consolider les différents cadres théoriques fondateurs de l'ennui comme état émotionnel.

En dehors de l'instrument de mesure de l'ennui au travail, nous avons également adapté l'instrument de mesure des pratiques managériales d'habilitation. Cette adaptation comble

ainsi le manque d'un outil opérationnel permettant d'évaluer l'habilitation structurelle des managers camerounais. A notre connaissance, un tel instrument de mesure n'existait pas en contexte socioprofessionnel camerounais. Aussi, contrairement aux auteurs actuels (Boudrias et al., 2008 ; 2010 ; 2016) qui privilégient une conceptualisation à trois dimensions (Coaching, délégation des responsabilités et reconnaissance), la version camerounaise de l'habilitation structurelle présente quatre dimensions. Cette différence dans les manifestations de l'habilitation structurelle montre que les pratiques de gestions habilitantes ne s'articulent pas de la même façon en fonction des contextes.

Toujours sur le plan psychométrique, nous avons proposé une nouvelle adaptation de l'instrument de mesure du sens du travail de Nyock Ilouga et Moussa Mouloungui (2019). Cet instrument de mesure permet de comprendre que l'inventaire du sens à deux dimensions de Nyock Ilouga et Moussa Mouloungui (2019), n'est pas stable suivant les profils ou les professions. En réalité, contrairement à la première adaptation en milieu hospitalier qui s'organise en deux dimensions (utilité et compréhension), la seconde adaptation dans l'administration publique s'organise en trois dimensions (utilité, direction et compréhension du travail). Cette étude suggère donc de poursuivre les investigations pour avoir un inventaire du sens suffisamment stable et indépendamment des secteurs d'activité.

Sur le plan théorique également, la thèse propose un modèle valide susceptible de rendre compte de l'ennui des travailleurs camerounais en intégrant la dimension managériale. C'est l'un des premiers modèles dans la littérature scientifique à combiner conjointement les pratiques de gestion habilitantes, le Job-Crafting et le sens du travail dans l'analyse de l'ennui. Ce modèle se situe dans le prolongement des modèles théoriques existants dans la littérature pour prévenir l'ennui. En se rendant solidaire des idées dominantes dans la littérature scientifique selon lesquelles d'une part l'action précède le sens du travail (Weick, 1995, Wrzesniewski & Dutton, 2001) et d'autre part le sens du travail précède l'action (Yalom, 1980) il apparait que le travail et le sens qui lui est rattaché s'alimentent réciproquement (Compte Sponville, 1999 ; Dejours 1999) même dans un contexte entropique (Nyock Ilouga, 2019). Il est tout à fait possible de trouver des personnes chez qui le travail favorise le sens et simultanément le sens qu'ils ont de leur travail guident leurs actions.

10.4.2. Perspectives de la thèse

Nos résultats ouvrent la voie à de nombreuses pistes de recherches. Nous n'avons pas mis sur pieds un dispositif expérimental pour montrer concrètement ce que les travailleurs

camerounais font pour ajuster les limites de leur travail. Si l'absence d'un dispositif expérimental se justifie par le fait que nous étions préoccupés pour une première étude à se demander si le travail tel qu'effectué par les agents de l'administration publique camerounaise leur offrait des possibilités d'ajustement ou de redéfinition, nous suggérons pour les recherches futures la mise en place d'un dispositif expérimental. Les travaux qui s'orientent dans ce sens, se basent sur la théorie du modèlement d'emploi de Tims et Bakker (2010) axée sur le modèle des exigences ressources qui montre comment les employés peuvent initier ou redéfinir leurs emplois lorsqu'ils perçoivent un déséquilibre entre les demandes et les ressources de leur environnement de travail.

Les études futures peuvent tester si le modèle développé fonctionne indépendamment des profils et des professions car il est reconnu que tous les travailleurs peuvent éprouver l'ennui au travail.

Le modèle développé semble uniquement intégrer les aspects en lien avec l'organisation du travail pour rendre compte de l'ennui au travail au Cameroun. Il serait aussi intéressant d'associer les aspects individuels liés à la vie hors travail et à de la personnalité comme des facteurs modérateurs. Cette suggestion s'appuie sur le postulat fondamental de Lewin (1951), selon lequel le comportement d'un travailleur (C) est fonction de la personnalité (P) en interaction avec l'environnement (E) dans lequel il évolue : C= f (P*E).

Finalement, des études pourraient également être entreprises en vue d'établir les conséquences de l'ennui sur les travailleurs et les organisations. Une telle étude permettrait de montrer que les entreprises et les travailleurs camerounais perdent beaucoup lorsque l'ennui au travail se développe.

CONCLUSION GENERALE

La présente étude portait sur l'ennui au travail. Selon Harju et al. (2014) l'ennui est un état émotionnel désagréable de faible stimulation et d'insatisfaction engendré par une situation de travail qui n'offre pas assez de sollicitations. Sur la base des observations et constats réalisés auprès des travailleurs de l'administration publique camerounaise, nous avons réalisé une étude visant à prévenir l'ennui au travail dans ce secteur d'activité. Ainsi, l'objectif de la thèse était de vérifier si les pratiques managériales combinées au Job-Crafting et au sens du travail permettent de lutter efficacement contre l'ennui au travail chez les personnels de l'administration publique camerounaise. La thèse est structurée en dix chapitres inclus dans une deux parties : une partie théorique et une partie opératoire.

Le premier chapitre de la thèse porte sur la problématique et les objectifs généraux de la thèse. Ce chapitre précise le contexte (empirique et théorique), le problème de la recherche, les questions, l'hypothèse, les objectifs, l'intérêt et la délimitation.

Le chapitre deuxième présente l'ennui en général et au travail en particulier. Il précise l'histoire du concept, les définitions sous-jacentes, les déterminants personnels et organisationnels ainsi que quelques comportements liés à l'ennui au travail.

Le chapitre troisième porte sur les pratiques managériales d'habilitation. Ce chapitre retrace l'histoire des théories du management qui ont jalonné les écrits jusqu'aux premières conceptualisations sur l'habilitation. Il présente par la suite les définitions et les cadres théoriques de référence de l'analyse de l'habilitation et se termine par quelques travaux empiriques sur l'habilitation.

Le chapitre quatrième présente la synthèse de littérature sur le sens du travail et le Job-Crafting. Concernant le sens du travail, le texte examine les considérations générales sur la question du travail, les définitions du sens du travail et les modèles d'analyse du sens du travail. Enfin, les conséquences du sens ont été présentées à travers des études empiriques réalisées à l'international et au Cameroun. La partie consacrée au Job-Crafting quant à elle précise les définitions, les conceptions théoriques, les antécédents et les conséquences du Job-Crafting dans les organisations.

Le chapitre cinquième porte sur les théories explicatives du sujet. À cet effet, cinq théories issues de la psychologie du travail ont été mobilisées. Il s'agit notamment de la théorie de l'ajustement au travail de Lofquist et Dawis (1969), les théories de l'ennui, la

théorie du Job-Crafting de Wrzeniewski et Dutton (2001), la théorie des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976) et la théorie du Sensemaking de Weick (1995).

Le chapitre sixième est consacré à la présentation des procédures ainsi qu'à la démarche méthodologique adoptée afin d'atteindre les objectifs de la thèse. Ayant adopté un modèle de thèse organisé en trois études empiriques, cette partie du travail précise globalement les choix et les orientations méthodologiques qui structurent l'ensemble du travail. Dans ce sens, nous avons décrit le type et la méthode de recherche, présenté les variables, les outils de collecte des données, le site de l'étude, la population et la technique d'échantillonnage, la procédure de collecte des données et enfin la démarche statistique (traitement et analyse statistique) des données empiriques.

Le chapitre septième est consacré à la traduction et l'adaptation d'une méthode psychométrique de l'ennui en contexte socioprofessionnel camerounais. Ce chapitre qui constitue la première étude de la thèse précise le contexte et sa justification, la revue de littérature, les hypothèses, les objectifs, les aspects méthodologiques portant sur les techniques de sélection des participants, le choix des outils d'analyses statistiques ainsi que les principaux résultats. La discussion proposée indique que l'instrument de mesure de l'ennui au travail adapté est fiable car il présente de bonnes qualités psychométriques.

Le chapitre huitième est consacré à l'étude de la relation empirique qui existe entre les pratiques managériales d'habilitation et l'ennui chez agents de l'administration publique camerounaise. Nous avons dans ce chapitre qui constitue la seconde étude, précisé la problématique, la démarche méthodologique, les principaux résultats qui confirment les prédictions de départ et la discussion sur la base des travaux existants dans la littérature scientifique. Les limites et les implications de l'étude ont également été précisées.

Le chapitre neuvième constituant la troisième étude est consacrée à l'étude des effets directs et indirects du sens du travail et du Job-Crafting dans la relation qui lie les pratiques managériales d'habilitation et l'ennui chez agents de l'administration publique camerounaise. Nous avons pour la circonstance, précisé la problématique, la démarche méthodologique, les principaux résultats qui confirment les prédictions de départ et la discussion sur la base des travaux existants dans la littérature scientifique. Les limites de l'étude ont également été précisées.

Le chapitre dixième portant sur la discussion et les perspectives générales de la thèse. Ce chapitre est consacré à la discussion générale des résultats obtenus dans le cadre des trois

études empiriques réalisées. Il propose aussi des perspectives et ouvre la voie à des pistes de recherches de futures.

Les résultats obtenus à la première étude ont permis de montrer que l'ennui grâce à un outil diagnostic est une réalité dans les organisations ou administrations publiques camerounaises. À cet effet, il important aujourd'hui de trouver des stratégies pour la limiter la prévalence de l'ennui dans les organisations publiques.

Dans le cadre de la présente thèse les pratiques managériales d'habilitations conformément aux hypothèses constituent une stratégie sur laquelle les managers peuvent s'appuyer pour limiter le développement de l'ennui dans l'administration publique camerounaise. Ces stratégies managériales participent aussi à la prise d'initiative, à la redéfinition du travail et la construction du sens susceptible de canaliser les énergies et de lutter contre l'ennui au travail. Dans cette perspective, les travailleurs s'ennuient moins dans un travail qui leur offre des occasions de réajustements, d'amélioration et qui donne du sens à leur vie.

Lorsque les travailleurs ressentent en permanence de l'ennui, ce sentiment peut sembler normal sur le long terme puisque les travailleurs ont été fortement exposés à l'inactivité. Cette idée a été soulignée par Bourion (2016). Selon lui, les travailleurs qui demeurent sans rien faire trop longtemps sont hyper-adaptés à l'inactivité. En réalité, au début ils se plaignent de la situation. Avec le temps, ils supportent et ils s'habituent pour finalement y prendre du plaisir. Comme l'indique Bourion (2016 ; p.89) : « *ils se sont déprogrammés du besoin de travailler. Ils ont désappris le travail tandis que simultanément, ils se sont reprogrammés à l'inactivité* ». Lorsque les travailleurs ont appris ne rien faire au travail, ils ne sont motivés à venir au travail que pour le salaire et non plus pour le travail encore moins pour les objectifs à atteindre. L'enjeu de tout processus de management comme l'indique les résultats obtenus dans cette thèse est de déprogrammer les travailleurs à l'inactivité, ressusciter en eux le besoin de travailler. Ce besoin ne peut être suscité qu'en mettant sur pieds des stratégies de mobilisation dites habilitantes qui confèrent une certaine autonomie et offrent des possibilités de redéfinition du travail.

Il est impératif dans les prochaines d'études de s'intéresser aux effets ou conséquences de l'ennui chez les travailleurs. Par exemple évaluer l'incidence de l'ennui sur la santé psychologique des travailleurs camerounais. Aussi, si les personnes qui s'ennuient ont tendance à ne plus actualiser leur expérience au bénéfice du travail et de l'organisation, ils

développent des comportements contreproductifs (absentéisme, harcèlement, le présentéisme, déviances…). Ces différentes conséquences montrent que l'ennui est un mal qui ronge les travailleurs en silence, si certains semblent généralement s'en plaindre, ceux qui n'ont pas l'opportunité de le faire vivent avec et développent des attitudes au travail qui ne participent pas toujours au développement des organisations et à la cohésion des équipes de travail. Il faut à cet effet, accompagner les travailleurs, organiser systématiquement le travail, être à l'écoute des travailleurs et développer un management de proximité axé sur l'autonomie et la responsabilité. Les organisations qu'elles soient publiques ou privées doivent s'arrimer aux standards de qualité. Pour ce faire, les managers doivent rechercher les stratégies de mobilisation efficaces susceptibles de trouver un équilibre entre ce que les travailleurs peuvent faire et ce qu'ils font concrètement.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aboubacar, S.K. (2018). *Le présentéisme professionnel dans un contexte de rareté de l'emploi formel : la place des femmes salariées dans les entreprises industrielles du Mali*. Thèse en Gestion et management. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Achte, I., Delaflore, J. L., Fabre, C., Magny, F., & Songeur, C. (2010). *Comment concilier la performance et me bien-être au travail ?* Mémoire en Ressources Humaines, Université Paris Dauphine.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 945-955. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945.

Ahmed, S. M. (1990). Psychometric properties of the Boredom Proneness Scale. *Perceptual and Motor Skills, 71, 963-966.*

Ahmed, S. M. (1990). Psychometric properties of the Boredom Proneness Scale. *Perceptual and Motor Skills, 71, 963–966.* http://dx.doi.org/10.2466/pms.1990.71.3.963.

Alarcon, G., Eschleman, K., & Bowling, N. (2009). Relationship between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work and Stress, 3*, 244–263.

Alarie, M. (2005). *Les différents sens du concept de mobilisation des ressources humaines, la perception des gestionnaires*. Master en Relations Industrielles, Université de Montréal.

Alda, M., Minguez, J., Montero-Marin, J., Gili, M., Puebla-Guedea, M., Herrera-Mercadal, P. & Garcia-Campayo, J. (2015). Validation of the Spanish version of the Multidimensional State Boredom Scale (MSBS). *Health and Quality of Life Outcomes, 13*(59), 1-7. http://doi:10.1186/s12955-015-0252-2.

Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth*. Free Press, American Vocational Association.

Alibert J. L. (2017). Physiologie des passions ou nouvelle doctrine des sentiments moraux. Bechet. INRS, Le bore-out ou l'ennui au travail : démêler le vrai du faux. *Revue technique Hygiène et sécurité du travail,* 1825 (1), 247.

Alima Nganti, C-T. (2021). *Etude du rôle du sens du travail dans la construction du bien-être psychologique au travail : cas du personnel soignant de l'hôpital de district de Mbalmayo.* Mémoire de Master Professionnel en Psychologie du travail et des Organisations, Université de Yaoundé1.

Allport, G.W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. Rinehart & Winston.

Alvesson, M., & Wilmott, H. (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review, 17(3), 432-464*.

Ambassa, D.D. (2020). *Rôle modérateur des facteurs de la personnalité dans la relation entre le climat de travail et les agressions psychologiques en milieu de travail : cas des salariés de la fonction publique camerounaise de la ville de Yaoundé*. Mémoire de master en Psychologie, Université de Yaoundé1.

Ambassa, D.D., & Nyock Ilouga, S. (2021). Impact du climat de travail perçu sur les agressions psychologiques en milieu de travail chez les salariés de la fonction publique camerounaise. In Ntsame Sima, M et al. (Ed). *Psychologie du travail et management des organisations des pays du Sud*. L'Harmattan.

Ambassa, D.D., & Nyock Ilouga, S. (2021). L'impact du climat de travail sur les agressions psychologiques en milieu de travail : analyse du rôle modérateur des dimensions de la personnalité. In Gangloff, B et al. (Ed). *Bien-être et santé au travail : Compréhension des risques et interventions*. L'Harmattan.

Ambassa, D.D., Nyock Ilouga, S., & Moussa Mouloungui, A.C. (2023). The Translation and Validation of a Multidimensional Tool for Measuring the Boredom State among Cameroonian Workers. *International Journal of Psychological Studies,*15 (1), 39-51.

Ambassa, D.D., & Nyock Ilouga, S. (2024). *L'ennui dans les organisations publiques camerounaises: Concepts, Mesure et Evaluation*. Editions Universitaires Européennes.

Ames, G., & Cunradi, C. (2004). Alcohol use and preventing alcohol-related problems among young adults in the military. *Alcohol Research and Health, 28, 252-257.*

Amyotte, L. (2002). *Méthodes quantitatives : Application à la recherche en sciences humaines*. Renouveau Pédagogique.

Andersen, S., & Winefield, A. (2011). The impact of underemployment on psychological health, physical health, and work attitudes. In D. Maynard & D. Feldman (Eds.), *Underemployment: Psychological, economic, and social challenges* (pp. 165–185). Springer

Arendt, H. (1958). *The Human condition*. University of Chicago Press.

Argyris, C. (1998). *Empowerment : the emperor's new clothes*. Harvard Business Review.

Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 2, 249-269.*

Arnoux- Nicolas, C. (2019). *Donner un sens au travail. Pratiques et outils pour l'entreprise*. Dunod.

Arnoux-Nicolas C., Sovet L., Lhotellier L., & Bernaud J.-L. (2016). "Development and Validation of the Meaning of Work Inventory Among French Workers", *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 17(2), 165‑185*.

Ashforth, B.E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. Organizational *Behavior and Human Decision Processes, 43, 207-242.*

Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2013). *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* La Découverte.

Bakiti Ba Mbog Binyet, J.O. (2010). Système de rémunération et motivation des fonctionnaires camerounais : une analyse théorique. *Gestion et Management Publics*, 8.

Bakker, A., Van der Zee, K., Lewig, K., & Dollard, M. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *Journal of Social Psychology, 146*(1*)*, 31–50.

Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psvchologist, 44, 1175-1184.*

Barbalet, J. M. (1999). Boredom and social meaning. *The British Journal of Sociology, 50, 631–646*. DOI:10.1080/000713199358572.

Bargdill, R. W. (2000). The study of life boredom. *Journal of Phenomenological Psychology, 31*, 188-219.

Barnabé, C. (1994). La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : une recension des écrits. *Mc Gill Journal of Education*, 29 (3), 309-324.

Baron R.M., & Kenny D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bartlett, M.S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*,16, 296-298.

Bartoli, H. (1957). *Science économique et travail*. Dalloz.

Bataille, S. (2016). Le bore-out, un nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux. *Références en santé au travail. 145, 19-27.*

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), 103– 118. https://doi.org/10.1002/job.4030140202

Baumann, F. (2016). *Le bore-out : quand l'ennui au travail rend malade*. Josette.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88, 588-606*.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2), 158-186.

Berlyne, D. E. (1960). *Conflict, arousal, and curiosity*. McGraw-Hill.

Bernaud, J. L. (2007). *Introduction à la psychométrie*. Dunod.

Bernaud, J. L. (2015). *Méthodes de tests et questionnaires en psychologie.* Dunod.

Bernaud, J. L., Lhotellier, L., Sovet, L., Arnoux-Nicolas, C., & Pelayo, F. (2015). *Psychologie de l'accompagnement. Concepts et outils pour construire le sens de la vie et du travail*. Dunod.

Bernaud, J. L. (2018). Introduction à la psychologie existentielle. Dunod Bernaud, J. L., Lhotellier, L., Sovet, L., Arnoux-Nicolas, C. & Maricourt. (2019). *Sens de la vie, sens du travail : Pratiques et méthodes de l'accompagnement en éducation, travail et santé.* Dunod.

Bernaud, J. L., Lhotellier, L., Sovet, L., Arnoux- Nicolas, C. & Moreau, F. (2020), *Psychologie de l'accompagnement. Concepts et outils pour construire le sens de la vie et du travail* 2e édition. Dunod.

Bernaud, J. L. (2021). *Traité de psychologie existentielle. Concepts, méthodes et pratiques*. Dunod.

Bernier A., Michaud R., Poulet N. (2017) *l'adéquation entre les compétences et l'emploi occupé : pratiques des employeurs dans les PME québécoises du secteur manufacturier*, *Rapport de recherche. Projet 10287-17677.*Groupe de recherche Transpol Université Téluq

Bernstein, H. E. (1975). Boredom and the ready-made life. *Social Research, 42, 512-537*.

Blaise, P. (1670). *Pensées.* Desprez.

Boon, O.K. & Arumugam, V. (2006). The influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Sudy of Semiconductor Organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal. 3, 99-115.*

Boudarbat, B., & Montmarquette, C. (2014). *Évolution de la surqualification dans les régions métropolitaines de Montréal, Toronto et Vancouver*. Communication présentée la 2e journée d'études sur la qualité de l'emploi - La surqualification professionnelle, INRS Montréal.

Boudrias, J.-S. (2004). *L'habilitation des employés : de l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale.* Thèse de Doctorat, Université de Montréal.

Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : Développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *12*(2), 119-138. https://doi.org/10.1016/j.pto.2006.03.005.

Boudrias, J.-S., & Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation. In J.-L. Bernaud, P. Desrumaux & D. Guédon (Éd.), *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles dispositifs*. Dunod.

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Éditions de Minuit

Bourion, C., & Trebucq, S. (2011). Le bore-out-syndrom. *Revue internationale de psychosociologie, 17 (41),* 319-346.

Bourion, C. (2016). *Le bore-out syndrom. Quand l'ennui au travail rend fou*. Albin Michel.

Branton, P. (1970). A field study of repetitive manual work in relation to accidents in the workplace. *International Journal of Production Research, 8, 93–107.*

Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). *Meaning of Occupational Work*. Lexington Books.

Brisset, D., & Snow, R.P. (1993). Boredom: where the future isn't. *Symbolic Interaction*, 16, 237-256.

Britton, A., & Martin, J. (2016). Bored to death? *International Journal of Epidemiology*. *4, 64-73.*

Bruursema, K., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2011). Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behaviour. *Work & Stress, 25, 93–107.*

Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role resource approach avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal, 61*(2), 499–522. https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604

Buchanan, D.A. (1979). *The development of job design theories and techniques.* Saxon House.

Bugental, J. F. T. (1969). Intentionality and ambivalence. *In* MacLeod, R. B. (Ed). *William James: Unfinished business.* American Psychological Association. 93-98.

Organisation International du Travail. (2020). *Rapport sur l'emploi en Afrique (ré-Afrique). Relever le défi de l'emploi des jeunes*. Genève

Burreli, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Heineman.

Byham, W. (1996). L'« empowerment», défense et illustration. *L'Expansion Management Review, 70-77.*

Caillé, A. (2020). *Innovation managériale au sein d'une industrie aéronautique : étude de l'effet des pratiques managériales habilitantes sur le bien-être et la performance des salariés*. Thèse de Doctorat, Université de Nantes.

Cain P. (1953). The curve of output as a criterion of boredom. *Journal of Applied Psychology, 37(2), 69-74.*

Camus, A. (1948). *Lettres à un ami allemand*. Gallimard.

Camus, A. (1942). *Le mythe de Sisyphe*. Gallimard.

Carless, S. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction*? Journal of Business and Psychology, 18(4), 405 - 425.*

Carnap, R. (1966). *Philosophical foundation of physics*. Basic Books.

Carney, B. M., & Getz, I. (2009). *Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*. Crown Business.

Catho, Y., & Vallée, A. (2014). *Guide des Pratiques Managériales*. FFEM.

Cattell, R.B. (1966). The Scree Test for the number of factors. *Multivariate Behavioral*

Chaney, M. P., & Blalock, A. C. (2006). Boredom proneness, social connectedness, and sexual addiction among men who have sex with male internet users. *Journal of Addictions & Offender Counseling, 26, 111–122*. http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-1874.2006.tb00012.x

Chanquoy, L. (2007). *Statistiques pour étudiant en psychologie*. Cedex.

Chaqri, S. (2009). *Les écoles de la théorie des organisations*. Mémoire de master professionnel, Université Ibnou Zohr.

Chauvel, L. (1997). L'uniformisation du taux de suicide masculin selon l'âge : effet de génération ou recomposition du cycle de vie ? *Revue française de sociologie, 38 (4), 681-734.*

Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., shapiro, D. L., & Jiing-Lih, F. (2011). Motivating and demotivating forces in team: cross-level influences of empowering leadership conflict. *Journal of Applied Psychology, 96(3), pp. 541 - 557.*

Cheng, J-C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee Job-Crafting, burnout, and satisfaction: the moderating role of perceived organizational support. *International Journal of hospitality Management. 72, 78-85.*

Churchill, G-A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research, 16, 64-73.*

Clerget, J., Durif-Varembont, J. P., Durif-Varembont, C., & Clerget, M. P. (2005). *Vivre l'ennui à l'école et ailleurs*. Erès.

Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle revue de psychosociologie, 1*, 165–177.

Collins, D. (1997a). Two cheers for empowerment: some critical reflexions. *Leadership & Organization Development Journal, 18(1), 23-28.*

Confédération Suisse, (2007). *Un Suisse sur dix s'ennuie au travail.* Portail PME, (03.10.2007). http://www.kmu.admin.ch/aktuell/.

Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13(3), 47 1-482.*

Conrad, P. (1997). It's boring: Notes on the meanings of boredom in everyday life. *Qualitative Sociology, 20*, 465-475.

Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4, 5-13.

Coulet, J. C. (2011). La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences. *Le travail humain, 1(74), 1-30*.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*(3), 435–462. https://doi.org/10.1177/014920630002600304

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin Books.

Dahlen, E. R., Martin, R. C., Ragan, K., & Kuhlman, N. M. (2004). Boredom proneness in anger and aggression: Effects of impulsiveness and sensation seeking. *Personality and Individual Differences, 37, 1615 - 1627.*

Dalle Pezze., & Barbara. (2009). The delicate monster: modemity and boredom. In *Essays 011 Boredom and modernity,* sous la direction de Barbara Dalle Pezze et Carlo Salzani, pp. 5-33. Critical Studies.

Dandrey, P. (2005). *Anthologie de l'humeur noire. Ecrits sur la mélancolie d'Hippocrate à l'Encyclopédie*. Gallimard.

Dardenne, B., Haslam, A., Mc Garry, C. & Yzerbyt, V. (2007). *La recherche en psychologie : méthodologie et statistique.* Bruylant Academia.

Dares. (2015). *Autonomie dans le travail. Enquêtes Conditions de travail*. N°16, Octobre.

Darwish, A.Y. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology, 43 (1), 6-28.*

Davoine, L., & Méda, D. (2008). Place et sens du travail en Europe : Une singularité française ? *Document de travail du CEE, 96.*

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality, 19*(2), 109–134. https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personatity and Social Psychology, 53, 1024-1037.*

Décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n°94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de L'Etat signé par le Président de la République du Cameroun.

Dejours, C. (1995). *Le facteur humain.* Presses Universitaire de France.

Dejours C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Seuil.

Delhomme, P., & Meyer, T. (2003). *La recherche en psychologie sociale : Projets, méthodes et techniques*. Armand Colin.

Delon, M. (2001). XVIIIe siècle. Une maladie utile. Eloge de l'ennui. *Magazine Littéraire, 400, 27-29.*

Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction- oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of OccupationaandOrganizationalPsychology,91*(2),209–234. https://doi.org/10.1111/joop.12196

Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist, 19*(4), 237–247. https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188

Descartes, R. (1644). *Les principes de la philosophie*. Vrin.

Desrumaux, P., Léoni, V., Bernaud, J-L. & Defrancq, C. (2012). Les comportements pro et anti-sociaux au travail : validation de deux échelles de mesure et liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le Travail humain, 75,* 1, 55-87.

Drucker, P. (1989). *Les nouvelles réalités : De l'Etat-providence à la société du savoir*. Inter Editions.

Eastwood, J. D., Cavaliere, C., Fahlman, S. A., & Eastwood, A. E. (2007). A desire for desires: Boredom and its relation to alexithymia. *Personality and Individual Differences, 42, 1035–1045.* http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2006.08.027

Eastwood, J. D., Frischen, A., Fenske, M. J., & Smilek, D. (2012). The unengaged mind: Defining boredom in terms of attention. *Perspectives on Psychological Science, 7(5), 482–495.* http://dx.doi.org/10.1177/1745691612456044

Edenburg, G. (1998). *Sociocracy as social design*. Eburon

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress (pp. 28–67).* Oxford University Press.

Esteves, T., & Pereira Lopes, M. (2017). Leading to crafting: The relation between leadership perception and nurses' job crafting. *Western Journal of Nursing Research*, *39*(6), 763–783. https://doi.org/10.1177/0193945916659507

Fahlman, S. A., Mercer, K. B., Gaskovski, P., Eastwood, A. E., & Eastwood, J. D. (2009). Does a lack of life meaning cause boredom? Results from psychometric, longitudinal, and experimental analyses. *Journal of Social and Clinical Psychology, 28, 307–340.* http://dx.doi.org/10.1521/jscp.2009.28.3.307

Fahlman, S. A., Mercer-Lynn, K. B., Flora, D. B., & Eastwood, J. D. (2013). Development and validation of the multidimensional state boredom scale. *Assessment, 20(1), 68–85*. http://dx.doi.org/10.1177/1073191111421303

Farmer, R. & Sundberg, N. D. (1986). Boredom proneness: The development and correlates of a new scale. *Journal of Personality Assessment, 50, 4–17.* http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa5001_2

Fenichel, O. (1953). On the psychology of boredom. In O. Fenichel (Ed.), *The collected papers of Otto Fenichel.* Norton.

Ferriere, S. (2009*). L'ennui en contexte scolaire : représentations sociales et attributions à l'école primaire.* Thèse de Doctorat en Psychologie. Université Lumière – Lyon.

Ferrière, S. (2013). *L'ennui à l'école primaire : représentations sociales, usages et utilités*. L'Harmattan.

Fisher, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations, 46, 395*–417.http://dx.doi.org/10.1177/001872679304600305.

Fiske, D. W., & Maddi, S. R. (1961). *Functions of varied experience*. Dorsey Press.

Fonkeng, E.G., Chaffi, C.Y., & Bomda, J. (2014). *Précis de méthodologie de recherche en sciences sociales*. Editions ACCOSUP.

Forest, J., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2004). Vérification empirique de l'influence de trois perceptions du travail sur le bien-être, la détresse, le plaisir au travail et la vitalité. In *Poster présenté au Colloque annuel de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations*, Montréal.

Fouquereau, E. (2002)., & Rioux, L. Development of the French-language Professional Life Satisfaction Scale: An exploratory study. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 34,210–215.

Frankl V. (2009). *Nos raisons de vivre. À l'école du sens de la vie*. Inter Éditions.

Frankl, V. E. (1963). *Man's Search for Meaning*. Beacon Press.

Frankl, V. E. (1967). *Psychotherapy and existentialism. Selected papers on logotherapy*. Washington Square Press.

Frankl, V. E. (1969). *The Will to Meaning*. New American Library.

Frankl, V. E. (1984). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy* (3 ed.). Simon & Schuster.

Freud, S. (1917). Deuil et mélancolie. Payot.

Freud, S. (1917). *Introduction à la psychanalyse*. Payot, 1970.

Friedmann, G., & Reynaud, J-D. (1958). *Sociologie des techniques de production et du travail*. Presses Universitaires de France.

Gemmill, G., & Oakley, J. (1992) Leadership: An alienating social myth? *Human Relations* 45(2): 113–129.

Gemmill, G., & Oakley, J. (1992). The meaning of boredom in organizational life. *Group Organ Manage.17, 358–369.*

Gkorezis, P., & Vatou, A. (2018). Perceived overqualification and organizational cynicism: The role of work-related boredom and empowering leadership. *International Journal of Employment Studies, 26, 93 ‑ 112*.

Goldberg, Y. K., Eastwood, J. D., Laguardia, J., & Danckert, J. (2011). Boredom: An emotional experience distinct from apathy, anhedonia, or depression. *Journal of Social and Clinical Psychology,* 30, 647–666. http://dx.doi.org/10.1521/jscp.2011.30.6.647

Goodstein, E-S. (2005). *Experience without qualities. Boredom and modernity.* Stanford University Press.

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, *3*(1), 317–375. https://doi.org/10.5465/19416520903047327

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, *32*, 393-417.

Grubb, E. A. (1975). Assembly line boredom and individual differences in recreational participation. *Journal Leisure Research, 7,* 256-269.

Guédon, D., & Bernaud, J. L. (2015). Le workaholisme dans une université française : une perspective transactionnelle. *Pratiques psychologiques*, *21*, 71-85.

Guest, D., Williams, R., & Deve, P. (1978). *Job Design and the Psychology of Boredom.* Presented at the 19th International, Congress of Applied Psychology, Munich.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance, 15,* 250 – 279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.*

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology,* 55, 259-286.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974a). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.* Technical report. (4), Yale University.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign.* Addison-Wesley.

Hamilton, J**.** A., Haier, R. J., & Buchsbaum, M. S**.** (1984). Intrinsic enjoyment and boredom coping scales: Validation with personality, evoked potential, and attention measures. *Personality and Individual Differences, 5*, 183-1 93.

Hamonic, T.-M. (1998). L'acédie et l'ennui spirituel selon Saint Thomas. *Collection Mutations*, 175, 88-109.

Hanushek, E., & Woessmann, L. (2008). The role of cognitive skills in Economic Developpement. *Journal of Econmic literature, 46, 607-668*.

Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A threeyear cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior, 95–96*, 11–20.

Harju, L., Hakanen, J.J., & Schaufeli, W.B. (2014). Job boredom and its correlates in 87 Finnish organizations. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56*(9), 911–918. http://dx.doi.org/10.1097/JOM.0000000000000248.

Hayduk, L. A. (1987). *Structural equation modeling with LISREL: Essentials and advances.* Johns Hopkins.

Hayes, J. (1978). Executive boredom. *Management Review* 67(2), 2–6.

Hebb, D. O. (1966). *A textbook of psychology*. Saunders

Hegel, F.G. (1822). *La raison dans l'histoire*. Pocket.

Heidegger, M. (1992). *Les concepts fondamentaux de la métaphysique : monde, finitude, solitude.* Gallimard.

Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology, 21, 107-112*.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of men*. World Publishing.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review,* 46, 53-62.

HerzBerg, f. (1971). *Le Travail et la nature de l'homme.* Entreprise moderne d'édition.

Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work.* John Wiley

Hill A.B., & Perkins R.E. (1985) Towards a model of boredom. *British Journal of Psychology, 76*, 235-240

Hill, A.B., & Perkins, R.E. (1985). Towards a model of boredom. *British Journal of Psychology*, 76, 235-240.

Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P. & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(2-3), 187–215. https://doi.org/10.1002/job.625

Hosy, D., & Bourion, C. (2017). Du burn-out au bore-out : vers l'emploi qui rend heureux. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements Organisationnels*. 229- 296.

Imaï, K., & Yamamoto, T. (2013). Identification and Sensitivity Analysis for Multiple Causal Mechanisms: Revisiting Evidence from Framing Experiments. *Political Analysis*, 21(02) :141–171.

Inceoglu, I., & Warr, P. (2012). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology, 10, 177–181*.

Iribane, A. (2017). L'entreprise libérée et les « talents » : Un avènement annoncé ? *Revue internationale de psychosociologie de gestion des comportements organisationnels, XXIII* (56), 247-264.

Iribane (d'), A. (2017). L'entreprise libérée et les « talents » : Un avènement annoncé ? *Revue internationale de psychosociologie de gestion des comportements organisationnels*, XXIII (56), 247‑264.

Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40, 84-107.

Iso-Ahola, S. E., & Weissinger, E. (1990). Perceptions **of** boredom in leisure: Conceptualization reliability, and validity of the Leisure Boredom Scale. *Journal* of *Leisure Research, 22,* 1-17.

Jackson, D.N., & Paunonen, S.V. (1985). Construct validity and the predictability of behavior. *Journal of personnality and social Psychology,* 49 (2), 554-570.

Jackson, D.L., J.A. Gillaspy., & R. Purc-Stephenson (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6-23. https://doi.org/10.1037/a0014694.

Jérolon, A. (2020). *Analyse causale de médiation multiple et applications*. Thèse de Doctorat en Mathématiques générales, Université de Paris.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: User's reference guide.* Scientific Software.

Kaiser, H.F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika,* 23, 187-200.

Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika, 39, 1, 31-36,* https://doi.org/ 10.1007/bf02291575.

Kant, E. (1803). *Réflexions sur l'éducation.* Friederich Nicolovius

Kanten, P. (2014). The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences, 3*(5), 113-128.

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the corporation.* Basic Books.

Karasek, R.A. (1979). Job demands, Job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative science quarterly. 24, 285-308.*

Karatepe, O. M., & Eslamlou, A. (2017). Outcomes of job crafting among flight attendants. *Journal of Air Transport Management, 6 (2) 34–43.* https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.02.005

Kass, S. J., Beede, K., & Vodanovich, S. J. (2010). Self-report measures of distractibility as correlates of simulated driving performance. *Accident, Analysis, and Prevention, 42, 874–880. doi: 10.1016/jaap.2009.04.012*

Kass, S. J., Beede, K., & Vodanovich, S. J. (2010). Self-report measures of distractibility as correlates of simulated driving performance. *Accident, Analysis, and Prevention, 42, 874–880. DOI: 10.1016/jaap.2009.04.012.*

Katopol, P. (2014). Job crafting and positivity: Learning from research about behavior at work. *Library Leadership & Management, 28*(2), 1-6.

Kengne Njilo, M-H. (2022). *Impact du sens du travail sur l'engagement au travail des agents de la sécurité au Cameroun.* Mémoire de Master Professionnel en Psychologie du travail et des organisations, Université de Yaoundé1.

Kenmogne Kamdem, D. (2021). *Impact des pratiques managériales d'habilitation sur le stress au travail.* Mémoire Master professionnel en Psychologie du Travail, Université de Yaoundé1.

Ketchum, L. D., & Trist, E. (1992) *All Teams Are Not Created Equal. How Employee Empowerment Really Works.* Newbury Park, Sage.

Kim, C., Daniels, M. J., Hogan, J. W., Choirat, C., & Zigler, C. M. (2019). Bayesian methods for multiple mediators: Relating principal stratification and causal mediation in the analysis of power plant emission controls. *The Annals of Applied Statistics*, 13(3), 1927–1956.

Kim, G-N., & Lee, Y-M. (2015). Towards high performance organization: The impacts of job characteristics and job crafting. *International Journal of u-and e-Service, Science and Technology, 9*(2), 85–100.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies, 25* (2) 184–196. https://doi.org/10.1177/1548051817750538

Klapp, O. E. (1986). *Overload and boredom*. Greenwood Press.

Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3e Ed. Guilford Press.

Kline, R.B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 4e Ed. Guilford Press.

Konczak, L., Stelly, D.J., & Tmsty, ML. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Pychological Measurement, 60, 30 1-33 1.*

Koning, M. J. (2014). *The need for job crafting in a changing work environment*. Master's thesis, Utrecht University.

Kooij, D., Tims, M., & Kanfer, R. (2015). Successful Aging at Work: The Role of Job Crafting. In P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau (Ed.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship.* Springer

Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person environment fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 278–291.

Laborie, c., Abord de Chatillon, E., Monnier, A., Lacroux, A., & Lacroux, M-C. (2021). *Le management à l'épreuve de l'ennui en entretien : Quand le bien-être devient un médiateur vertueux.* Congrès de l'AGRH, Paris.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.

Larousse. (2015). *Le Petit Larousse Illustré*. Larousse.

Lawier, E.E. (1986). *High-involvement management*. Jossey-Bass.

Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology, 54*(4), 305–312. https://doi.org/10.1037/h0029692

Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. Jossey-Bass.

Le Bossé, Y., & Dufort, F. (2001). *Le pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des communautés : une autre façon d'intervenir. In F. Dufort & J. Guay (Éd.), Agir au cœur des communautés.* Les Presses de l'Université de Laval.

Le Bossé, Y., & Lavallé, M. (1993). Empowerment et psychologie communautaire : aperçu historique et perspectives d'avenir. *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 20, 7-20.

Le Boterf, G. (1994). *De la compétence : essai sur un attracteur étrange.* Les Editions d' Organisation.

Ledesma, R.D. & Valero-Mora, P. (2007). Determining the number of factors to retain in EFA: An easy-to-use computer program for carrying out parallel analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 12(2), 1-11.

Lee, T.W. (1986). Toward the development and validation of a measure of job boredom. *Manhattan College Journal of Business, 15, 22_28*.

Lemoine, C. (2004). *Se former au bilan de compétences. Comprendre et pratiquer cette démarche*. Dunod.

Lepenies, Wolf. (1992). *Melancholy and Society.* Harvard University Gaines.

Levy-Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences*. Les Editions d'Organisation.

Lewin, K. (1936). *Principles of topological Psychology*. Philosophical library.

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(5),620–632. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0191

Liger, P., & Rohou, G. (2016). *L'Empowerment donner aux salariés le pouvoir d'initiative*. Dunod.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Mc Graw-Hill.

Lips-Wiersma M., & Wright S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37, 655.

Liu, Y., Chen, J., Jiang, M., Xu, H., Liu, J., Eastwood, J. D., & Mehranvar, S. (2013). The Chinese version of the Multidimensional State Boredom Scale (MSBS): Its applicability in Chinese college students. *Chinese Journal of Clinical Psychology, 21, 558–562.*

Locke, E.A., & Schweiger, R.A. (1979). Participation in decision-making: one more look. In B.M. Shaw & L.L. Cummings (Éd.), *Research in OrganizationaÏ Behavior*, (1), 265-339.

Locke, J. (1693). *Quelques pensées sur l'éducation*. Awnsham et John Churchill.

Locke, J. (1984). *Deuxième traité du gouvernement civil*. Garnier-Flammarion.

Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1969) *Adjustment to work.* Appleton-Century-Crofts**.**

Loi n°92/007 du 14 août 1992, portant Code du Travail au Cameroun.

Londei-Shortall, J. (2017). *Être l'artisan de son propre mieux-être au travail : le remodèlement d'emploi, ses antécédents et ses résultantes.* Thèse de Doctorat en Psychologie, Université de Montréal.

London, H., & Monello, L. (1974). Cognitive manipulation of boredom. In H London and ER Misbet (eds) *Thought and feeling- cognitive alteration of feeling states*. Aldine

Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews, 11, 381_405*.

Lussier, E. (2012). *L'ennui : Autopsie d'une affliction moderne autour de l'œuvre de Walter Benjamin.* Mémoire de Master, Université du Québec à Montréal.

Mael, F., & Jex, S. (2015). Workplace Boredom : an integrative model of traditional and contemporary approaches. *Group & Organization Management, 40 (2), 131-159*.

Maddi, S. (1967). The existential neurosis. *Journal of Abnormal Psychology, 72*, 311-325.

Makouet, I., & Ngok Evina, J. F. (2021). Etude de l'impact du stress au travail sur la fidélisation du personnel : Une étude exploratoire auprès des firmes multinationales au Cameroun. *Alternatives Managériales Economiques, 3(3), 421-440.*

Mann, S. (2007). The boredom boom. *The Psychologist*, 20 (2), 90-93.

Mann, S. (2012). Boredom at the checkout: Causes, coping strategies and outcomes of workplace boredom in a supermarket setting. *Journal of Business and Retail Management Research, 6(2), 1–14.*

Marx, K. (1867). *Le capital*. Henry Oriol.

Masclet, G. (2004). Contexte, pouvoir et management. In E. Brangier, A. Lancry, & C. Louche, *Les dimensions humaines du travail: Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations.* Presses Universitaires de Nancy

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 370-393.

Matthis Ravelonarivo. (2021). *Job crafting et ressources socio-organisationnelles : accompagner le processus d'empowerment chez les salariés*. Thèse de Doctorat en Psychologie, Université de Lyon.

May, D. R. Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 11-37.*

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 11-37.*

Mayo, E. (1945). *The social Problems of an Industrial Civilization, Graduate School of Business Administration*. Harvard University.

Mc Gregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill.

Meda, D. (2010). *Le travail, une valeur en voie de disparition ?* Champs d'essai.

Mengoua, P. (2020). Comportements déviants au travail : analyse des facteurs relevant de la déviance de production, personnelle et politique des salariés de la fonction publique camerounaise. *Thèse de Dotorat en Psychologie, Université de Yaoundé1*.

Menon, S.T. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioral Science, 31(3), 1 61-164*.

Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153-180.

Menye Nga, G-F. (2016). *La psychologie du travail et des organisations au Cameroun.* L'Harmattan.

Mercure, D. (2019). Rapport au travail. Genèse et horizons heuristiques du concept de rapport au travail. In Mercure, D. & Vultur, M. (Éd.), *Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail*. Presses de l'Université de Laval.

Migneault, P. (2006). *Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale* ? Mémoire de Master, Université de Montréal.

Mikulas, W.L., & Vodanovich, S.J. (1993). The essence of boredom. *The Psychological Record*, 43, 3-12.

Minois, G. (2003). *Histoire du mal de vivre. De la mélancolie à la dépression*. Editions de la Martinière.

Minois, G. (2003). *Histoire du mal de vivre. De la mélancolie à la dépression*. Martinière.

Minseo Kim., & Terry A. Beehr (2019): Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favorable and unfavorable outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1697237.

Mintzberg, H. (1990). *Le management*. Editions d'organisation.

Molo Owona, J.C. (2022). *Effet des pratiques managériales d'habilitation sur l'absentéisme au travail*. Mémoire de master professionnel en Psychologie du Travail, Université de Yaoundé1.

Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Santé psychologique, études et recherches, IRSST.

Morin, E. M., & Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail, *Revue Française de Gestion*, 126, 83-93.

MOW International Research Team (1987). *The Meaning of Working*. Academic Press.

Moynihan, A. D., Van Tilburg, W. A. P., Igou, E. R., Wisman, A., Donnelly, A., & Mulcaire, J. (2015). Eaten up by boredom: Unhealthy eating alleviates a lack of sensation and aversive self-awareness under boredom. *Frontiers in Psychology, 6.*

Muusses, L. D., Finkenauer, C., Kerkhof, P., & Billedo, C. J. (2014). A longitudinal study of the association between compulsive internet use and wellbeing. *Computers in Human Behavior, 36*, 21-28.

Mvessomba, A. E. (2013). *Guide de méthodologie pour une initiation à la méthode expérimentale en psychologie et à la diffusion de la recherche en sciences sociales.* Groupe Inter Press.

Myers, A., & Hansen, C.-H. (2007). *Psychologie expérimentale*. De Boeck.

N'da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : réussir sa thèse son mémoire de master ou professionnel, et son article*. L' Harmattan

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. Dans S. J. Lopez et C. R. Snyder (dir.). *The Oxford handbook of positive psychology* (p. 195-206). Oxford University Press.

Neuman, L. (2011). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Allyn et Bacon.

Nezoumé, V. (2022). *Etude de l'effet du sens du travail sur l'intention de réorientation professionnelle.* Mémoire de Master Professionnel en Psychologie du travail et des Organisations, Université de Yaoundé1.

Ngok Evina, J.F. (2014). La compétitivité des entreprises africaines : le cas du Cameroun. *La Revue des Sciences de Gestion*, *3*(4), 51-58

Nietzsche, F. (1994). *La naissance de la tragédie ou l'Hellénisme et pessimisme.* Trad. De Jean Mamold et Jacques Morland. Librairie Générale Française.

Nietzsche, F. (2006). *Fragments posthumes sur l'éternel retour*. *1880-1888.* Trad. Lionel Duvoy. Allia.

Nnanga Ndjepel, J. N. (2020). *L'impact des pratiques managériales d'habilitation (PMH) sur l'habilitation comportementale (HC) des employés de la CCAA.* Mémoire de Master Professionnel en Psychologie du travail, Université de Yaoundé 1.

Nord, W.R., & Doherty, E.M. (1996). Towards an assertion perspective for empowerment: blending employee rights and labour process theories. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 9(3), 193-215.*

Nyock Ilouga, S. (2007). *La congruence objective entre le profile structurel organisationnel et l'individu : effets sur la satisfaction au travail et l'engagement normatif envers l'organisation : utilisation de la régression polynomiale*. Thèse de Doctorat en Psychologie, Université de Lille 3.

Nyock Ilouga, S., & Moussa Mouloungui, A-C. (2019). Le sens du travail dans un contexte entropique. *International Journal and Applied Studies,* 26 (1), 218-229.

Nyock, Ilouga, S. (2019). *Le rapport au travail dans un contexte entropique : une analyse du sens du travail.* Editions Universitaire Européennes.

Nyock, Ilouga, S., Mouloungui, A. C. M., Arnoux-Nicolas, C. & Bernaud, J.-L. (2018). Do the Meaning of Work and the Coherence between a Person and His Work Environment Express the Same Reality? *Psychology*, 9, 2175-2193

O'Connor, D. (1967). The phenomena of boredom. *Journal of Existentialism, 7*(27), 381-399.

Oiry, E. (2005). Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? *Revue Française de Gestion, 31(158), 13-34*.

Osgood, C. E., & Tannenbaum, P. H. (1955). The principle of congruity in the prediction of attitude change, *Psychological Review, 62, 42-55.*

Ousmane, Sy. (2009). *Reconstruire l'Afrique. Vers une nouvelle gouvernance fondée sur les dynamiques locales*. Charles Léopold Mayer.

Paquin, M. (1986). *L'organisation du travail.* Les Éditions Agence D'ARC.

Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group et Organization Management, 32*(3), 326-357.

Pascal, B. (1897). *Pensées* (3ème Ed.). Desprez.

Paul, K-L., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior, 74(3), 264-282*.

Perrot, S. (2004). Jeunes diplômés : Comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés. *La revue des sciences de gestion : Direction et Gestion, 39 (206), 25-40.*

Petrou, P., Demerout, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1120-1141. https://doi.org/10.1002/job.1783.

Pett, M.A., Lac key, N.R., & J.J. Sullivan (2003). *Making Sense of Factor Analysis – The Use of Factor Analysis for Instrument Development in Health Care Research*. Sage Publications.

Pezet-Langevin, V. (2017). Le bore-out ou l'ennui au travail : démêler le vrai du faux. *Hygiène et sécurité du travail.* 247, 6-9.

Pigeon, M., Longpre, P., & Boudrias, J. S. (2015). L'habilitation comportementale se differencie-t-elle des concepts d'innovation, de citoyennete organisationnelle et d'autogestion ? *Psychologie du travail et des Organisations, 21*(1), 5–22. https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30016-4.

Pigeon, M., Montani, F., & Boudrias, J. S. (2017). How do empowering conditions lead to empowered behaviours? Test of a mediation model. *Journal of Managerial Psychology, 32*(5), 357-372. https://doi.org/10.1108/JMP-09-2016-0292.

Pireaux, A. (2017). *Burn out et bore out dans administration*. Barricade

Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work, *In* Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E (Ed). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline (*309-327). Berret-Koehler.

Ragheb, M. G., & Merydith, S. P. (2001). Development and validation of **a** unidimensional scale measuring free time boredom. *Leisure Studies, 20,* 41-59.

Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743 - 1770. https://doi.org/10.1177/0018726710365092.

Ravelonarivo, M. (2021). *Job crafting et ressources socio-organisationnelles : accompagner le processus d'empowerment chez les salariés SNCF*. Thèse de Doctorat en Psychologie. Université Lumière Lyon 2.

Raymond, D. (2001). Schopenhauer. L'irréparable désastre. Magazine Littéraire : *Eloge de l'ennui.* Un Mal nécessaire, 400, 38-41.

Rengade C.-E. (2016). De l'ennui au *bore-out*, une revue de la littérature. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*. http://dx.doi.org/10.1016/j.jtcc.2016.03.002.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.

Rothlin, p., & werder, P., (2007). *Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht.* Redline Wirtschaftsverlag.

Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics, 29*(4), 260–273. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00032-8

Roussel, P., Durrieu F., Campoy E., & El Akremi A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion*. Economica.

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112-138. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008

Ruffin, J. E. (1984). The anxiety of meaningless. *Journal of Counselling and Development, 63(1)*, 40-42.

Saks, A. M. (2000). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600‑ 619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169.

Sánchez-Cardona, I., Vera, M., Martínez-Lugo, M., Rodríguez-Montalbán, R., & Marrero-

Centeno, J. (2019). When the job does not fit : The moderating role of job crafting and meaningful work in the relation between employees' perceived overqualification and job boredom. *Journal of Career Assessment*, *28*(2), 257-276.

Sartre, J- P. (1945). *L'existentialisme est un humanisme*. Folio.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement in the workplace. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge & T.W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology (pp. 293–320).* John Wiley.

Seçkin, N-S. (2018). Boredom at Work: A Research on Public Employees. *Journal of Business Research Turk, 10 (1),639-651*.

Simaleu, N-T. (2021). *Caractéristiques personnelles et développement de l'ennui dans les administrations publiques Camerounaises.* Mémoire de master en psychologie, Université de Yaoundé1.

Sinclair, R., Boudrias, J.-S., & Lapointe, E. (2014). Les différentes pratiques managériales d'habilitation comme antécédents des dimensions comportementales de l'habilitation. In Vacherand-Revel, M. Dubois, M. E. BobillierChaumon, R. Kouabenan, & P. Sarnin, *Changements organisationnels et technologiques : nouvelles pratiques de travail et innovations managériales*. L' Harmattan.

Slemp, & Vella-Brodrick. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Well being*, *3*(2), 126-146.

Smith, A. (1991). *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Flammarion.

Spoto, A., Iannattone, S., Valentini, P., Raffagnato, A.; Miscioscia, M., & Gatta, M. (2021). Boredom in Adolescence: Validation of the Italian Version of the Multidimensional State Boredom Scale (MSBS) in Adolescents. *Children, 8, 314.* https://doi.org/10.3390/.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465*.

Steger, M. F. (2017). Creating meaning and purpose at work. In L. G. Oades, M. F. Steger, A. Delle Fave & J. Passmore (Ed.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strength based approaches at work* (60–81). John Wiley.

Steger, M. F. Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (Wami). *Journal of Career* Assessment, 20, 322-337.

Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research, 25,* 173-180.

Stepstone. (2009). *Une personne sur trois, s'ennuie au travail*. Espace-Presse.

Stervinou, S. (2014). Les sociétés coopératives : Des entreprises au management participatif ? *Ergologia*, *50*, 95-130.

Super, D. E., & Šverko, B. (1995). *Life Roles, Values, and Careers. International Findings of the Work Importance Study*. Jossey-Bass.

Supiot, A. (1994). *Critique du droit du travail*. Les voies du droit.

Svendsen L. (1999). *Petite philosophie de l'ennui*. Fayard.

Svendsen, L. (2005). *A Philosophy of Boredom*. Reaktion Books.

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson Education.

Taiwo, A. S. (2010). The influence of work environment on workers productivity: a case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management, 4* (3), 299-307.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

Taylor, J. H., Thompson, C.E., & Spassoff, D. (1937). The effect of conditions of work and various suggested attitudes on production and reportes feelings of tiredness and boredness. *Journal of Applied Psychology, 21(4), 431-450.*

Teng, M, Hassan, Z., & Kasa, M. (2019). The relationship between personality and turnover intention among academicians of private higher education institutions in Malaysia: boredom at workplace as mediator. *Asia-Pacific Social Science Review,* 19 (3) 2019, 262–269

Teng, M., Hassan, Z., & Kasa, M. (2016). *Antecedents and outcomes of boredom: Why we should know*? Paper presented at 6th Asia Pacific Marketing and Management Conference. Sarawak

Thackray, R. I. (1981). The stress of boredom and monotony: A consideration of the evidence. *Psychosomatic Medicine, 43*, 165-176.

Thiébaud, M. & Rondeau, A. (1997). Coaching et responsabilisation des collaborateurs. Actes du colloque « Le changement dans te travail : subir ou agir. Quel rôle pour la gestion

des ressources humaines ? », *Association Suisse de Psychologie du Travail de Langue Française.*

Thomas, K.W., & Veithouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsïc task motivation. *Academy of Management Review, 15(4), 666-681.*

Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, *34*(4), 573–581. https://doi.org/10.1002/smi.2818.

Tims, M., & Bakker, A.B. (2013). *Job design and employee engagement.* Dans C. Truss, R. Delbridge, E. Soane, K. Alfes A. Shantz (dir.), *Employee engagement in theory and practice* 131–148. Routledge.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1-9.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80* (1), 173 – 186. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, *18*(2), 230–240. https://doi.org/10.1037/a0032141

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(6), 914–928. https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245.

Tioyong Djomou, R. (2022). *Vérification de l'effet médiateur de l'intelligence émotionnelle dans la relation entre les exigences de travail et l'épuisement professionnel*. Mémoire de Master en Psychologie, Université de Yaoundé 1.

Toscanelli, C. (2022). *Correlates of work-related boredom and technological changes at the workplace*. Thesis, University of Lausanne.

Tshilonda Kasol'a. (2019). *Bore-out et comportements contre-productifs à la générale des carrières et des Mines de Lubumbashi*. Congres de réseau de Psychologie du Travail et des Organisation des Pays du Sud, Douala-Cameroun.

Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika, 38,* 1-10.

Turcotte, P. H. (1982). *La qualité de la vie au travail.* Les Éditions Agence d'ARC.

Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker and investigation of response to task attributes.* Harvard University Graduate School of Business.

Tze, V. M. C., Daniels, L. M., & Klassen, R. M. (2014). Examining the factor structure and validity of the English Precursors to Boredom Scales. *Learning and Individual Differences, 32, 254 26.* http://dx.doi.org/10.1016/j.lindif.2014.03.018.

Tze, V. M., Daniels, L. M., & Klassen, R. M. (2016). Evaluating the relationship between boredom and academic outcomes: a meta-analysis. *Educational Psychology Review, 28(*1), 119-144. https://doi.org/10.1007/s10648-015-9301-y.

Ughetto, P. (2018). *Organiser l'autonomie au travail : Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... : L'activité à l'ère de l'auto-organisation*. FYP Editions.

Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaire psychologiques: implications pour la recherché en langue française. *Psychologie Canadienne*, 30 (4), 662-680.

Vallerie, B. (2012). *Interventions sociales et empowerment – Développement du pouvoir d'agir*. L'Harmattan.

Van der Heijden, G. A. H., Schepers, J. J. L., & Nijssen, E. J. (2012). Understanding workplace boredom among white collar employees: Temporary reactions and individual differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*, 349 – 375.doi:10.1080/1359432X.2011.578824.

Van Hooff, M. L. M., & Van Hooft, E. A. J. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*, 348–359.

Van Hooff, M. L. M., & Van Hooft, E. A. J. (2016). Work-related boredom and depressed mood from a daily perspective: The moderating role of work centrality and need satisfaction. *Work & Stress, 30*, 209–227.

Van Hooff, M. L. M., & Van Hooft, E. A. J. (2017). Boredom at work: Towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*, 133–148.

Van Tilburg, W. A. P., & Igou, E. R. (2012). On boredom: Lack of challenge and meaning as distinct boredom experience. *Motivation and Emotion, 36, 181–194.* https://doi.org/10.1007/s11031-011-9234-9.

Van wingerden, J., & Nicks, M.W. (2017). Construction and validation of the perceived opportunity to craft scale. *Frontiers in Psychology,8,* 573.https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00573

Van Wyk, S.M., De Beer, L.T., Pienaar, J., & Schaufeli, W.B. (2016). The psychometric properties of a workplace boredom scale (DUBS) within the South African context. *SA Journal of Industrial Psychology 42*(1), a1326. http://dx.doi.org/10.4102/sajip. v42i1.1326.

Vayre E. (2019). Les incidents du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain, 82, 1-39.*

Vendramin, P., & Valenduc, G. (2001). Les métamorphoses du télétravail. *La lettre Emerit,27, 1-8.*

Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? : Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod.

Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? : Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod.

Vodanovich, S. J., & Kass, S. J. (1990). A factor analytic study of the Boredom Proneness Scale. *Journal of Personality Assessment, 55, 115–123.* http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa5501&2_11

Vodanovich, S. J. (2003). Self-report measures of boredom: A review of the literature. *The Journal of Psychology, 137*(6), 569-595. http://doi:10.1080/00223980309600636.

Vodanovich, S.J., & Watt, J.D. (2016) Self-Report Measures of Boredom: An Updated Review of the Literature. *The Journal of Psychology,* 150:2, 196-228, http://10.1080/00223980.2015.1074531.

Voltaire. (1759). *Candide ou l'optimisme*. Gabriel Cramer.

Vough, H., & Parker, S. K. (2008). Work design research: Still going strong. *Handbook of organizational behavior.* Sage Publications.

Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review, 19(2), 312-330.*

Wan, H. C., Downey, L. A., & Stough, C. (2014). Understanding non-work presenteeism: Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress.

Personality and Individual Differences, 65, 86–90. http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.018.

Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. Dans S. K. Parker et U. K. Bindl (dir.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (p.77–104). Routledge.

Waterman, A.S. (2005). When effort is enjoyed: Two studies of intrinsic motivation for personal salient activities. *Motivation and Emotion. 29, 165-188.*

Watt, J. D., & Ewing, J. E. (1996). Toward the development and validation of a measure of sexual boredom. *Journal* of *Sex Research, 33,* 57-66.

Weber, M. (1914). *La Domination*. La Découverte.

Weick, K-E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage publications.

Whiteoak, J.W., & Mohamed, S. (2015). Employee engagement, boredom and frontline construction workers feeling safe in their workplace. *Accident Analysis and Prevention*. http://dx.doi.org/10.1016/j.aap.2015.11.001.

Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998) Qu'est-ce que la « mobilisation » des

Wrzesniewski A., Dutton J. E., & Debebe G. (2003). Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93‑ 135.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26*(2), 179–201.https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality 31,* 21–33.

Wyatt, S., Langdon, J.N., & Stock, F.G.L. (1937). *Fatigue and Boredom in Repetitive Work*. Medical Research Council.

Yalom, I. D. (1980). *Existential Psychotherapy*. Basic Books.

Yang, L. (2012). *La construction du sens des expériences interculturelles au sein d'une organisation multinationale : une étude de cas*. Mémoire en Sciences de Communication, Université de Montréal.

Yzerbyt, V., Muller, D., & Batailler, C. (2018). New Recommendations for Testing Indirect Effects in Mediational Models: The Need to Report and Test Component Paths. *Journal of Personality and Social Psychology: Attitudes and Social Cognition*. 115(6), 929-943.

Zakay, D. (2014). Psychological time as information: the case of boredom. *Frontiers in Psychology, 5*, 917. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00917.

Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence*. Éditions Liaisons.

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126–146. https://doi.org/10.1002/job.2332.

Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E., & Cortese, C. G. (2019). The nature of job crafting: Positive and negative relations with job satisfaction and work-family conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(7), 1176. https://doi.org/10.3390/ijerph16071176.

Zuckerman, M. (1974). The sensation seeking motive. In B. A. Maher (Ed.), Progress in experimental personality research. *Academic 7, 79-148.*

Zuckerman, M. (1979). *Sensation seeking: Beyond the optimal level of arousal*. Hillsdale Erlbaum.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de l'étude

Ce questionnaire est adressé aux personnels de l'administration publique camerounaise. Le présent questionnaire est anonyme. Nous vous assurons que la confidentialité totale de vos réponses sera préservée conformément aux dispositions de de la loi n°2020/010 du 20 juillet 2020 sur les enquêtes statistiques et les recensements au Cameroun.

NB : *il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses*

1. Pratiques managériales d'Habilitation

En vous référant à votre expérience personnelle de travail dans votre emploi actuel, indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord pour chacune des affirmations

Fortement en désaccord	En désaccord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4

Ces derniers temps dans mon emploi, …

Q1	Mon (es) supérieur (s) apprécie mes efforts	**□1 □2 □3 □4**
Q2	Mon (es) supérieur (s) reconnaît ma performance	**□1 □2 □3 □4**
Q3	Mon (es) supérieur (s) me félicite pour mes bons coups	**□1 □2 □3 □4**
Q4	Mon (es) supérieur (s) me suggère des façons d'améliorer ma performance	**□1 □2 □3 □4**
Q5	Mon (es) supérieur (s) me donne du feedback constructif	**□1 □2 □3 □4**
Q6	Mon (es) supérieur (s) m'offre des occasions d'apprendre dans la réalisation de mon travail	**□1 □2 □3 □4**
Q7	Mon (es) supérieur (s) écoute réellement mes suggestions	**□1 □2 □3 □4**
Q8	Mon (es) supérieur (s) tient compte de mes propositions avant de prendre une décision pouvant affecter mon travail	**□1 □2 □3 □4**
Q9	Mon (es) supérieur (s) m'explique les décisions de l'entreprise	**□1 □2 □3 □4**
Q10	Mon (es) supérieur (s) explique comment ce que je fais participe au bon fonctionnement de l'organisation	**□1 □2 □3 □4**

2. Ennui au travail

En vous référant à votre expérience personnelle de travail dans votre emploi actuel, indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord pour chacune des affirmations

1	2	3	4	5	6	7
Très en désaccord	En désaccord	Un peu en désaccord	Neutre	Unpeu en accord	En accord	Très en accord

Ces derniers temps au travail….

Q1	Je me sens déprimé (e)	**1 2 3 4 5 6 7**
Q2	Je me sens vide	**1 2 3 4 5 6 7**
Q3	Je me sens seul (e)	**1 2 3 4 5 6 7**
Q4	Il semble qu'il n'y ait personne autour de moi à qui parler	**1 2 3 4 5 6 7**
Q5	Le temps avance très lentement	**1 2 3 4 5 6 7**
Q6	En ce moment, il semble que le temps passe lentement	**1 2 3 4 5 6 7**
Q7	Le temps semble être arrêté	**1 2 3 4 5 6 7**
Q8	Je me sens agité (e)	**1 2 3 4 5 6 7**
Q9	Je suis plus souvent de mauvaise humeur que d'habitude	**1 2 3 4 5 6 7**
Q10	Je suis facilement distrait (e)	**1 2 3 4 5 6 7**
Q11	Il est difficile de concentrer mon attention	**1 2 3 4 5 6 7**
Q12	Je m'ennuie	**1 2 3 4 5 6 7**
Q13	Je perds du temps qui serait mieux consacré à autre chose	**1 2 3 4 5 6 7**
Q14	Je me sens déprimé (e)	**1 2 3 4 5 6 7**
Q15	Je me sens vide	**1 2 3 4 5 6 7**
Q16	Je me sens seul (e)	**1 2 3 4 5 6 7**
Q17	*Il semble qu'il n'y ait personne autour de moi à qui parler*	**1 2 3 4 5 6 7**
Q18	Le temps avance très lentement	**1 2 3 4 5 6 7**

3. Sens du travail

Vous indiquerez votre degré d'accord ou de désaccord en cochant la case qui convient.

Fortement en désaccord	En désaccord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4

Ces derniers temps…

Q1	Mon travail n'apporte que peu de choses à ma vie.	**□1 □2 □3 □4**
Q2	Je me dis souvent que dans mon poste de travail, je ne sais pas quels sont vraiment les objectifs.	**□1 □2 □3 □4**
Q3	Je me dis parfois que mon travail ne sert pas à grand-chose.	**□1 □2 □3 □4**
Q4	Il arrive régulièrement que je ne comprenne pas les finalités de mon travail	**□1 □2 □3 □4**

Q5	Je ne vois pas très bien à quoi sert mon travail actuel	**□1 □2 □3 □4**
Q6	Je ne comprends pas bien quelle est la contribution de mon travail	**□1 □2 □3 □4**
Q7	Je ne comprends pas ce que mon travail change dans le monde ou dans la société	**□1 □2 □3 □4**
Q8	Mon emploi ne m'aide pas à avoir des perspectives de vie bien claires	**□1 □2 □3 □4**
Q9	Dans mon emploi, les buts à atteindre sont stimulants et signifiants	**□1 □2 □3 □4**
Q10	Mon travail actuel offre des opportunités pour devenir une personne respectée dans la société	**□1 □2 □3 □4**
Q11	J'ai bien compris l'utilité de mon travail	**□1 □2 □3 □4**
Q12	Je trouve que mon travail me permet de découvrir de nouvelles choses	**□1 □2 □3 □4**
Q13	Mon travail n'apporte que peu de choses à ma vie.	**□1 □2 □3 □4**
Q14	Je me dis souvent que dans mon poste de travail, je ne sais pas quels sont vraiment les objectifs.	**□1 □2 □3 □4**
Q15	Je me dis parfois que mon travail ne sert pas à grand-chose.	**□1 □2 □3 □4**

4. Job-Crafting

Veuillez indiquer à quelle fréquence vous effectuez chacun des comportements suivants

Très rarement	Rarement	Souvent	Très souvent
1	2	3	4

Ces derniers temps dans mon travail, …

Q1	J'introduis de nouvelles façons de faire afin d'améliorer mon travail	**□1 □2 □3 □4**
Q2	Je modifie la variété de tâches que j'effectue au travail	**□1 □2 □3 □4**
Q3	J'ai la possibilité de réaliser de nouvelles tâches qui correspondent mieux à mes compétences ou intérêts	**□1 □2 □3 □4**
Q4	Je prends en charge des tâches supplémentaires au travail	**□1 □2 □3 □4**
Q5	Je priorise les tâches qui correspondent à mes compétences ou intérêts	**□1 □2 □3 □4**
Q6	Je vois que mon travail donne du sens à ma vie	**□1 □2 □3 □4**
Q7	Je connais l'importance que mon travail a pour le succès de l'organisation	**□1 □2 □3 □4**
Q8	Je connais l'importance de mon travail pour la communauté en général	**□1 □2 □3 □4**
Q9	Je connais la façon dont mon travail impacte positivement ma vie	**□1 □2 □3 □4**
Q10	Je tiens compte du rôle qu'à mon emploi sur mon bien-être général	**□1 □2 □3 □4**
Q11	Je fais un effort pour apprendre à mieux connaître les gens au travail	**□1 □2 □3 □4**
Q12	J'organise ou j'assiste à des activités sociales liées au travail	**□1 □2 □3 □4**
Q13	J'organise des événements spéciaux au travail (exemple : anniversaire d'un collègue)	**□1 □2 □3 □4**
Q14	Je soutien de nouveaux employés	**□1 □2 □3 □4**

Q15	Mes amis au travail ont des compétences ou des intérêts similaires aux miennes	**☐1 ☐2 ☐3 ☐4**

5. Intention de départ

En vous référant à votre expérience personnelle de travail dans votre emploi actuel, indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord pour chacune des affirmations

Fortement en désaccord	En désaccord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4

Ces derniers temps,

Q1	J'aimerais bien quitter ce poste rapidement	**☐1 ☐2 ☐3 ☐4**
Q2	Si je pouvais, je démissionnerais volontiers	**☐1 ☐2 ☐3 ☐4**
Q3	Je songe parfois à chercher une affectation	**☐1 ☐2 ☐3 ☐4**
Q4	Je ne me vois pas rester longtemps à ce poste	**☐1 ☐2 ☐3 ☐4**

6. Comportements liés à l'ennui

Veuillez indiquer à quelle fréquence vous effectuez chacun des comportements suivants

Très rarement	Rarement	Souvent	Très souvent
1	2	3	4

Ces derniers temps, lorsque je m'ennuie au travail,

Q1	Je travaille lentement	**☐1 ☐2 ☐3 ☐4**
Q2	Je prends de longues pauses	**☐1 ☐2 ☐3 ☐4**
Q3	Je fais semblant d'être occupé	**☐1 ☐2 ☐3 ☐4**
Q4	Je rêve	**☐1 ☐2 ☐3 ☐4**
Q5	Je m'implique dans d'autres activités non liées au travail	**☐1 ☐2 ☐3 ☐4**
Q6	Je m'occupe avec des activités pour meubler le temps	**☐1 ☐2 ☐3 ☐4**

7. Profil sociodémographique

Sexe	☐ Féminin ☐ Masculin
Âge	_ _ _ _ans
Situation matrimoniale	☐ Célibataire ☐ Marié ☐ Union libre ☐ Divorcé (e) ☐Veuf (Ve)
Ancienneté	…….ans

Votre niveau d'étude	□CAP/BEPC □BAC □BAC+3 (Licence) □BAC+4 (Maîtrise) ☐ BAC+5 (Master 2/DEA) ☐ BAC+8 (Doctorat) ☐ Autre (Précisez) : _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _
Statut professionnel	□Fonctionnaire □Contractuel
Nombre d'heures de travail prévues par semaine	_ _ _ _ _heures
Poste occupé	
Votre lieu de service	
Votre région d'origine	

MERCI POUR VOTRE PRECIEUSE CONTRIBUTION !!!!

Annexe 2 : autorisation de recherche (MINPOSTEL)

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie

MINISTERE DES POSTES
ET TELECOMMUNICATIONS

SECRETARIAT GENERAL

CELLULE DE LA FORMATION

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland

MINISTRY OF POSTS AND
TELECOMMUNICATIONS

GENERAL SECRETARIAT

TRAINING UNIT

N° 00003608 MPT/SG/CFOR

Yaoundé, le..09.SEPT.2021.....

Réf : v/l du 07 Septembre 2021

Le Ministre des Postes et Télécommunications
A
Monsieur AMBASSA DIEUDONNE DAVY
Etudiant à l'Université de Yaoundé I
Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines
Unité de Recherche et de Formations Doctorales
En Arts,Langues et Civilisations
TEL: 695 49 10 77
-Yaoundé-

Objet : *Autorisation de Recherche.*/-

Le Ministre des Postes et Télécommunications vous autorise à accéder à toutes les Directions de son Département ministériel sur la période allant du **20 Septembre au 20 Novembre 2021**, en vue de collecter les données quantitatives et qualitatives devant vous permettre de compléter vos travaux de recherche de Thèse de Doctorat Ph.D en psychologie du travail et des Organisations dont le thème porte sur : « ***Effets de la congruence objective entre le potentiel de mobilisation des compétences et le degré de sollicitation des exigences du poste occupé sur l'ennui au travail : rôle du sens du travail*** ».

Cette recherche devra s'effectuer dans **le strict respect des mesures barrières édictées par le Gouvernement pour lutter contre le Covid-19, notamment le port obligatoire du masque et la distanciation physique**.

A cet effet, les responsables des Structures concernées sont invités à vous faciliter l'accès aux services. /-

NB : Bien vouloir se conformer au calendrier en annexe

Pour le Ministre des Postes et Télécommunications
et par Délégation, Le Secrétaire Général

Mohamadou Saoudi
Inspecteur Principal des
Postes & Télécommunications

Annexe 3 : autorisation de recherche (MINTSS)

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie
MINISTERE DU TRAVAIL
ET DE LA SECURITE SOCIALE
SECRETARIAT GENERAL
DIRECTION DES AFFAIRES GENERALES
SOUS-DIRECTION DU PERSONNEL,
DE LA SOLDE ET DES PENSIONS
SERVICE DU PERSONNEL
ET DE LA FORMATION CONTINUE
BUREAU DE LA FORMATION CONTINUE

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland
MINISTRY OF LABOUR
AND SOCIAL SECURITY
SECRETARIAT GENERAL
DEPARTMENT OF GENERAL AFFAIRS
SUB-DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES,
SALARIES AND PENSIONS
SERVICE OF PERSONNEL
AND CONTINUOUS TRAINING
BUREAU OF CONTINUOUS TRAINING

N° 000007796/L/MINTSS/SG/DAG/SDPSP/SPFC/BFC

Yaounde, le 22 AVR 2022

Réf: V/L du 30 mars 2022.

LE MINISTRE

A

MONSIEUR AMBASSA Dieudonné Davy
DE L'UNIVERSITE DE YAOUNDE I
Tél : +237 695 49 10 77
Email : daviesambassa71@gmail.com

YAOUNDE

Objet : Demande de collecte des données.

Monsieur,

Faisant suite à votre correspondance sus-référencée, relative à l'objet repris en marge,

J'ai l'honneur de vous faire connaître que, je marque mon accord pour l'administration d'un questionnaire sur les « Effets de la congruence objective entre le potentiel de mobilisation des compétences et le degré de sollicitation des exigences du poste occupé sur l'ennui au travail : rôle du sens du travail » aux personnels de mon Département ministériel.

A cet effet, vous voudrez bien prendre attache avec la Direction des Affaires Générales pour les modalités y afférentes.

Veuillez agréer, Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

Pour le Ministre du Travail
et de la Sécurité Sociale
et par Délégation
Le Secrétaire Général

RAZACK Johny

Annexe 4 : autorisation de recherche (MINDUB)

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie

MINISTERE DE L'EDUCATION DE BASE

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

SOUS-DIRECTION DU DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

SERVICE DE LA FORMATION ET DES STAGES

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

MINISTRY OF BASIC EDUCATION

SECRETARIAT GENERAL

DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

SUB-DEPARTMENT OF THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES

TRAINING AND INTERNSHIP SERVICE

N° 51/1464/L/MINEDUB/SG/DRH/SDDRH/SFS

Yaoundé, le 25 AVR 2022

Réf: V/L du 30 mars 2022.

LE MINISTRE DE L'EDUCATION DE BASE

A

Objet: Autorisation de collecte des données.

Monsieur **AMBASSA Dieudonné Davy**

S /C du Professeur **Philippe TSALA TSALA.**

Coordonnateur du Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines, Sociales et Educatives de l'Université de Yaounde I.

YAOUNDE

Monsieur,

En réponse à votre correspondance dont l'objet et le référence sont repris en marge,

J'ai l'honneur de vous informer que vous êtes autorisé à effectuer votre recherche sur le thème : «***Effets de la congruence objective entre le potentiel de mobilisation des compétences et le degré de sollicitation des exigences du poste occupé sur l'ennui au travail : rôle du sens de travail*** **»,** au ministère de l'Education de Base, pour la période allant du 02 mai au 1er juillet 2022.

Pour les modalités pratiques de ladite recherche, vous voudrez bien prendre attache avec la Direction des Ressources Humaines, au troisième (3ème) étage, porte **301.**

Toutefois, le MINEDUB se désengage quant à la prise en charge financière éventuelle des activités y relatives.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de ma parfaite considération.

COPIE:
-UYDE I;
-SG/SDACL;
-DRH/SDDRH/SFS;
-CHRONO/ARCHIVES.

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
REPUBLIC OF CAMEROON
Le Ministre
The Minister
MINISTERE DE L'EDUCATION DE BASE
MINISTRY OF BASIC EDUCATION

Pr. Laurent Serge ETOUNDI NGOA

Annexe 5 : autorisation de recherche (MINAC)

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie

MINISTERE DES ARTS ET DE LA CULTURE

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION DES AFFAIRES GENERALES

SOUS- DIRECTION DES PERSONNELS, DE LA SOLDE ET DES PENSIONS

SERVICE DU PERSONNEL, DE LA FORMATION ET DES STAGES

BUREAU DU PERSONNEL FONCTIONNAIRE

MINISTERE DES ARTS ET DE LA CULTURE
MINISTRY OF ARTS AND CULTURE

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland

MINISTRY OF ARTS AND CULTURE

SECRETARIAT GENERAL

Yaoundé, le 30 JUIN 2022

N° 001099/LMINAC/SG/DAG/SDPSP/SPFS

Le Ministre

Réf. : v/l du 30 mars 2022

A Monsieur AMBASSA Dieudonné Davy
Doctorant PhD en Psychologie du Travail
Et des Organisations à l'Université de Yaoundé I
Tel : +237 695 491 077
-YAOUNDE-

Objet : demande de collecte des données.

Monsieur,

Comme suite à votre correspondance de référence relative à l'objet repris en marge,

J'ai l'honneur de vous signifier mon accord de principe relatif à la demande d'autorisation pour l'enquête par questionnaire que vous avez sollicitée auprès du personnel en service dans le Département Ministériel dont j'ai la charge pour une durée de deux (02) mois à compter du **mercredi 22 juin 2022.**

A cet égard, vous voudrez bien vous soumettre à la réglementation en vigueur, notamment au devoir de réserve et de confidentialité.

Vous voudrez bien croire, Monsieur, à l'expression de ma considération distinguée./-

Le Ministre des Arts et de la Culture

Ntone Blaise Jacque

Annexe 6 : autorisation de recherche (MINSUP)

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail – Patrie
****
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
****
SECRETARIAT GENERAL
****
DIVISION DES ETUDES, DE LA PROSPECTIVE ET DES STATISTIQUES
****
CELLULE DES STATISTIQUES
****

N°22-02819/N/MINESUP/SG/DEPS/CELSTAT/FMJL

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland
****
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
****
SECRETARIAT-GENERAL
****
DIVISION OF STUDIES, PLANNING AND STATISTICS
****
STATISTICS UNIT
****

Yaoundé, le 28 AVR 2022

LE MINISTRE D'ETAT

À

Monsieur AMBASSA Dieudonné Davy
+237 695491077
Daviesambassa71@gmail.com
Université de Yaoundé 1

Objet : Demande de collecte des données

Monsieur,

Faisant suite à votre correspondance d'objet repris en marge dans le cadre de vos travaux de recherche pour une thèse de Doctorat PhD sur le thème « *Effets de la congruence objective entre le potentiel de mobilisation des compétences et le degré de sollicitation des exigences du poste occupé sur l'ennui au travail : rôle du sens du travail* »,

J'ai l'honneur de vous donner mon autorisation pour la tenue de votre collecte de données auprès d'un échantillon représentatif de personnels du Ministère de l'Enseignement Supérieur sur une période de deux mois allant de mai jusqu'à juin 2022.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de ma parfaite considération.

Pour le Ministre d'Etat,
Empêché par Délégation
Le Secrétaire Général

Wilfred NYONGBET GABSA
Professeur

Annexe 7 : autorisation de recherche (MINFOF)

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie

MINISTERE DES FORETS ET DE LA FAUNE

SECRETARIAT D'ETAT

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION DES AFFAIRES GENERALES

SOUS DIRECTION DES PERSONNELS, DE LA SOLDE ET DES PENSIONS

BP : 34430
Yaoundé

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

MINISTRY OF FORESTRY AND WILDLIFE

SECRETARIAT OF STATE

SECRETARIAT GENERAL

DEPARTMENT OF GENERAL AFFAIRS

SUB DEPARMENT IN CHARGE OF PERSONNEL, SALARIES AND PENSIONS

N° 4852 /L/MINFOF/SETAT/SG/DAG/SDPSP/SP/BFORM

Yaoundé le 09 SEPT 2021

Réf : V/c n° 11877 reçu le 23 août 2021
Ref : *Y/l n° 11877 received on August 23, 2021*

LE MINISTRE
A
Monsieur AMBASSA Dieudonné Davy, *étudiant en cycle Doctorat/PhD de la filière Psychologie*
S/C
Le Doyen de la Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Yaoundé I
Tel: 695 491 077
E-mail : *daviesambassa71@gmail.com*
-YAOUNDE-

Objet : autorisation de recherche

Monsieur,

Comme suite à votre correspondance dont l'objet et la référence sont repris en marge,

J'ai l'honneur de vous faire connaître que je marque mon accord pour que vous effectuiez une collecte des données **non rémunérée** d'une durée de deux (02) mois renouvelable, à la Direction des Affaires Générales, nécessaires pour l'analyse de votre thème de recherche intitulé : « **Effets de la congruence objective entre le potentiel de mobilisation des compétences et le degré de sollicitation des exigences du poste occupé sur l'ennui au travail : rôle du sens du travail** », du mercredi 08 septembre au lundi 08 novembre 2021.

Dès réception de la présente, vous devrez prendre attache avec ladite structure pour les modalités pratiques y afférentes, dans le strict respect des mesures de lutte contre la COVID 19, édictées par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement.

Au terme de cette recherche, un rapport devra être produit à cet effet et transmis à mes services compétents.

Veuillez agréer, **Monsieur,** l'expression de ma parfaite considération.

Pour le Ministre
des Forêts et de la Faune
et par Délégation
Le Secrétaire Général

REPUBLIQUE DU CAMEROUN Republic of Cameroon
Le Secrétaire Général
Ministry of Forestry and Wildlife
MINISTERE DES FORETS ET DE LA FAUNE

Joseph Njongwen

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACE III
REMERCIEMENTS IV
SIGLES ET ABREVIATION V
LISTE DES TABLEAUX VI
LISTE DES FIGURES IX
LISTE DES ANNEXES XI
RESUME XII
ABSTRACT XIII
INTRODUCTION GENERALE 1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE 7
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS GENERAUX DE LA THESE 8
1.1.Du contexte empirique au problème empirique de la thèse 8
1.1.2. Le contexte empirique de l'étude 8
1.1.2.1. Statistiques sur l'ennui au travail dans le monde 8
1.1.2.2. Statistiques sur l'ennui au travail en Afrique 10
1.1.2.3. Données sur l'ennui au travail au Cameroun 11
1.1.2.4. Conséquences de l'ennui au travail 14
1.1.2.5. Solutions 16
1.1.2.6. Formulation du problème empirique de la thèse 17
1.2. Du contexte théorique au problème théorique de la thèse 18
1.2.1. Contexte théorique 18
1.2.2. Formulation du problème théorique de la thèse 28
1.3. Questions de l'étude 34
1.3.1.Question générale 34
1.3.2. Questions spécifiques 34
1.4. Hypothèse et modèle général de l'étude 34
1.5. Objectifs généraux de la thèse 35
1.5.1. Objectif n^{0}1 36
1.5.2. Objectif n^{0}2 36
1.5.3. Objectif n^{o}3 38
1.6. Intérêts de l'étude 39
1.8.Délimitations de l'étude **39**

CHAPITRE 2 : CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR L'ENNUI AU TRAVAIL ... 40
2.1. Historique de l'ennui ... 40
2.1.1. Les racines de l'ennui ... 40
2.1.2. Quelques conceptions philosophiques, sociologiques et psychologiques de l'ennui . 43
2.1.2.1. Les conceptions philosophiques de l'ennui ... 44
2.1.2.2. L'ennui dans la littérature psychologique ... 46
2.2. Définitions de l'ennui ... 46
2.2.1. Qu'est-ce que l'ennui ? ... 47
2.2.2. Qu'est-ce que l'ennui en psychologie du travail ? ... 48
2.3. Quelques notions proches de l'ennui ... 48
2.3.1. Le Burn-Out ... 49
2.3.2. Le Brown-Out ... 49
2.3.3. La Vacuité et l'Apathie ... 50
2.3.4. L'Apathie ... 50
2.4. Les déterminants de l'ennui au travail ... 51
2.4.1. Les déterminants individuels ou personnels de l'ennui au travail ... 51
2.4.2. Les déterminants organisationnels de l'ennui au travail ... 52
2.4.2.1. Les caractéristiques de l'emploi ou du travail ... 53
2.4.2.2. L'usage des nouvelles Technologies de l'information et de la communication ... 54
2-4-2-3- L'adéquation formation-emploi ... 55
2.3.2.1. La correspondance verticale ... 55
2.3.2.2. La correspondance horizontale ... 56
2.4.2.4. L'absence ou la perte de sens ... 58
2.5. Les comportements liés à l'ennui au travail ... 59
2.5.1. Le présentéisme ... 59
2.5.2. L'absentéisme ... 60
2.5.3. L'intention de départ ... 61
CHAPITRE 3 : LES PRATIQUES MANAGERIALES D'HABILITATION ... **63**
3.1. De l'organisation scientifique du travail au management d'habilitation ... 63
3.2. Définitions des concepts ... 70
3.3. Les courants de l'habilitation ... 75
3.4. Cadre d'analyse de l'habilitation en milieu de travail ... 77
3.4.1. Habilitation structurelle ou pratique de gestion ... 77
3.4.2. L'habilitation psychologique ... 78
3.4.3. L'habilitation comportementale ... 79

3.5. Les pratiques managériales d'habilitation dans la littérature 80
CHAPITRE 4 : LE SENS DU TRAVAIL ET LE JOB-CRAFTING 83
4.1. Sens du travail 83
4.1.1. Considérations générales sur la question du travail 83
4.1.2. Définitions du sens du travail 90
4.1.3. Les modèles d'analyse du sens 93
4.1.3.1. Le modèle de Rosso et al. (2010) 93
4.1.3.2. Le modèle de Steger et al. (2012) 95
4.1.3.3. Le modèle de Lips-Wierma et Wright (2012) 96
4.1.3.4. Le modèle d'Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier et Bernaud (2016) 97
4.1.4. Les conséquences du sens du travail 99
4.1.4.1. Quelques travaux sur le sens au plan international 99
4.1.4.2. Quelques travaux sur le sens du travail au Cameroun 101
4.2. Le Remodelement d'emploi (JOB-CRAFTING) 105
4.2.1. Définition 106
4.2.2. Le job-Crafting et les concepts connexes 107
4.2.3. Les conceptions théoriques du Job-Crafting 109
4.2.3.1. La conception de Wrzesniewski et Dutton (2001) 109
4.2.3.2. La conception de Tims et Bakker (2010). 111
4.2.4. Les antécédents du Job-Crafting 113
4.2.4.1. Les antécédents individuels du Job-Crafting 114
4.2.4.2. Les antécédents contextuels du Job-Crafting 115
4.2.5. Les conséquences du Job-Crafting 116
CHAPITRE 5 : ANCRAGE THEORIQUE 119
5.1. La théorie de l'ajustement au travail de Lofquist et Dawis (1969) 119
5.1.1. Historique de la théorie 119
5.1.2. Présentation de la théorie 120
5.1.3. Les formes de convergence 120
5.1.4. Rapprochement entre la théorie et l'étude 122
5.2. Les théories de l'ennui 122
5.2.1. La théorie psychodynamique (Fenichel, 1953) 123
5.2.2. La théorie de l'excitation ou de la stimulation (Berlyne, 1960) 124
5.2.3. La théorie de l'attention (Bernstein, 1975) 126
5.2.4. Les approches existentielles (Maddi, 1970 ; Frankl, 1984 ; Bargdill, 2000) 127
5.3. La théorie du Job-Crafting de Wrzeniewski et Dutton (2001) 128

5.3.1. Historique de la théorie 129
5.3.2. Présentation de la théorie 131
5.3.2.1. Postulat de base 131
5.3.2.2. Les axes de la théorie 132
5.4. La théorie des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976) 133
5.4.1. Les origines de la théorie des caractéristiques des emplois 134
5.4.2. Présentation de la théorie 135
5.5. La théorie du sensemaking Weick (1995) 137
5.5.1. Qu'est-ce que le sensemaking ? 138
5.5.2. Présentation de la théorie du Sensemaking 138
5.5.3. La théorie du Sensemaking dans les organisations 140
DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATOIRE 143
CHAPITRE 6 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE 144
6.1. Devis de la recherche 144
6.2. Les variables de la recherche 145
6.3. Les outils de collecte de données 147
6.3.1. La note introductive 147
6.3.2. Les instruments de mesure 148
6.3.2.1. Instrument de mesure de l'ennui 148
6.3.2.2. Instrument de mesure des pratiques managériales d'habilitation (PMH) 149
6.3.2.3. Instrument de mesure du sens du travail 150
6.3.2.4. Instrument de mesure du Job-Crafting 150
6.3.3. Les caractéristiques sociodémographiques 151
6.4. Le site de la recherche 151
6.5. La population de l'étude 153
6.6. Techniques d'échantillonnages 154
6.7. Considérations éthiques et administration des outils de collecte 156
6.8. Echantillon de l'étude 158
6.9. Logiciels de traitement des données 159
6.11. La démarche statistique de la thèse 160
CHAPITRE 7 : TRADUCTION ET ADAPTATION DE L'OUTIL MULTIDIMENSIONNEL DE L'ETAT D'ENNUI CHEZ LES TRAVAILLEURS CAMEROUNAIS (Etude 1) 161
7.1. Introduction 161
7.1. Contexte de l'étude 162

7.2. Revue de littérature 163
7.1. Justification de l'étude : *pourquoi une traduction et une adaptation du MSBS en contexte culturel camerounais* ? 168
7.2. Hypothèse et objectifs de l'étude 170
7.1.1. Hypothèse de l'étude 170
7.1.2. Objectifs de l'étude 170
7.2. Phase 1 : Traduction de l'échelle multidimensionnelle de l'état d'ennui 171
7.3. Phase 2 : Adaptation du MSBS en contexte socioprofessionnel camerounais 173
7.2.1. Etude exploratoire 173
7.2.1.1. Méthodologie 174
7.2.1.2. Résultat de l'étude exploratoire et fiabilité de l'outil de mesure 178
7.2.2. Etude confirmatoire 185
7.2.2.1. Participants 185
7.2.2.2. Analyse des Résultats 185
7.2.2.3. La validité discriminante 191
7.2.2.3.1. Matériel 191
7.2.2.3.2. Analyse des résultats 192
7.3. Discussion des résultats 193
CHAPITRE 8 : ETUDE DE LA RELATION ENTRE LES PRATIQUES MANAGERIALES D'HABILITATION ET L'ENNUI AU TRAVAIL (Etude 2) 199
8.1. Problématique 199
8.2. Hypothèses de l'étude 205
8.2.1. Hypothèse générale 205
8.2.2. Hypothèses opérationnelles 205
8.3. Objectifs de l'étude 206
8.3.1. Objectif général 206
8.3.2. Objectifs spécifiques 206
8.4. Phase A : Adaptation de l'outil de mesure des PMH 206
8.4.1. Étude exploratoire 206
8.4.1.1. Méthodologie 207
8.4.1.2. Résultat de l'étude exploratoire et fiabilité de l'outil de mesure 208
8.4.2. Etude confirmatoire 213
8.5. Phase B : Pratiques managériales d'habilitation et ennui au travail 217
8.5.1. Méthodologie 218
8.5.1.1. Participants 218

8.5.1.2. Matériel 218
8.5.1.3. Démarche statistique 219
8.5.2. Présentation des résultats 219
8.5.2.1. Analyse descriptive 219
8.5.2.1.1. Analyse descriptive des dimensions des PMH 219
8.5.2.1.2. Analyse descriptive des dimensions de l'ennui au travail 224
8.5.2.2. L'analyse correlationnelle 229
8.5.2.3. Résultats des tests d'hypothèses 232
8.5.2.3. Résultats de la modélisation par équations structurelles 236
8.6. Discussion 238
8.6.1. Discussion de l'étude d'adaptation de l'outil des PMH 238
8.6.2. L'interprétation des analyses descriptives 240
8.6.3. Discussion des tests d'hypothèses 244
8.6.4. Implications de l'étude 248
8.6.5. Limites de l'étude 249
CHAPITRE 9 : ANALYSE DU RÔLE MEDIATEUR DU JOB-CRAFTING ET DU SENS DU TRAVAIL DANS LA RELATION ENTRE LES PRATIQUES MANAGERIALES D'HABILITATION ET L'ENNUI AU TRAVAIL (Etude 3) 250
9.1. Problématique 250
9.2. Hypothèses de l'étude 258
9.2.1. Hypothèse générale 258
9.2.2. Hypothèses opérationnelles 260
9.3. Objectifs de l'étude 260
9.3.1. Objectif général 260
9.3.2. Objectifs spécifiques 260
9.4. Méthodologie 261
9.4.1. Matériel 261
9.4.2. Participants 265
9.4.3. Démarche statistique 265
9.5. Présentation des résultats 269
9.5.1. Analyse descriptive 269
9.5.1.1. Analyse descriptive des dimensions des PMH 269
9.5.1.2. Analyse descriptive des dimensions de l'ennui au travail 271
9.5.1.4. Analyse descriptive des dimensions du sens du travail 276

9.5.2. Résultats des effets directs 277
9.5.2.1. Effet direct des PMH sur l'ennui 277
9.5.2.2. Effet direct du Job-Crafting sur l'ennui 278
9.5.2.3. Effet direct du Sens du travail sur l'ennui 280
9.5.3. Les résultats des tests d'hypothèses 281
9.5.3.1. Vérification de la première hypothèse 282
9.5.3.2.Vérification de la deuxième hypothèse 285
9.5.3.3. Vérification de la troisième hypothèse 289
9.6. Discussion 294
9.6.1. Interprétation des analyses descriptives 294
9.6.2. Discussion des tests d'hypothèses 299
9.6.2.1. Discussion de la première hypothèse 300
9.6.2.2. Discussion de la seconde hypothèse 301
9.6.2.3. Discussion de la troisième hypothèse 303
9.6.3. Limites de l'étude 305
CHAPITRE 10 : DISCUSSIONS ET PERSPECTIVES GENERALES DE LA THESE 306
10.1. Rappel de la problématique 306
10.2. Synthèse des études empiriques 308
10.3. Discussion générale 309
10.4. Contributions et perspectives de la thèse 315
10.4.1. Contributions de la thèse 315
CONCLUSION GENERALE 319
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 324
ANNEXES 354
TABLE DES MATIÈRES 355