

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix- Travail- Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN
SCIENCES HUMAINES, SOCIALES ET
EDUCATIVES

Unité de recherche et de formation
doctorale en sciences humaines et sociales



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace-Work- Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

POST GRADUATE SCHOOL FOR THE
SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES

Doctoral research unit for social sciences

**CARENCE DU LEADERSHIP D'HABILITATION ET
COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL :
ÉTUDE DU RÔLE MÉDIATEUR DU RESSENTIMENT ET DU
DÉSENGAGEMENT MORAL**

Thèse de Doctorat Ph.D en Psychologie soutenue publiquement le 17 juillet 2024

Par :

DJIGOU Jacques

Spécialité : Psychologie du Travail et des Organisations.

Devant un jury constitué de :

Président : Chandel EBALE MONEZE (Pr, Université de Yaoundé 1)

Rapporteur : Samuel NYOCK ILOUGA (MC, Université de Yaoundé 1)

Membres : Gustave Adolphe MESSANGA (Pr, Université de Dschang)

Léonard NGUIMFACK (Pr, Université de Yaoundé 1)

Hélène Chantale NGA ESSOMBA (MC, Université de Yaoundé 1)

MENTION : Très Honorable



Juillet 2024

Je soussigné M. DJIGOU Jacques reconnais par ce serment de probité et de propriété intellectuelle que cette thèse de doctorat/Ph.D en Psychologie est entièrement l'œuvre de mon esprit, ainsi que le produit de mes propres investigations intellectuelles. Elle ne fait par conséquent, d'aucune façon quelconque, l'objet de plagiat ou contrefaçon. Tout emprunt a été explicitement signalé et cité conformément aux conventions en vigueur dans la science en général et dans ma discipline en particulier. J'admets par-là que toute falsification probante de cette assertion puisse conduire à sa nullité.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	vi
LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES ANNEXES	xii
RÉSUME.....	xiii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE.....	5
I- CONTEXTE DE LA RECHERCHE	6
II- PROBLEME DE RECHERCHE	11
III- APERÇU DES COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL (CCT)13	
IV- ANALYSE DES MODELES EXPLICATIFS DES CCT.....	18
V- POSITIONNEMENT THEORIQUE : MODELE DE LA THESE	26
VI- OBJECTIFS DE LA THESE.....	37
VII- QUESTIONS DE RECHERCHE.....	37
VIII- HYPOTHESES DE LA THESE.....	38
IX- DELIMITATION DE L'ETUDE	39
CHAPITRE II : DU LEADERSHIP CLASSIQUE AU LEADERSHIP D'HABILITATION	41
I- LEADERSHIP ET MODE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE.....	42
II- L'ORGANISATION BUREAUCRATIQUE DU TRAVAIL	50
III- APPERCU DES APPROCHES CLASSIQUES DU LEADERSHIP	54
IV- LE LEADERSHIP D'HABILITATION EN MILIEU ORGANISATIONNEL	67
CHAPITRE III : LE RESSENTIMENT CHEZ LES SALARIES.....	85
I- DEFINITION DU RESSENTIMENT	85
II- LES EMOTIONS : ORIGINE, FONCTION ET MANIFESTATION	91
III- LE SENTIMENT D'IMPUISSANCE.....	103
CHAP IV : L'ENGAGEMENT ET LE DESENGAGEMENT AU TRAVAIL	123
I- L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL	124
II- LE DESENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	126
III- LES DETERMINANTS DU (DES)ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	132

IV- LE DESENGAGEMENT MORAL AU TRAVAIL	141
CHAP V : ETUDE DES COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL	154
I- APERÇU DES CCT DANS LE CONTEXTE CAMEROUNAIS : PERSPECTIVE JURIDICO-POLITIQUE	154
II- PERSPECTIVE PSYCHOSOCIALE DES COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL	165
CHAPITRE VI- APPROCHE THEORIQUE	191
I- THEORIE DE LA FRUSTRATION-AGRESSION	192
II- LE MODELE DU STRESS PROFESSIONNEL (Karaseck, 1979)	199
III- THEORIE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE	203
IV- LA THEORIE DU DESENGAGEMENT MORAL	213
CHAPITRE VII : METHODOLOGIE	222
I- CONSIDERATIONS ETHIQUES	222
II- TYPE DE L'ETUDE	222
III- POPULATION ET SITE DE L'ETUDE	223
IV- ECHANTILLONNAGE	225
V- DETERMINATION DES VARIABLES DE L'ETUDE	231
VI- PRESENTATION ET VALIDATION DU QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE....	241
VII- ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE SUR LES ECHELLES DU QUESTIONNAIRE	243
VIII- ANALYSES FACTORIELLES CONFIRMATOIRES SUR LA MESURE DES VARIABLES	257
IX- PLAN D'ANALYSE	266
CHAPITRE VIII : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	269
I- RESULTATS DES ANALYSES DESCRIPTIVES SUR LES VARIABLES	269
II- ANALYSES BIVARIEES	285
III- VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE	297
CHAPITRE VIX : DISCUSSION GENERALE	324
I- RAPPEL SOMMAIRE DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	323
II- DISCUSSION METHODOLOGIQUE	323
III- ANALYSE DESCRIPTIVE ET EFFET DES VARIABLES SOCIODEMOGRAPHIQUES	326
IV- SYNTHESE ET DISCUSSION DES RESULTATS	329
V- SYNTHESE DES RESULTATS ET MODELE FINAL	342

VI- QUELQUES LIMITES DE L'ETUDE	345
VII- QUELQUES ORIENTATIONS POUR DES RECHERCHES FUTURES.....	346
VIII- QUELQUES IMPLICATIONS PROFESSIONNELLES	347
CONCLUSION GENERALE	350
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	350
TABLES DES MATIERES.....	350
ANNEXES.....	350

À :

mes parents, MBOUNA Daniel et AZIFACK Marie ;

mon épouse, NKENDJI ZANGO Ornela Blondelle ;

ma fille, DJOUNKENG DJIGOU Anaïs Cassandre ;

et mon fils ZANGO DJIGOU Harrison Wesley

REMERCIEMENTS

Cette thèse est le fruit de quatre longues années de recherche, avec un parcours parsemé de moments difficiles, de moments de doute et de confiance. De sa conception à sa réalisation, j'ai bénéficié de l'appui de plusieurs personnes, ce qui a permis l'aboutissement du produit final. Il importe de leur témoigner, de manière sincère, ma reconnaissance. Cette reconnaissance s'adresse à :

- mon directeur de thèse, le Professeur NYOCK ILOUGA Samuel, pour ses multiples conseils éclairés, sa bienveillance, sa rigueur scientifique et sa disponibilité permanente qui ont été d'une grande importance durant toutes les étapes de réalisation de ce travail ;
- tous les enseignants du Département de Psychologie de l'Université de Yaoundé I pour leurs multiples enseignements, lesquels m'ont permis de faire mes premiers pas dans le domaine de la recherche ;
- aux Professeurs FOMBA Emmanuel et MESSANGA Gustave Adolphe pour leurs multiples enseignements et conseils, lesquels m'ont permis de trouver un intérêt particulier dans les études en psychologie ;
- mon tuteur, Docteur DJOUNKENG Jean, qui m'a toujours accompagné dans mes projets académiques à travers des soutiens multiformes ;
- aux aînés et tous les camarades doctorants du laboratoire de psychologie sociale et expérimentale de l'Université de Yaoundé 1, pour leurs conseils, expertises et orientations ;
- aux personnels de différents corps de la fonction publique qui ont accepté de consacrer un peu de leur précieux temps pour répondre aux questionnaires de cette étude ;
- mes frères, sœurs et amis, qui m'ont toujours soutenu dans tous mes projets ;
- toute autre personne qui de près ou de loin a apporté une contribution, quelque'en soit la nature, à l'élaboration de ce travail de recherche ;
- aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail.

LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

AFC = Analyse Factorielle Confirmatoire
 AFE = Analyse Factorielle Exploratoire
 ANIF = Agence Nationale d'Investigation Financière
 ANOVA = Analysis of Variance
 BIC = Bayesian
 CAI = Carence d'Autonomie Informationnelle
 CBW-C = Counterproductive Work Behaviour Checklist
 CCT= Comportement Contreproductif au Travail
 CCT-O = Comportement contreproductif au travail envers l'Organisation
 CCT-P = Comportement contreproductif au travail envers les Personnes
 CFI = Comparative Fit Index
 CGE = Carence de Gestion par l'Exemple
 CInt = Carence d'interaction
 CLH = Carence du Leadership d'Habilitation
 CMLCC = Cellule Ministérielle de Lutte Contre la Corruption
 CONAC= Commission Nationale Anti-Corruption
 CONSUPE = Conseil Supérieur de l'Etat
 COPPE= Comptage Physique du Personnel de l'Etat
 Des M = Désengagement Moral
 Df = Degree of freedom
 ELD = Empowering Leadership Questionnaire
 EN= Emotions Négatives
 EP= Emotions Positives
 GFI = Goodness-of-Fit Index
 HG = Hypothèse Générale
 HR = Hypothèse de Recherche
 JAWS = Job Affective-relative Work Scale
 KMO= Kaser et Meyer O
 MINESEC = Ministère des Enseignements Secondaires
 MINFI = Ministère des Finances
 MINPOSTEL = Ministère des Postes et Télécommunications
 MINSANTE = Ministère de la Santé
 NFI= Normed Fit Index
 P = Probabilité critique
 PNG = Programme National de la Gouvernance
 RES = Ressentiment

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation

RMSR= Root Mean Square Residual

Si = Sentiment d'impuissance

SIGIPES = Système Intégré de Gestion Informatisée des Personnels de l'Etat et de la Solde

SNLCC = Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption

SPSS = Statistical Package for the Social Sciences

t = t de Student

TCS = Tribunal Criminel Spécial

TLI= Tucker-Lewis Index

VD= Variable Dépendante

VI= Variable Indépendante

VM= Variable Médiatrice

α = Alpha de Crombach

β = Coefficient de régression

λ = indices de saturation

χ^2 = Khi-carré

% = Pourcentage

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Synthèse de la typologie de Buss (1961).....	16
Tableau 2 : Synthèse des définitions opérationnelles du leadership d'habilitation	75
Tableau 3:Modèle de Plutchik (1983) sur les émotions primaires	108
Tableau 4 : Les outils d'évaluation des comportements anti-organisationnels au travail	179
Tableau 5: Classement des secteurs les plus touchés par la corruption et actes assimilés au Cameroun	225
Tableau 6 : Sexe des répondants : e1.....	228
Tableau 7 : Ages des répondants: e1	228
Tableau 8 : Expérience professionnelle des répondants: e1	228
Tableau 9 : Profession des répondants: e1	229
Tableau 10 : Sexe, lieu de service et âge des participants.....	229
Tableau 11: Profession, expérience et distance par rapport au lieu de résidence du participant.....	230
Tableau 12 : Synthèse synoptique des variables de la thèse et leurs modalités	234
Tableau 13 : synthèse synoptique des variables et dimensions des hypothèses opérationnelles.....	235
Tableau 14 : structure factorielle de l'outil d'évaluation du leadership d'habilitation.....	245
Tableau 15 : structure factorielle du questionnaire d'évaluation du ressenti.	248
Tableau 16 : structure factorielle de la mesure des CCT.....	253
Tableau 17 : structure factorielle de la mesure du désengagement moral.....	256
Tableau 18: Seuil de validité des paramètres psychométriques d'une AFC	258
Tableau 19: Répartition de la carence de gestion par l'exemple.....	270
Tableau 20: Répartition de la carence d'autonomie informationnelle	271
Tableau 21: Répartition de la carence d'interaction	273
Tableau 22: Répartitions des émotions négatives	274
Tableau 23: Répartition des émotions positives.....	276
Tableau 24: Répartition du sentiment d'impuissance	277
Tableau 25: Répartition des CCT contre l'organisation	279
Tableau 26: Répartition des CCT contre les personnes.....	280
Tableau 27: Répartition du désengagement moral	282
Tableau 28: Synthèse des statistiques descriptives sur les variables de l'étude.....	283
Tableau 29: Matrice de corrélations entre les variables	285
Tableau 30: Effet de la profession sur la VI.....	287
Tableau 31: Effet de l'âge sur la VI	288
Tableau 32: Effet de l'expérience professionnelle sur la VM1.....	290
Tableau 33: Effet de la profession sur la VM1.....	291
Tableau 34: Effet de l'expérience professionnelle sur la VM2	292
Tableau 35: Effet de l'âge sur la VM2	293
Tableau 36: Effet du lieu de service sur la VD	294
Tableau 37: Effet de l'expérience professionnelle sur la VD.....	295
Tableau 38: Effet de la carence du leadership d'habilitation sur les CCT O	298
Tableau 39 : Effet de la carence du leadership d'habilitation sur les CCT P	300
Tableau 40 : Régression de l'effet du ressenti sur les CCT O.....	302
Tableau 41: Régression entre le ressenti et les CCT P.....	304
Tableau 42 : Régression du désengagement moral sur les CCT O	306
Tableau 43 : Régression du désengagement moral sur les CCT contre les personnes	306
Tableau 44 : Régression de l'effet du ressenti sur le désengagement moral	307
Tableau 45 : Indices d'ajustement du modèle structural de HR5	309
Tableau 46 : Estimation des paramètres des facteurs du modèle HR5.....	310
Tableau 47: Régression multiple de la médiation HR5.....	312

Tableau 48: Indices d'ajustement du modèle structural de HR6	314
Tableau 49 : Estimation des paramètres des facteurs de HR6.....	315
Tableau 50 : Régression multiple de la médiation HR6.....	316
Tableau 51 : Indices d'ajustement du modèle structural de HR7	318
Tableau 52 : Estimation des paramètres des facteurs du modèle de HR7	319
Tableau 53: Régression multiple de la médiation HR7	320
Tableau 54 : Synthèse des résultats sur HG	322

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Stressor-Emotion Model (Spector & Fox, 2005).....	22
Figure 2 : Modèle de Fida et al. (2014).....	24
Figure 3 : Modèle de la thèse	26
Figure 4 : Leadership d'habilitation dans un contexte entropique et ressentiment	30
Figure 5: Schéma conceptuel du modèle de l'étude.....	36
Figure 6: Les formes d'émotions de base (Ekman, 1983).....	95
Figure 7 : Spirale de l'impuissance (Ponsot, 2013).....	105
Figure 8: Modèle du sentiment d'impuissance (Tenhouten, 2016).....	116
Figure 9 : Croyances et réaction cognitivo-affective (Bandura, 1997, p.38)	151
Figure 10: Les différentes formes de comportements hostiles au travail.	166
Figure 11: Typologie de Kelloway <i>et al.</i> (2010)	178
Figure 12 : Modèle de Berkowitz (1969) sur la frustration-agression.....	196
Figure 13 : illustration de la structure factorielle de l'évaluation du leadership d'habilitation.....	244
Figure 14 : Illustration de l'analyse factorielle de la mesure du ressentiment	248
Figure 15: Illustration de la structure factorielle des CCT	252
Figure 16 : illustration du plan factoriel du désengagement moral	255
Figure 17: Illustration de l'ajustement du modèle du leadership d'habilitation	260
Figure 18: Illustration du modèle de mesure du ressentiment.....	262
Figure 19: Illustration du modèle de mesure du désengagement moral	263
Figure 20: Illustration du modèle de mesure des CCT	265
Figure 21: Schéma du modèle à tester dans l'étude	266
Figure 22: Illustration de la distribution de la carence de gestion par l'exemple	270
Figure 23: Illustration de la distribution de la carence d'autonomie informationnelle	272
Figure 24: illustration de la distribution de la carence d'interaction.....	274
Figure 25: Illustration de la distribution des émotions négatives	275
Figure 26: Illustration de la répartition du niveau d'émotions positives.....	277
Figure 27: Histogramme de la distribution du sentiment d'impuissance.....	278
Figure 28: Histogramme de la distribution des CCT contre l'organisation	280
Figure 29: Illustration des CCT contre les personnes	281
Figure 30: Illustration de la distribution des scores du désengagement moral	282
Figure 31: Illustration de l'effet de l'âge sur la carence d'interaction	289
Figure 32: Illustration de l'effet de l'expérience sur le sentiment d'impuissance	290
Figure 33: Illustration de l'effet de l'expérience sur le désengagement moral.....	292
Figure 34: Illustration de l'effet de l'âge sur le désengagement moral	293
Figure 35: Visualisation des effets des ministères de service sur les CCT contre les personnes	295
Figure 36: Illustration de l'effet de l'expérience sur les CCT contre l'organisation	296
Figure 37: Surface factorielle de l'effet de la carence du leadership d'habilitation sur les CCTO	299
Figure 38 : Surface factorielle de l'effet de la carence du leadership d'habilitation sur les CCTP	301
Figure 39: Illustration de l'effet du ressentiment sur les CCT O	303
Figure 40 : Illustration de l'effet du ressentiment sur les CCT contre les personnes.....	304
Figure 41 : Illustration de l'effet du ressentiment sur le désengagement moral.....	308
Figure 42 : Schéma du modèle de médiation de HR5	313
Figure 43 : Schéma du modèle de médiation HR6.....	317
Figure 44 : Schéma du modèle de médiation HR7.....	321
Figure 45 : Modèle structural final.....	323
Figure 46: Modèle intégrateur des comportements contreproductifs au travail	344

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de la première enquête

Annexe 2 : Questionnaire de la seconde enquête

Annexe 3 : Autorisations de recherche

Annexe 4 : Tableaux complémentaires des analyses factorielles confirmatoire

RÉSUMÉ

Depuis la période des indépendances, les comportements antisociaux ont connu une montée remarquable dans plusieurs pays d'Afrique francophone, avec des conséquences qui ne cessent de peser sur les organisations et leurs personnels. Faisant face à cette situation depuis plusieurs décennies, le gouvernement camerounais et les organismes partenaires ont mis sur pied une batterie de mesures politiques et juridiques visant à endiguer ce problème dans la fonction publique. Ces mesures, basées essentiellement sur la sensibilisation et la répression, ont permis de sanctionner certains auteurs des comportements contreproductifs au travail, en l'occurrence des détourneurs des fonds publics, les déserteurs, les acteurs de la corruption..., mais la menace persiste et entraîne un faible rendement du service public. Partant d'une approche psychosociale du travail, cette recherche étudie le lien entre la carence du leadership d'habilitation, le ressentiment, le désengagement moral et les comportements contreproductifs au travail (CCT). Cette thèse tire son fondement théorique des modèles de la *frustration-agression* (Dollard et al., 1939) et du *stressor-emotion model* (Spector & Fox, 2005). Son fondement méthodologique est tiré du modèle de médiation de Baron et Kenny (1986). L'hypothèse testée dans cette thèse est la suivante : le ressentiment et le désengagement moral médiatisent le lien entre la carence du leadership d'habilitation et les comportements contreproductifs au travail. Pour réaliser une adaptation contextuelle des outils de collecte, un questionnaire élaboré à partir du *Empowering Leadership Questionnaire* (Arnold et al., 2000), de la mesure des CCT (Spector et al., 2006), de l'échelle de Bandura et al. (1996) sur le désengagement moral et du *job affective relative Work-scale* (Van Katwyk et al., 2000), a été administré auprès de 158 fonctionnaires camerounais. Une seconde enquête a été menée auprès de 253 fonctionnaires et les données ont servi au test d'hypothèses de l'étude. Les participants ont été sélectionnés par la technique d'échantillonnage par convenance. Les résultats révèlent un très bon ajustement de chaque modèle structurel aux données, avec des effets indirects significatifs. Il en découle que le ressentiment et le désengagement moral sont des processus psychoaffectifs à travers lesquels la carence du leadership d'habilitation favorise la multiplication des comportements contreproductifs au travail. Ce résultat va dans le sens du *stressor-emotion model* et traduit une nécessité pour les pouvoirs publics de montrer l'exemple aux collaborateurs, de renforcer leur autonomie et leur accès à l'information suivi d'une bonne collaboration, pour susciter une amélioration des conduites professionnelles des salariés.

Mots clés : *leadership d'habilitation, ressentiment, désengagement moral, comportements contreproductifs au travail, entropie.*

ABSTRACT

Since independences, anti-social behaviours have increased dramatically in several French-speaking African countries, with consequences for organisations and individuals. Faced with this situation for several decades in the public service, the Cameroonian government and partners' organisations have put in place important political and legal measures aimed at curbing this problem. These measures, based essentially on sensitisation and repression, have helped to sanction many actors of anti-organisational behaviours, such as the embezzlement of public funds, desertions, corruption, etc., but the threat persists and leads to poor performance in the public service. Based on the organisational and psychosocial approach, this study aims to investigate the link between empowering leadership practices, resentment, moral disengagement and counterproductive work behaviours (CWB). This thesis draws its theoretical foundation from the *frustration-aggression model* (Dollard et al., 1939) and the *stressor-emotion model* (Spector & Fox, 2005). Its methodological foundation is drawn from Baron and Kenny's (1986) mediation model. The hypothesis tested in this thesis is that, resentment and moral disengagement mediate the link between the deficiency of empowering leadership and counterproductive work behaviours. To contextualise the collection tools, a questionnaire composed by the *Empowering Leadership Questionnaire* (Arnold et al., 2000), the CWB scale (Spector, 2006), the moral disengagement scale (Bandura et al., 1996) and the *Job Affective Relative Work-scale* (Van Katwyk et al., 2000), was administered to 158 Cameroonian civil servants. To test the study's hypotheses, a second survey was conducted with a sample of 253 civil servants. The participants were selected using a snowball sampling technique. The results revealed a very good fit of each structural model to the data with the significant indirect effects. This implies that resentment and moral disengagement are the psychoaffective processes through which the deficiency of empowering leadership fosters an increase in counterproductive work behaviours. The results of this study are in line with the *stressor-emotion model* and indicate the need for public authorities to show example to the employees, to strengthen their autonomy and their access to information, and to increase good collaboration for the improvement of employees' work behaviour.

Key words: *empowering leadership, resentment, moral disengagement, counterproductive work behaviour, entropy.*

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis les indépendances, la plupart des pays africains sont restés sous les marques de l'administration coloniale. Une administration qui n'a cessé de façonner l'évolution de leurs systèmes juridiques et administratifs ainsi que leurs structures organisationnelles. En effet, les puissances coloniales ont légué une structure d'État qui est basée sur une préférence à l'extraction des ressources et aux avantages pour ceux qui détiennent le pouvoir plutôt qu'au service de la population locale (Guido & Abdoulie, 2001). Face à cette situation, bon nombre d'acteurs nationaux et internationaux reconnaissent que les pratiques illicites, à l'instar de la corruption, entravent sérieusement le développement socioéconomique d'un pays et portent atteinte à la confiance à l'égard des institutions (Commission Nationale Anti-Corruption, 2020). Pour y faire face, une préoccupation pour ces États a porté sur la promotion de l'intégrité, de la responsabilité et de la transparence de la fonction publique.

Toutefois, depuis le début des années 1990, de nombreux pays se sont inscrits fermement aux principes de la démocratisation et s'efforcent progressivement à répondre favorablement aux appels à une bonne gouvernance, une meilleure administration publique et une décentralisation territoriale croissante, vu que les conditions d'emploi dans la fonction publique ont une influence directe sur la conduite des fonctionnaires. En effet, si les organisations sont communément présentées comme un lieu de réalisation de soi, de relations sociales positives, de créativité et de performance, elles sont également le terrain propice à l'émergence des actes immoraux (Spector & Fox, 2010). On observe que les salariés peuvent par exemple s'absenter sous de faux prétextes, voler la propriété des entreprises, saboter le processus de production, ou encore aggraver leurs collègues et même les usagers. En ce sens, il ne fait plus de doute que les organisations et leurs membres y paient un lourd tribut.

Dans un tel contexte, la mise en place d'un cadre de politique globale, de gestion des ressources humaines et de contrôle portant sur les directives applicables au recrutement, à la promotion et à la retraite, et une gestion rigoureuse des finances restent une nécessité. La gestion des ressources humaines consisterait à appliquer les directives de politique générale en aidant les ministères d'exécution à les appliquer de façon impartiale dans l'ensemble de la fonction publique. Le contrôle consisterait dans une surveillance et une évaluation indépendantes des processus de formulation des politiques et de la gestion des ressources humaines. Ce contrôle lié au pouvoir des responsables hiérarchiques reste, tout à fait, une nécessité pour les collaborateurs qui devront désormais répondre aux exigences accrues de travail pour une meilleure productivité (Karasek, 1979).

L'amélioration de l'éthique de la fonction publique et le renforcement de la lutte contre les actes déviants a fait l'objet de plusieurs réflexions au niveau national et international. Outre les initiatives internationales de l'Organisation des Nations Unies dans ce domaine, des organisations internationales tels que le Fonds monétaire international (FMI) ou la Banque mondiale ont intégré la lutte contre la corruption dans leurs programmes d'aides et de prêts. De même, en 2011 à Addis-Abéba, une conférence permanente panafricaine des ministres de la fonction publique a institué une *charte africaine sur les principes et valeurs de la fonction publique et de l'administration*. Les principes et valeurs de cette charte visaient à encourager les fonctionnaires à respecter les idéaux de la fonction publique et à adopter un comportement irréprochable. Cette Charte intègre entre autre des valeurs telles que le désintéressement, l'impartialité, la neutralité, l'honnêteté, l'intégrité et l'éthique professionnelle.

Rendre ce cadre opérationnel nécessite un système de gestion approprié. Pour cela, un organisme particulier est chargé de superviser les politiques en matière d'éthique et de lutte contre la corruption, d'assurer de bonnes conditions de travail dans la fonction publique au moyen de politiques équitables en matière de ressources humaines et d'une rémunération adéquate, associée aux politiques et procédures administratives bien définies et clairement appliquées (Guido & Abdoulie, 2001). Selon ces auteurs, l'application de ces mesures répond à deux besoins principaux : sanctionner les violations des normes établies et dissuader les autres fonctionnaires qui envisageraient de commettre des actes similaires.

Dans le contexte camerounais, la définition de la politique de la fonction publique revient à la Présidence de la république suivie par le Premier Ministère, les Ministère des finances et le Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire. La mise en application de cette politique est assurée par le Ministère de la fonction publique et le contrôle est assuré par la CONAC, le Conseil Supérieur de l'Etat (Etc.).

En effet, les comportements illicites issus des dénonciations et des affaires dont s'est saisi cet organe anti-corruption sont principalement constitués des actes de corruption et des infractions assimilées (CONAC, 2019). Les infractions assimilées à la corruption regroupent les déviations telles que le détournement de biens publics, le trafic d'influence, l'abus de fonction, le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, la supervision abusive etc... (Convention des Nations Unies contre la Corruption, 2003). Comme beaucoup d'autres pays africains, le Cameroun présente des particularités qui reposent sur des relations complexes avec les systèmes de réglementation et de protection sociale basés sur la tradition, la parenté,

la communauté et l'appartenance ethnique (Shu, 2013). Cette situation qui constitue une entrave majeure au professionnalisme des fonctionnaires est souvent source du népotisme, du tribalisme et du patrimonialisme et s'inscrit aux antipodes des pratiques managériales d'habilitation (Nyock Ilouga et al., 2018). Or une gestion efficace de la conduite des fonctionnaires nécessite entre autres systèmes, d'une stratégie nationale globale en matière d'intégrité et de bonnes pratiques de gestion des ressources publiques.

Sur le plan des pratiques organisationnelles, le Manuel de Procédures Administratives (MPA) introduit au Cameroun par décision ministérielle n° 003/CAB/PM du 24 janvier 2004 (Ngouo, 2008) repose sur trois objectifs que sont : 1) une amélioration de l'accueil et l'information des demandeurs des services ; 2) un renforcement de l'efficacité de l'organisation à travers un contrôle des tâches administratives et 3) une promotion des valeurs (transparence et intégrité) suivant le principe du « poste de travail ».

Ces mesures ont permis de faire des avancées, sans doute, remarquables mais l'écart entre les prévisions et la réalité reste important ; de même que les objectifs fixés en matière de développement restent loin d'être atteints. Toutefois, il importe de souligner que par une démarche d'isomorphisme, certaines réformes sont adoptées et reproduisent le canevas imposé par les bailleurs de fond auxquels des fonctions différentes du sens initial leurs sont parfois données afin de bénéficier des financements (Tamekou, 2008). Or comme le souligne la Stratégie Nationale de la Gouvernance (2015), le problème central relevé dans l'administration publique camerounaise et qui continue à freiner les actions prescrites porte sur la gestion inefficace des services publics caractérisée par un système de gestion de ressources humaines inefficace, une gestion budgétaire déficiente et un management global faible. Il apparaît que la réussite d'une application rigoureuse des différentes réformes engagées dépend non seulement de la volonté et de l'engagement des pouvoirs publics à susciter un respect de l'éthique organisationnelle, mais aussi, de l'implémentation d'un leadership qui répond désormais aux exigences de la mondialisation.

A partir de la théorie de la frustration-agression (Dollard et al., 1939), Spector et Fox (2005) ont proposé un modèle permettant d'expliquer l'émergence des comportements contreproductifs au travail. Ce modèle (*Stressor emotion model*) ressort le lien entre les émotions négatives qui découlent d'une injustice perçue, d'un agent stressé ou d'une frustration, et les comportements contreproductifs au travail. Cette thèse s'appuie sur ce modèle pour aborder cette question en se basant sur les limites des moyens juridiques déployés par les pouvoirs publics pour tenter une amélioration des conduites des

personnels du corps de la fonction publique. L'approche développée dans cette thèse est de nature psychosociale au travail qui exige désormais de privilégier les interactions pouvant améliorer le bien-être du facteur humain, afin de susciter une forte implication de celui-ci et une diminution des actes immoraux au travail. Concrètement, cette thèse utilise une méthode quasi-expérimentale pour étudier la relation pouvant exister entre les pratiques du leadership d'habilitation, les processus psychoaffectifs appropriés et les comportements allant à l'encontre de l'éthique organisationnelle.

Cette étude s'organise ainsi en neuf chapitres présentés ci-contre :

Chapitre 1 : Problématique ;

Chapitre 2 : Du leadership classique au Leadership d'habilitation au travail ;

Chapitre 3 : Le ressentiment chez les salariés ;

Chapitre 4 : L'engagement et le désengagement au travail ;

Chapitre 5 : Etude des comportements contreproductifs au travail ;

Chapitre 6 : Théories explicatives du sujet ;

Chapitre 7 : Méthodologie ;

Chapitre 8 : Présentation, analyse et interprétation des résultats ;

Chapitre 9 : Discussion générale.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

Introduction

Depuis l'émergence du courant des relations humaines (Mayo, 1933), les chercheurs en psychologie du travail n'ont cessé de multiplier des études visant une amélioration de la condition humaine et la promotion des performances organisationnelles. Ainsi, dans un contexte de mondialisation marqué par une forte concurrence et d'importantes exigences de productivité, on assiste surtout à une extension des contenus de performances demandées aux travailleurs (Gangloff, 2016). Poussées ainsi par les exigences accrues du marché mondialisé, de nombreuses entreprises et administrations se sont modernisées, passant d'une dominante fondée sur l'exigence de conformité réglementaire, de prévisibilité et de précision technique à une logique managériale centrée sur les objectifs et la rentabilité (Lemoine, 1998 ; Muijen & Koopman, 1994 ; Nyock Ilouga, 2007). A travers cette orientation qui repose sur le renforcement de la fonction de contrôle des résultats tout en privilégiant une forte autonomie sur le plan des moyens, le système managérial accorde ainsi moins d'importance au principe de directivité en amont (instructions à exécuter) et plus d'importance au principe d'anticipation du contrôle en aval (résultats attendu), de manière à ce que les opérateurs se sentent eux-mêmes dans la contrainte de produire le résultat escompté, sans forcément avoir besoin d'un commandement extérieur et immédiat (Karasek, 1979). Ce faisant, la fonction de direction directe s'estompe au profit d'un contrôle plus indirect, plus à posteriori, fondé sur une capacité à évaluer, d'où l'importance accrue des référentiels, des grilles, des critères explicites qui deviennent l'enjeu autour duquel se nouent de nouveaux rapports entre la direction et le groupe des opérateurs. On remarque cependant que les styles classiques de leadership qui mettent l'accent sur le contrôle exercé par le manager sur ses subordonnés sont restés en application dans bon nombre d'organisations et compromettent souvent la production des résultats escomptés. La Théorie des ressources de base stratégique souligne le rôle déterminant du capital humain dans la compétitivité des entreprises situées dans un environnement concurrentiel (Acedo et al., 2006). Cette théorie montre que la distribution hétérogène du capital humain au sein des entreprises explique la diversité des performances économiques (Gong et al., 2009). Autrement dit, les organisations qui disposent de talents rares, dotés de connaissances, d'aptitudes et de conduites stratégiques, sont plus performantes par rapport aux autres. Dans cette perspective, un accent particulier est désormais mis non seulement sur l'amélioration des conditions de travail des salariés, mais aussi sur la bientraitance professionnelle de ceux-ci, puisque leurs attitudes et les comportements adoptés au travail en dépendent (Bernaud et al., 2016).

En réalité, un salarié passe généralement plus de temps avec ses collègues de travail qu'avec sa propre famille. On comprend assez aisément que l'organisation qui l'emploie joue un important rôle dans son bien-être. Les pratiques organisationnelles peuvent ainsi aboutir à la satisfaction tout en soutenant l'engagement des salariés, leur performance, la productivité et leur épanouissement au travail. Elles peuvent aussi être à l'origine d'un sentiment d'injustice et d'insatisfaction favorisant des comportements qui nuisent à l'organisation. Les réponses liées à la perception injuste des pratiques organisationnelles sont très variées et peuvent aussi bien se manifester par des comportements de désinvestissement organisationnel comme de longues pauses, des absences à répétition, le présentéisme... (El Akremi, 2006). Ces réponses peuvent également se manifester par des comportements néfastes tels que les vols, les agressions, ou le sabotage (Le Roy, 2010) ou encore par toute autre forme de pratique visant à nuire un usager, un collègue ou bien l'organisation elle-même (Buss, 1961). Dans une perspective managériale et organisationnelle, de tels comportements sont appréhendés au travers de leur coût.

Ce chapitre permettra de formuler et de justifier le problème, de préciser les objectifs et de définir les hypothèses de la recherche.

I- CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Nous avons choisi de présenter le contexte de cette recherche en deux parties : le contexte historique et le contexte empirique.

I.1 Contexte historique

Les toutes premières enquêtes évaluant les pertes liées aux comportements anti-organisationnels furent menées en 1999 par les sociétés d'assurances américaines (Le Roy, 2010). Les résultats de ces enquêtes ont relevé que le coût économique desdits comportements (vol, vandalisme, négligences volontaires, agression, etc.) se chiffrait, aux Etats Unis d'Amérique, à près de 400 milliards de dollars par an (Wells, 1999). Par ailleurs, les comportements de vol ou de fraude dans les organisations seraient responsables de 20 % des fermetures d'entreprises aux États-Unis et ce coût augmenterait de 15% chaque année (Coffin, 2003).

Au Cameroun, l'on relève que les pratiques de comportements anti organisationnels restent une vieille tradition qui n'a cessé d'évoluer, car les premières dénonciations de tels comportements datent du début des années 1980.

En effet, c'est en mars 1985 au congrès du renouveau politique, que le Président de la république faisait le premier constat sur la préoccupation gouvernementale au sujet de la performance de son administration. Selon Mengoua (2020, p.18) dans Ntebe Bomba (1991), le constat fait par le Président de la République était plutôt négatif et s'exprimait en ces termes « le fonctionnaire camerounais est laxiste, absentéiste, irresponsable, manque de conscience professionnelle, de discipline et d'objectivité ». Par la suite en Octobre 1988 à Yaoundé, lors du séminaire sur la gestion des ressources humaines du ministère de la santé publique, le Ministre va faire des observations de même nature en relevant que l'image des corps administratifs camerounais est négative. Les raisons de cette situation étant le manque d'organisation des équipes, l'absence de coordination des efforts, l'indiscipline et l'incompétence.

C'est vers le début des années 2000 qu'on assiste à une véritable montée remarquable des conduites délétères qui nuisent au bon déroulement de la fonction publique camerounaise. Ces conduites étant passées de la simple indiscipline décrite dans les années 80 à d'autres formes plus graves et nocives à la fois pour l'organisation et pour le personnel. Dès lors, il ne peut se passer une semaine sans que les médias nationaux en général et les organes de la presse officielle en particulier ne dénoncent des cas de corruption, de détournement de fonds publics, de trafic d'influence, de désertion (phénomène de fonctionnaires fictifs), d'intimidation ou bien d'abandon de poste Etc... dans la fonction publique camerounaise. Ces conduites qui se multiplient au fil des ans dans le secteur public prennent des formes diversifiées avec un coût énorme qui n'a jamais cessé d'inquiéter les pouvoirs publics et les organismes partenaires.

C'est ainsi qu'en décembre 2005, lors de l'adresse du Chef de l'Etat à la nation, le problème de l'inertie dans l'administration publique est souligné en ces termes : « Je ne vois que deux facteurs qui pourraient ralentir notre marche en avant. Le premier tient à l'inefficacité de certaines administrations. Ce n'est pas leur compétence qui est cause mais leur volonté d'aboutir (...). Mais il y'a plus grave. Je veux parler de la corruption que j'ai souvent dénoncée mais qui continue à sévir ». C'est suite à l'ampleur de ce phénomène de corruption que le 11 mars 2006, par le Décret Présidentiel No 2006/088, fut créée la Commission Nationale Anti-Corruption (CONAC), avec trois grandes missions principales

dont 1) la prévention, et la communication à travers l'information et la sensibilisation ; 2) Les études et la coopération avec d'autres structures et personnes œuvrant dans la lutte contre la corruption et 3) la répression par le biais des enquêtes, des investigations, des propositions et sanctions.

En décembre 2006, le même constat est relevé par le Président de la République dans son adresse à la nation en ces termes : « comment se fait-il que notre pays richement doté par la nature et le climat, qui dispose de ressources reconnues, qui jouit de la paix et de la stabilité, (...) tarde à assurer son décollage économique ? Nous en connaissons certaines raisons. La première tient sur l'inertie de quelques secteurs de notre administration. Je l'ai souvent dénoncé mais il faut reconnaître qu'elle est toujours présente ».

En 2007, à la même occasion, il souligne que « Je vous ai souvent parlé des obstacles qui se dressent sur la route de notre progrès et qui ont pour nom inertie administrative, fuite des responsabilités, intérêts personnels, laxisme, ... ».

Dans la même lignée, le document de la vision 2035 relève plusieurs faiblesses de capacité qui ont empêché le Cameroun d'optimiser ses aptitudes et ses potentialités pour trouver des solutions adéquates et de s'organiser en conséquence. Parmi ces difficultés, figurent en bonne place : (i) le mimétisme ; (ii) la profusion des cadres et des structures ; (iii) la faible réactivité du système sociopolitique ; (iv) l'inertie des services publics et ; (v) la corruption et les comportements déviants.

Pour ce qui est des détournements des deniers publics, il ressort du rapport de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLCC) paru le 10 février 2011 dans « Jeune Afrique » que près de 2,8 milliards d'Euro de recettes publiques camerounaises ont été détournées entre 1988 et 2004, soit près de 110 milliards de Francs CFA par an.

Suite à ce rapport, on a assisté à la création par la loi No 2011/028 du 14 décembre 2011, d'un Tribunal Criminel Spécial (TCS). Selon cette loi, le TCS est une instance qui réprime les infractions de détournements de deniers publics de plus de 50 millions de Francs CFA et des infractions connexes prévues par le code pénal et les conventions internationales ratifiées par le Cameroun. Ces infractions connexes regroupent la corruption, les blanchiments des capitaux réprimés au niveau international. C'est ainsi qu'avec le TCS, on a assisté à l'arrestation et la condamnation de plusieurs Hauts fonctionnaires (Ministres, Directeurs d'entreprises publiques et parapubliques...) coupables des actes de détournement des fonds publics au Cameroun.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser face à cette première vague de condamnation des détournés susmentionnés, le phénomène a plutôt connu une expansion dans le secteur public. Selon le quotidien « Emergence » du 11 avril 2019, le Cameroun a perdu près de 6000 milliards de francs CFA entre 2012 et 2017 dans les détournements des fonds publics.

A partir de ce rappel historique, l'on s'aperçoit qu'un phénomène décrié et combattu depuis les années 80, a connu une croissance et une expansion rapide pour devenir aujourd'hui une préoccupation majeure pour les pouvoirs publics et les organismes partenaires.

I.2 Contexte empirique

Plusieurs organismes et chercheurs ont étudié l'ampleur des conduites déloyales (les violences, les absences irrégulières, l'abandon du poste ou les désertions...) chez les fonctionnaires dans plusieurs pays.

C'est ainsi qu'en 2008, la Banque Mondiale a mené une étude sur l'absentéisme chez les fonctionnaires dans certains pays africains et les résultats ont révélé que le taux d'absence chez les enseignants au Kenya était de 30% suivi du Sénégal qui totalisait 27% et au Cameroun, ce taux étant estimé à 16%. Ces statistiques sont davantage proches des résultats d'une enquête menée en 2014 auprès de 500 personnels du Ministère camerounais de la Recherche Scientifique et de l'Innovation. Ces résultats montrent que 49% du personnel a un faible niveau d'engagement au travail et 67% du personnel est constamment absent au poste de travail (Mengoua, 2020).

Pour faire face à ce phénomène, le Gouvernement camerounais a initié l'opération SIGIPES (I et II). Cette opération a permis d'identifier 3000 fonctionnaires fictifs dans la période allant de 2003 à 2005 (Journal du Cameroun, 2009). C'est avec l'opération de Comptage Physique des Personnels de l'Etat (COPPE) initiée en 2018 que le plus grand nombre de fonctionnaires « fantômes » a été démasqué. En effet, sur près de 410 000 fonctionnaires du fichier solde de l'Etat, 44 000 faux matricules ont été identifiés. Ce qui correspondait à une perte financière estimée à environ 100 milliards de francs CFA par an. Ces faux matricules appartiennent aux déserteurs, aux retraités et décès non signalés, auxquels il convient d'ajouter tout autre type de faux matricules créés par les gestionnaires de finances publiques pour percevoir injustement des salaires. Cette opération a permis par exemple de découvrir le cas d'un fonctionnaire du Ministère des finances qui percevait seul, près de 2601

salaires correspondant à environ 10 milliards de francs CFA par an. Ces statistiques sont d'autant plus importantes dans l'enseignement secondaire où cette situation prend des proportions inquiétantes. C'est ainsi que Nalova Lyonga (2021) a publié une liste de 1953 personnels supposés être en service au MINESEC et dont les noms ne figuraient sur aucune liste officielle fournie par les services de ce département ministériel. Ce qui montre que ces personnes, bien que n'étant pas en poste, perçoivent indument un salaire pour un service non réalisé. Pourtant le statut général de la fonction publique prévoit (art. 117, section 2, chapitre 3) la possibilité pour tout fonctionnaire de marquer sa volonté non équivoque de quitter définitivement la fonction publique, avec liquidation des droits de celui-ci, conformément à la réglementation applicable aux pensions civiles, lorsque sa démission est accordée. De même, ce statut prévoit que tout fonctionnaire qui abandonne son poste pendant trente (30) jours consécutifs après une mise en demeure restée sans effet est d'office révoqué (art. 122, section 3, chapitre 3).

De même, il ressort du rapport d'une enquête du Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative (2009) menée sur un échantillon de 600 usagers des administrations camerounaises que 63% sont globalement insatisfaits de la qualité des services qu'ils reçoivent et de la compétence du personnel. 53% se disent insatisfaits du dévouement du personnel à la tâche, 58% sont insatisfaits de la courtoisie des fonctionnaires et 67% sont insatisfaits de la diligence et l'impartialité dans le traitement des dossiers.

Une étude menée par Mengoua (2020) auprès de 500 fonctionnaires camerounais sur les différents types de déviance au travail montre une prégnance des déviances personnelles suivies par la déviance politique et la déviance de production.

Pour ce qui est de la lutte contre la corruption, l'exploitation du rapport publié par la CONAC en 2019 fait apparaître que les dénonciations des actes de corruption sont passées de 482 cas en 2011 à 23048 en 2018. Ces données montrent que malgré l'adhésion progressive des populations à la politique de dénonciation des cas, la corruption reste très pratiquée dans les services et les secteurs les plus touchés en 2019 étant le secteur des marchés publics, la gendarmerie nationale, la faune et forêts, la santé, les finances publiques, la justice et les transports et l'éducation (CONAC, 2020).

Préoccupé par une telle situation depuis des années, une étude a été conduite en 2010 par les spécialistes de la Banque mondiale dans les domaines de l'éducation, de la gouvernance et du développement social au Cameroun. Cette étude portant essentiellement sur l'examen des problèmes du système éducatif camerounais, a permis d'identifier deux

principales raisons qui expliquent les fortes disparités régionales en ce qui concerne les résultats scolaires et le mauvais fonctionnement du système éducatif. Ces raisons sont liées à la mauvaise gestion du système éducatif et le manque de transparence dans l'allocation des ressources. De manière précise, ce rapport identifie le contrôle irrégulier et inefficace du travail des enseignants et le manque de transparence dans le fonctionnement et la gestion de la performance des établissements scolaires. Il apparaît que les ressources sont allouées de manière arbitraire aux établissements, sans véritablement tenir compte de la situation et des besoins exprimés (Banque Mondiale, 2010). Ainsi, selon cette institution, les autorités camerounaises, les organismes de financement partenaires et la société civile sont confrontés à un système complexe de gestion du secteur de l'éducation. Ce système, à la fois lourd et inefficace met en lumière la difficulté que rencontre la plupart des organisations (ministères et entreprises) publiques à mettre sur pied un véritable leadership axé sur la capitalisation et la mobilisation rationnelle des ressources disponibles pour une amélioration de la performance et du bien-être des salariés.

II- PROBLÈME DE RECHERCHE

Les mesures entreprises par les pouvoirs publics camerounais pour tenter d'assainir le fichier solde de l'Etat et améliorer les pratiques organisationnelles ont été à l'origine du lancement plusieurs opérations visant la sensibilisation, la dénonciation, la saisine et la répression des auteurs convaincus et présumés des comportements antisociaux au travail. Ces opérations (le SIGIPES I et II, l'opération épervier, le COPPE...) et les organes créés (la CONAC, le TCS, l'ANIF, le CONSUPE...) ont permis de détecter et de sanctionner plusieurs personnes impliquées dans les pratiques qui heurtent la déontologie professionnelle. Toutefois la menace persiste et la multiplication des conduites déloyales demeure une préoccupation majeure pour les pouvoirs publics et les organismes partenaires que sont la banque mondiale, le FMI, la CEMAC, la BAD... ; ceci étant, l'économie nationale paye un fort prix.

Pourtant, la théorie situationnelle de la prévention des crimes (Clarke, 1980, 1997 ; Wortley, 2001) postule qu'il est possible de manipuler les facteurs environnementaux (et non individuels) pour agir sur le passage à l'acte agressif. Dans cette logique, une situation peut être changée pour contrôler ou réduire les opportunités d'agression. La particularité de cette théorie est qu'elle s'intéresse plus à l'environnement qu'à la motivation de l'individu qui agit

(Clarke, 1997). En effet, créer des situations qui réduisent de manière durable la probabilité d'occurrence des actes dysfonctionnels offre des perspectives d'intervention intéressantes (Clarke & Eck, 2005). Dans cette perspective, la prévention à travers la répression et la sensibilisation participe à la réduction considérable des actes de violence ou de crime (Clarke, 1980 ; Wortley, 2001). Ainsi, pour ces auteurs, le contrôle, la pression et la répression contribuent à agir sur la prise de décision, de manière à réduire les déviances.

Contrairement aux prescriptions du document de la vision 2035 qui prévoyait un niveau de croissance économique de 9 à 10% entre 2015 et 2025, l'on se rend compte que la situation s'est plutôt dégradée au fil du temps. Selon African Economic Outlook (2021), cette croissance économique est passée de 3,7% en 2019 à 3,5% en 2021 et se situe autour de 4% en 2022. Le déficit budgétaire est passé aussi de 3,6% du PIB en 2019 à 4,9% du PIB en 2020. Quant à la dette publique, elle est passée de 12% du PIB en 2007 à 45,8% du PIB en septembre 2020. Comme cause de cette mauvaise performance, cette organisation pointe du doigt i) la pandémie de COVID-19 qui a affecté le secteur pétrolier et le secteur agro-industriel d'exportation, ii) la crise sociopolitique dans le Nord-ouest et le Sud-ouest et iii) la contre-performance du service publique.

En réalité, les mesures juridiques et administratives, prises par le gouvernement de l'Etat du Cameroun pour lutter contre les comportements qui vont à l'encontre de l'éthique organisationnelle, visent notamment l'action par la répression et la dissuasion. Ces actions relèvent des théories psychosociales (Bandura, 1996) et des théories behaviouristes du conditionnement (Watson, 1928 ; Skinner, 1938). Cependant, ces mesures semblent ne pas fonctionner puisque les comportements contreproductifs augmentent continuellement en nombre et en gravité. Observons que ces mesures n'intègrent pas les processus psychologiques supérieurs tels que le ressentiment et le désengagement moral qui peuvent être développés dans les stratégies préventives individuelles et collectives.

Le problème qui découle de ce constat et que nous avons choisi d'examiner dans la présente thèse est celui de la persistance des comportements contreproductifs (CCT) dans le contexte de la fonction publique camerounaise où l'Etat a mobilisé d'importants moyens juridiques en vue de leur éradication.

En réalité, différentes approches sont envisageables pour combattre les CCT. L'approche juridique (centrée sur la sensibilisation et la répression), l'approche psychosociale dans les organisations (management centré sur la prévention) et l'approche idéologique (centrée sur la morale). Aborder cette classification permet de situer les mesures prises et

leurs limites dans une catégorie spécifique et justifier l'orientation de notre démarche qui porte davantage sur l'approche managériale, dans laquelle interviennent l'interaction et le rapport d'influence entre les superviseurs et leurs collaborateurs, de même que les effets sous-jacents.

Les questions ci-dessous permettront d'examiner le problème identifié :

Qu'est ce qui explique la persistance des comportements contreproductifs dans un contexte où le gouvernement est engagé dans la modernisation de la fonction publique pour son émergence à l'horizon 2035 ?

N'y-a-t-il pas un autre moyen permettant de mobiliser et de capitaliser la ressource humaine pour un intérêt organisationnel et individuel plus juste, équitable et durable ?

III- APERÇU DES COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL (CCT)

Selon Locke (1982), les toutes premières observations sur les CCT furent réalisées par Taylor (1859-1903) et identifiées sous l'appellation de « flânerie (*soldiering*) » chez les travailleurs. En effet, étant engagé comme contremaître dans une industrie de métallurgie en 1878, Taylor réalisa que ses subordonnés travaillaient plus lentement pour s'épargner d'accomplir une journée normale de travail (Pujot, 1998). Généralement pratiquée par ceux qui sont payés à l'heure, cette technique contreproductive intentionnelle des ouvriers leur permettait de maintenir la hiérarchie dans l'ignorance du rythme normal d'exécution d'une tâche. La raison identifiée par Taylor est que, la plupart des patrons se fixaient un montant minimum qu'ils estimaient équitable d'attribuer à chaque catégorie d'employés par journée de travail (ou par heure). C'est ainsi qu'il va distinguer deux formes de Flânerie (flânerie naturelle et flânerie systématique).

A la suite de Taylor, plusieurs recherches vont s'intéresser aux agressions et violences au travail, ainsi qu'aux comportements contreproductifs en général, et de nombreux modèles vont émerger.

Sackett (2002) définit les comportements contreproductifs au travail comme un ensemble d'actes allant à l'encontre des intérêts les plus légitimes de l'organisation. La définition de cet auteur inclut à la fois des actes manifestes tels que le vol et les formes d'agression, de même que les actes passifs, tels que désobéir ou travailler de manière incorrecte (Le Roy, 2010). De manière générale, comme soulignent Spector et Fox (2005), les

comportements contreproductifs regroupent un grand ensemble d'actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes (les clients, collègues et supérieurs).

Les comportements contreproductifs au travail ont été abordés par plusieurs auteurs avec des dénominations plus ou moins proches. Il s'agit de la délinquance (Hogan & Hogan, 1989), les agressions (Fox & Spector, 1999 ; Neuman & Baron, 1998), les comportements antisociaux (Giacalone & Greenberg, 1997), la déviance (Hollinger, 1986 ; Robinson & Bennett, 1995), les représailles organisationnelles (Skarlicki & Folger, 1997), la vengeance (Bies et al., 1997), le harcèlement et les intimidations au travail (Knorz & Zapf, 1996). Quelqu'en soit l'angle d'approche, il importe de relever que la caractéristique commune de tous ces comportements est qu'ils nuisent à l'organisation, soit directement en agissant sur son fonctionnement ou sur ses biens ou plutôt indirectement en portant atteinte à l'intégrité des employés, dans le but de réduire leur implication au travail et leur efficacité. Ainsi, à partir des différentes nomenclatures évoquées, il apparaît que les CCT (vol, sabotage, retrait, abus, agressions...) ont pour but de produire un effet néfaste sur l'organisation, ses membres et les usagers.

Cependant, il faut relever que l'appellation « CCT » manque un peu de précision et tend à rassembler des comportements très différents tant par leurs conséquences que par leur mode opératoire (passif ou actif...) puisqu'aucune précision n'est faite sur leurs dimensions attitudinales ou intentionnelles (Le Roy, 2010). A titre d'exemple, l'hostilité au travail inclut toutes les formes de nuisances humaines affectant autrui. De ce fait, on peut qualifier un nombre considérable de comportements « d'hostiles ». En effet, de nombreuses taxonomies et courants de recherche ont essayés d'organiser ces comportements dans un ordre plus restreint et opérationnel. C'est ainsi qu'une approche intégrative de tous ces différents comportements (les comportements contreproductifs, la déviance, les représailles organisationnelles, les agressions et la violence, les comportements d'intimidation et de harcèlement au travail et les incivilités) propose deux angles d'approche permettant de relever les connexions possibles et les distinctions entre les différents labels.

Dans le modèle proposé en 2001 par l'« Academy of management », les six comportements donnent l'impression de s'emboîter les uns dans les autres et dans un grand ensemble. À l'intérieur même de ce grand ensemble, on retrouve des comportements de spectres inférieurs représentés par les actes déviants et les représailles organisationnelles. Ainsi, Le Roy (2010) précise qu'une définition rigoureuse des comportements

contreproductifs devrait, dans ce sens, inclure les apports des définitions des comportements déviants (non-respect des normes organisationnelles) et des comportements de représailles (réponse à un préjudice). Une telle définition permet d'exclure les comportements coûteux pour l'organisation mais qui sont adoptés de manière involontaire, tels que les actes posés accidentellement ou par erreur. Ces types de comportements reposent essentiellement sur des facteurs différents tels que la fatigue, l'inconfort matériel..., et font depuis quelques années déjà, l'objet d'études en ergonomie. Pour ce qui est des agressions au travail, la typologie de Buss (1961) est la toute première et la plus large qui présente ce construit avec une définition et un contenu explicite.

III.1 Les agressions au travail : Le modèle de Buss (1961)

La typologie développée en 1961 par Buss a servi de support à de nombreux chercheurs qui s'intéressent aux agressions au travail (Baron & Neuman, 1996 ; Baron et al., 1999 ; Keashly & Neuman, 2004). Cette typologie définit les agressions suivant trois perspectives : (i) physique-verbale, (ii) directe-indirecte, et (iii) active-passive. Les agressions physiques renvoient aux actes de type physique, de la part d'un acteur et peuvent inclure, par exemple, le fait de pousser, bousculer, renverser ou dégrader des biens. Les agressions verbales reposent sur les nuisances découlant des mots exprimés (ex. le fait de : crier, hurler, propager des rumeurs et comérages, critiquer injustement, etc.). Suivant la deuxième orientation, les agresseurs peuvent s'en prendre directement à leur cible tandis que dans le cas d'actions indirectes ceux-ci peuvent chercher à poser un acte dommageable soit sur un bien appartenant à la cible, soit à quelqu'un qui a de la valeur pour la cible (Ex. un protégé). Enfin les agressions de type actif concernent les actes posés dans l'intention de blesser ou de nuire sa cible, alors que les agressions de type passif reposent sur une manipulation ou une dissimulation d'un objet nécessaire à la cible ou qu'elle cherche à conserver (tableau 1).

Tableau 1

Synthèse de la typologie de Buss (1961).

Agressions		Directe	Indirecte
physique	Active	Homicide, coups, agression sexuelle...	Vol, sabotage, dégradation des biens...
	Passive	Refus de fournir les ressources nécessaires, empêcher de s'exprimer	Prévenir trop tard pour des réunions, retarder le travail d'une personne
verbale	Active	Menaces, intimidations, insultes, évaluation négative, dissimulation d'informations	Propager des rumeurs, médisances, dépréciation de l'opinion de l'autre...
	Passive	Ne pas transmettre les informations (freinage systématique), refuser d'apporter un soutien	Laisser propager les fausses rumeurs, ne pas défendre une personne

III.2 La déviance au travail : Le modèle de Robinson et Bennett (1995)

Le modèle sur les deviances, développé par Robinson et Bennett (1995) est l'un des premiers en psychologie du travail. Selon ce modèle, les comportements déviants représentent des actes volontaires qui violent les normes de l'organisation tout en menaçant son bien-être et/ou celui de ses membres. Cette définition intègre les comportements qui enfreignent de façon formelle ou informelle les règles, normes, contrats et procédures organisationnels propres au rendement. Robinson et Bennett (1995) ont ainsi proposé deux dimensions : la première rend compte de la gravité et de la nocivité de l'acte (grave -mineure) tandis que la seconde repose sur les cibles du comportement (personnes -organisations). Cette typologie se décline en quatre types de comportements subdivisés à partir du croisement de ses principales dimensions (acte grave contre une personne/ acte grave contre l'organisation/ acte mineur contre une personne/ acte mineur contre l'organisation). Les deux axes représentant les déviances mineures concernent des actes qui vont à l'encontre de la production (performance) et des procédures mises en place (refus d'appliquer les normes). Tandis que les actions dites graves impliquent à la fois des actes à l'encontre des biens matériels (organisation) et ceux dirigés contre les personnes (relations interpersonnelles). Dans ce cadre, le modèle de Robinson et Bennett (1995) se résume en quatre catégories de déviance au travail : la

déviance de production, la déviance politique, la déviance envers la propriété, la déviance personnelle.

a) La déviance de production

Selon Robinson et Bennett (1995), Ce type de déviance a pour but de nuire l'organisation. Dans cette conception, il s'agit des comportements qui violent les normes formelles prescrites et qui déterminent la qualité et la quantité minimale de travail à accomplir (Hollinger & Clark, 1982). Cette forme de déviance intègre par exemple le fait de ne pas suivre les directives de son supérieur hiérarchique, de réduire volontairement son rythme de travail, d'être constamment retardataire ou de prendre des pauses qui s'éternisent.

b) La déviance envers la propriété

Cette forme de déviance repose sur un ensemble d'actes nuisibles que Robinson et Bennett (1995) abordent, mais dans le même sens que Hollinger et Clark (1982), en la considérant comme un ensemble d'actes visant à endommager, de manière intentionnelle et illégale, les propriétés ou les capitaux d'une organisation (Ex. emporter pour soi un matériel de travail).

c) La déviance politique

Selon Robinson et Bennett (1995), la déviance politique regroupe un ensemble de comportements mineurs visant à nuire un supérieur hiérarchique ou un collègue de travail. Il s'agit par exemple de blâmer excessivement ou de propager et d'entretenir une rumeur ou toute autre campagne de dénigrement à l'encontre d'un collègue. Cette forme de déviance intègre également le favoritisme administratif et la compétition déloyale (Mengoua, 2020).

d) La déviance personnelle

La déviance personnelle concerne un ensemble d'actes majeurs qui nuisent les collègues. Il s'agit du fait de se comporter de manière hostile ou agressive envers les collègues (Robinson & Bennett, 1995). Cette forme de déviance se manifeste par le fait d'être gratuitement ridiculisé et désavoué de manière grossière et humiliante devant les collaborateurs et même devant les usagers.

III-3 Modèle intégrateur de « *l'Academy of Management* » (2001)

A la suite des travaux de Buss (1961) et de Robinson et Bennett (1995), de nombreuses autres typologies ont vu le jour et à un rythme très élevé. Cependant, aucune recherche intégrative n'était jusqu'alors menée dans le sens de proposer des connexions pouvant exister entre ces comportements. C'est en 2001 que les chercheurs de l'« *Academy of Management* », réunis à Washington DC, se sont véritablement saisis de cette question, qui était considérée comme l'une des plus pertinentes du domaine. Les travaux de ladite session ont permis d'aborder, et surtout, de relever le chevauchement existant entre les différents comportements, ceci au regard des perspectives théoriques auxquelles ils se rapportent. Au même moment, ces travaux ont permis d'aborder les particularités de chaque catégorie de comportements, ainsi que leurs distinctions. L'aboutissement de ces travaux a permis de définir six types de comportements, les uns imbriqués dans les autres et allant des comportements les plus larges aux plus simples à savoir : i) les comportements contreproductifs, ii) les comportements déviants, iii) les comportements de représailles organisationnelles, iv) les agressions et la violence, v) les comportements d'intimidation et de harcèlement au travail et enfin vi) les incivilités.

IV- ANALYSE DES MODÈLES EXPLICATIFS DES CCT

Les comportements contreproductifs représentent un problème socio-économique majeur pour les organisations en général et pour les employeurs en particulier. La montée rapide de ces comportements en milieu organisationnel a amené les chercheurs à s'y pencher depuis les vingt dernières années afin de mieux aborder leurs facteurs explicatifs, ainsi que leur effet sur les parties prenantes.

Ainsi, Lau et al. (2003) ont réalisé une revue documentaire et une méta-analyse sur la base des recherches menées dans 40 contextes empiriques. Les travaux de ces auteurs ont permis de regrouper les déterminants des CCT en quatre grandes catégories : il s'agit des facteurs contextuels qui regroupent l'humeur du salarié et l'opportunité, des facteurs individuels (le stress professionnel, l'insatisfaction lié au travail, l'âge du salarié...); des facteurs organisationnels (perceptions des salariés sur leur environnement de travail telles que la surveillance excessive, l'absence des politiques antivols...) et des facteurs liés au travail (la nature du travail, sa complexité, ...)

IV.1 La méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001)

Les travaux de Cohen-Charash et Spector (2001) reposent essentiellement sur les effets de la justice organisationnelle perçue, sur les différentes formes de CCT. Dans ce sens, l'analyse des facteurs organisationnels permet de relever l'existence d'un lien négatif entre la perception de la justice organisationnelle et les comportements contreproductifs (El Akremi, 2006). Ce lien permet de mettre en exergue une réaction presque intuitive face au sentiment d'injustice perçue.

En effet, La justice organisationnelle (justice distributive, justice procédurale, la justice interpersonnelle, justice informationnelle) se définit comme la perception des salariés, sur le caractère juste ou injuste, du traitement qu'ils reçoivent dans l'exercice de leur travail (Steiner, 2016). Pinder et Harlos (2001) ont relevé que le fait d'entretenir une culture d'injustice perçue dans une entreprise, qu'elle soit distributive, procédurale ou interactionnelle, conduit au silence des employés. En effet, dans un contexte organisationnel injuste (contrôle excessif, des règles ambiguës, des évaluations peu rigoureuses) les salariés peuvent choisir de ne pas exprimer leur point de vue. Ce refus d'utiliser leur « voix », suivant le modèle théorique de Thibaut et Walker (1975), caractérise la situation d'injustice qui s'amplifie au fil du temps en augmentant le niveau d'insatisfaction des employés. Une telle situation conduit à l'adoption des comportements contreproductifs tels que l'absentéisme, les intentions de départ et même des agressions plus directes (Bies & Tripp, 2001).

Suivant la perspective théorique de l'équité, une personne face à une injustice ressentie, peut réagir négativement en changeant de comportement et en l'orientant dans un sens qui tend à rééquilibrer le ratio contribution-rétribution (Bies & Tripp, 1996 ; Greenberg & Scott, 1996 ; Henle, 2005). De ce point de vue, un traitement inéquitable dans une organisation pousse les individus à trouver une justification à leur faible implication tout en s'engageant dans des comportements qui violent les normes organisationnelles. La méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001) soutient ce constat en mettant en exergue la relation négative entre les comportements contreproductifs et les perceptions de justice distributives ($r = -0.24$) et les conflits au travail ($r = -0.15$). Mais aussi, un lien de même nature est prouvé entre les perceptions de justice procédurale et les CCT ($r = -0.29$). De même, suivant le modèle agent/ système, les comportements agressifs et violents seront davantage adoptés à l'égard des supérieurs hiérarchiques et des collègues lorsque le salarié va percevoir une injustice interactionnelle. Ces comportements agressifs expliquent la récurrence des conflits interpersonnels au travail (Bies & Tripp, 1996 ; Jawahar, 2002).

En revanche si la littérature est suffisamment enrichie sur les effets de la justice (injustice) organisationnelle perçue sur les CCT, il convient de noter tout de même avec El Akremi (2006) que ce lien n'est pas toujours direct et linéaire. En effet, ce lien est tout à fait modéré par d'autres facteurs liés à la personnalité, à l'occurrence du degré de développement moral (Greenberg, 2002), le sentiment d'appartenance à une équipe de travail, l'affectivité négative, l'expérience passée de l'autorité et les différences interindividuelles (Le Roy, 2010).

IV.2 Le modèle de Colon et al. (2005)

S'interessant aux CCT suivant leurs cibles tels que proposée par Robinson et Bennett (1995), Colon et al. (2005) ont identifié quatre axes explicatifs : i) Une injustice procédurale est à l'origine des CCT mineurs envers l'organisation tels que la flânerie, le fait d'emporter pour soi les biens de l'organisation Etc. (Fox et al., 2001 ; Lim, 2002) ; ii) Les comportements mineurs contre les membres de l'organisation (Supérieur hiérarchique, collègues, usagers) sont causés par une injustice interactionnelle, mais également par l'injustice distributive et procédurale (Tepper, 2000). Iii) Pour ce qui est des comportements graves orientés vers l'organisation (vols, sabotage...), ils trouvent leurs explications dans les procédures jugées injustes et aussi dans la perception de la qualité des interactions (Ambrose et al., 2002 ; Greenberg, 1993) ; Enfin, iv) les CCT graves orientés vers les personnes sont généralement causés par l'injustice procédurale perçue (Greenberg, 2002 ; Greenberg & Barling, 1999).

IV-3 Le *Stressor-Emotion Model* (Spector & Fox, 2005)

A partir de l'ensemble des recherches menées sur les quatre grands concepts des comportements qui violent les normes organisationnelles, plusieurs modèles explicatifs ont émergés (Le Roy et al., 2012). Ainsi, Forehand et al. (2002) proposent une explication des comportements déviants à partir du modèle relationnel entre la déviance organisationnelle et l'identité morale, tandis que le *General Affectif Agression model* (GAAM) de Anderson (1999) est destiné à l'explication des conduites agressives au travail. Les comportements de représaille trouvent leur explication dans le modèle du sentiment d'injustice organisationnelle (Scarlicki & Folger, 1997) alors que les comportements contreproductifs sont expliqués par *Stressor-Emotion Model* de Spector et Fox (2005). La particularité de tous ces modèles repose sur leurs canevas presque identiques, qui visent à préciser les rôles respectifs des facteurs

individuels, sociaux, interpersonnels et organisationnels des comportements étudiés (Le Roy, 2010). Etant donné que la présente thèse porte sur les comportements contreproductifs travail, une présentation du *Stressor-Emotion Model* s'avère importante.

Le « *Stressor-Emotion Model* » développé par Spector et Fox (2005) tire son fondement de la théorie de la frustration-agression (Berkowitz et al., 1982 ; Dollard et al., 1939) et des recherches sur le stress professionnel (Fox & Spector, 1999 ; Fox et al., 2001 ; Karasek, 1979 ; Miles et al., 2002).

Dans la formulation de Dollard et al. (1939) il ressort que la frustration, définie comme tout blocage inattendu dans l'atteinte d'un but poursuivi par un individu, entraîne le développement des comportements agressifs par ce dernier. En raison des multiples critiques formulées à l'égard de ce postulat de base, Berkowitz (1982) va proposer une reformulation en montrant que les conduites agressives ne dérivent pas toujours d'une frustration mais plutôt que, la frustration prépare à l'agressivité. Ce qui lui permet en 1989 de relever le rôle des émotions négatives dans la relation entre la frustration et l'agression. Ainsi, le comportement agressif est fonction de l'évaluation d'une situation, faite par l'individu et de l'intensité des émotions négatives qui y sont associées.

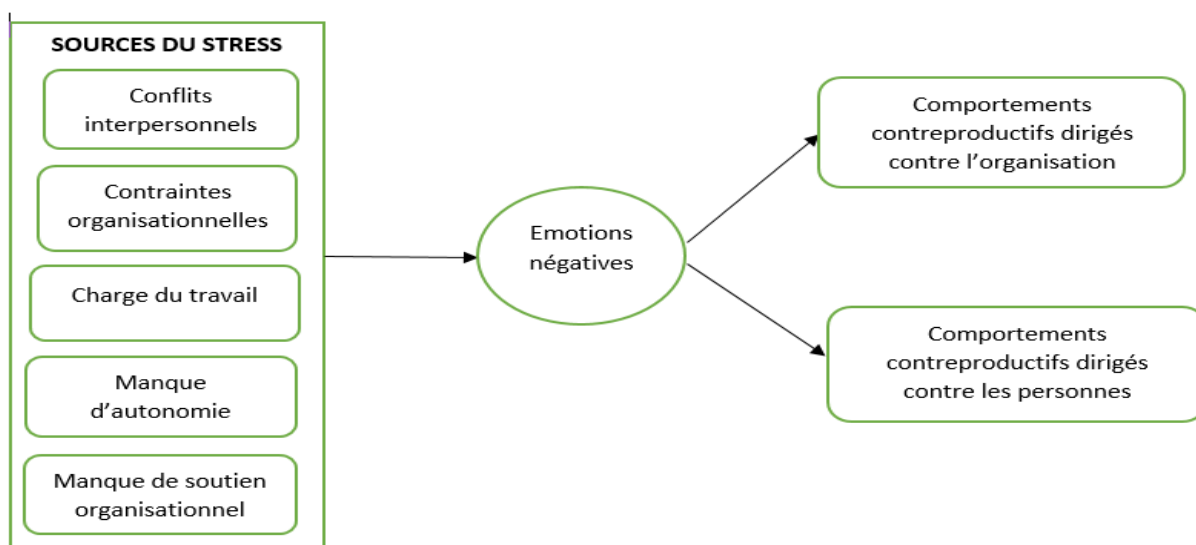
Selon Spector et Fox (2005), les émotions négatives ne résultent pas seulement d'un blocage inattendu lors de la poursuite d'un but. Mais elles peuvent également émerger de toute situation organisationnelle pouvant causer du stress. Ainsi, le modèle proposé par ces chercheurs postule que, lorsqu'un salarié vit une situation frustrante ou stressante au travail, il développe des sentiments et émotions négatifs et par conséquent, il affiche des comportements contreproductifs au travail envers l'organisation et/ou ses membres. Dans cette optique, l'adoption des CCT est considérée comme une réponse permettant au salarié de réduire la tension créée par la situation stressante ou frustrante. Les recherches ont montré qu'un travail très contraignant, une injustice organisationnelle perçue et une relation conflictuelle avec le supérieur sont d'importantes sources de frustration qui conduisent aux émotions négatives avec pour conséquence l'adoption des CCT par le salarié (Bruk-Lee & Spector, 2006 ; Fox & Spector, 1999 ; Fox et al., 2001 ; Miles et al., 2002 ; Spector & Fox, 2002, 2005). Selon ces auteurs, les sources de stress indiquées conduisent aux CCT à travers les émotions négatives telles que la dépression, la tristesse et la colère. Le *Stressor-Emotion Model* propose ainsi d'examiner les facteurs (« *frustrator* » ou « *stressor* ») situationnels, les facteurs individuels et l'interaction entre ces deux derniers dans la compréhension des CCT.

Les facteurs situationnels à prendre en considération dans le modèle sont les intimidations et la brutalité (Ayoko et al., 2003), les contraintes organisationnelles (Fox & Spector, 1999 ; Miles et al., 2002 ; Penney & Spector, 2005), l'injustice organisationnelle (Fox et al., 2001 ; Greenberg, 1990 ; Scott & Colquitt, 2007) et d'autres variables telles que l'antipathie (O'Leary-Kelly et al., 1996), le salaire (Greenberg, 1990, 1993), les conflits de rôle et le contrôle excessif (O'Leary-Kelly et al., 1996).

A partir d'une méta-analyse, Spector et Goh (2001) ressortent d'importants liens entre certaines sources de stress et les émotions négatives (la colère et l'anxiété). On observe que $r = .29$ entre l'anxiété et les conflits de rôle et de $.49$ entre la colère et les contraintes organisationnelles. De même, Fox et al. (2001) soulignent que des émotions négatives sont liées à certaines variables sources de stress en milieu organisationnel telles que les conflits ($r = .45$), les contraintes organisationnelles ($r = .47$), l'injustice distributive ($r = .38$), l'injustice procédurale ($r = .44$). Les émotions qui en découlent sont liées aux CCT, avec $r = .45$ pour les CCT dirigés contre l'organisation et $r = .30$ pour les CCT dirigés contre les personnes. Il importe de relever que chaque source de stress citée est liée aux CCT avec pour médiateur « les émotions négatives » (Spector & Fox, 2005).

Par ailleurs le lien significatif (environ $r = .45$) a été prouvé entre les émotions négatives (mesurées avec le *Job-Related Affective Well-being Scale*, JAWS) et les CCT dans plusieurs études (Fox et al., 2001 ; Miles et al., 2002 ; Spector et al., 2003). La figure 1. ci-dessous résume le modèle de Spector et Fox (2005).

Figure 1
Stressor-Emotion Model (Spector & Fox, 2005).



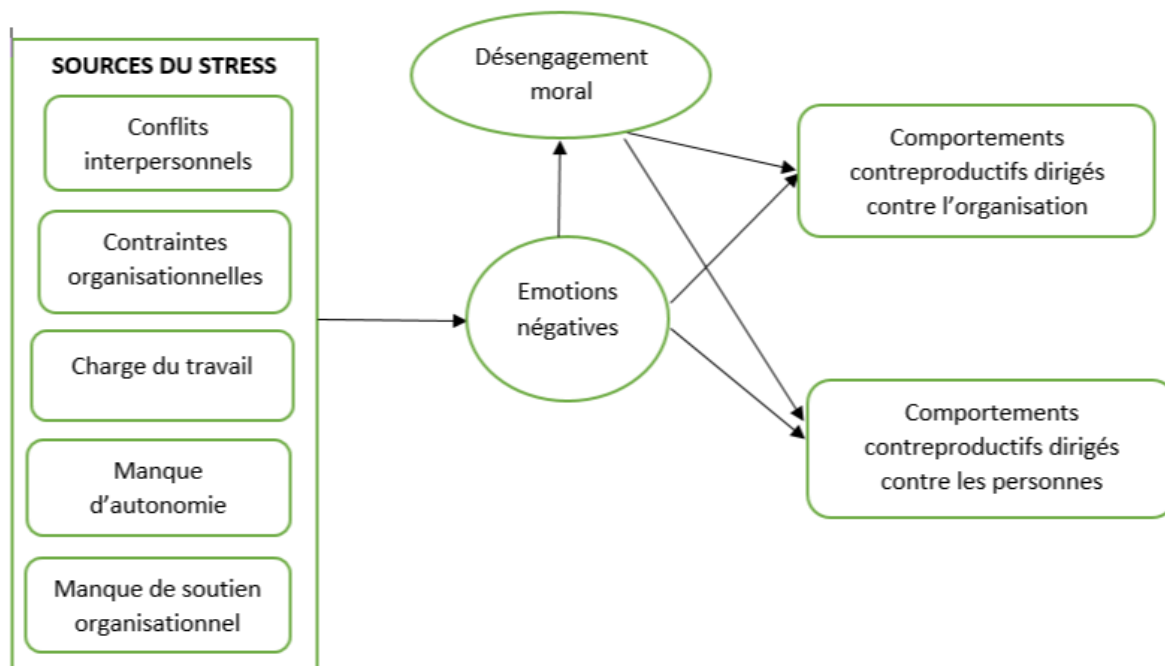
I-4 Le modèle de Fida et al. (2014)

A la suite de Spector et Fox (2005) les auteurs tels que Fida et al. (2014) ont complété le modèle du *stressor-emotion* en y intégrant le désengagement moral comme une variable médiatrice.

Ce modèle repose sur le constat selon lequel, les CCT n'apparaissent pas de manière automatique et à la même fréquence chez tous les individus car ceux-ci évoluent dans des systèmes sociaux complexes comportant des normes, valeurs et modèles de comportements acquis de la socialisation (Schein, 1999). A cet effet, une meilleure compréhension des mécanismes conduisant à l'adoption des CCT nécessite une prise en compte du rôle des processus sociocognitifs propre à chaque individu et qui lui permettent de respecter ou d'outrepasser les normes organisationnelles (Deter et al., 2008 ; White et al., 2009)

Le désengagement moral apparaît ici comme un processus sociocognitif par lequel, les émotions négatives favorisent l'adoption des CCT. Il s'agit ainsi du fait que des salariés initialement engagés aux principes éthiques et valeurs de l'organisation, se retrouvent en train de les outrepasser pour adopter des comportements contreproductifs face à certaines situations (Bandura, 1999). En effet, les salariés moralement désengagés cherchent donc à tolérer et à rationaliser l'acte déviant posé avec des excuses ou des justifications. La figure ci-contre présente le modèle développé par Fida et al. (2014).

Figure 2
Modèle de Fida et al. (2014)



Tout comme dans le modèle de Spector et Fox (2005), le modèle de la figure 2. ci-dessus a révélé que les facteurs (agents stresseurs) ont des liens significatifs avec les émotions négatives qui sont, elles aussi, significativement liées au désengagement moral. Le désengagement moral étant à son tour lié significativement aux CCT (contre les personnes et contre l'organisation). En dehors de l'effet du manque d'autonomie, tous les effets directs et indirects de ce modèle ont été validés (Fidal et al., 2014), traduisant ainsi que les émotions négatives et le désengagement moral sont des processus psychoaffectifs à travers lesquels les sources de stress favorisent la multiplication des CCT.

1.5 Limites des modèles antérieurs et problème théorique

Les travaux antérieurs sur le *stressor-emotion model* expliquent le lien entre les sources de stress et les CCT à travers les émotions négatives et le désengagement moral, qui sont considérés comme des variables médiatrices de la relation entre les deux variables. Cependant nous relevons que ces conclusions présentent quelques limites qui méritent d'être explorées davantage pour étendre le modèle.

En effet, dans les études antérieures, les auteurs n'ont pas spécifiquement ressorti la place des émotions positives dans le modèle. Or, il importe de relever que dans un contexte organisationnel donnés, les émotions ne sont pas toujours totalement négatives, même si Rein

et al. (1995) admettent que les affects négatifs ont tendance à se maintenir plus longtemps dans la mémoire que les affects positifs. Ceci étant, qu'elles soient positives ou négatives, les deux types d'émotions n'apparaissent pas de manière isolée bien qu'il soit possible d'admettre une éventuelle prédominance de l'une sur l'autre en fonction des situations dans lesquelles se trouvent le sujet. Beaud et Pialoux (1999) ont relevé qu'en matière d'expression émotionnelle, même dans les organisations les plus contraintes et les plus hostiles à toute forme d'émergence de subjectivité ouvrière, le rire, l'humour, la joie, la colère ou l'affection restent partout présents. Dans cette perspective, on en vient à se demander qu'elle sera l'effet combinée des deux catégories d'émotions (négatives et positives) sur le comportement du salarié.

De même, les études antérieures sur le modèle n'expliquent pas clairement le mécanisme par lequel un individu exposé à la frustration ou à une injustice de la part du supérieur hiérarchique arrive à orienter sa réponse agressive envers une tierce personne (physique ou morale) ou envers tout autre objet n'appartenant pas à son supposé bourreau. Le *Stressor-Emotion Modèle* propose une démarche qui explique comment la frustration ou l'injustice perçue favorise les CCT à travers les émotions négatives. Suivant cette logique, l'on s'attendrait à ce que, chaque fois que les émotions négatives sont ressenties, que l'individu développe les CCT en guise de réponse (Spector & Fox, 2005) ou encore, qu'il se désengage moralement de son travail avant d'adopter les CCT en guise de réponse (Fida et al., 2014). Ces travaux présentent des limites en ce sens que, si l'individu possède des moyens justes et légitimes dont il peut faire recours pour réparer le tort subi (cas de l'injustice) ou pour restaurer l'équilibre perdu (cas de la frustration), il n'est plus certain qu'il se désengagera moralement de son travail et/ou développera les CCT en guise de réponse. Toutefois, si l'émotion négative s'installe et dure par ce que le salarié n'est pas doté de ces moyens justes et légitimes pour restaurer l'équilibre perdu afin d'avoir un contrôle personnel sur sa situation professionnelle (sentiment d'impuissance), alors, nous pensons que c'est en ce moment que s'en suivra le désengagement moral et par la suite les CCT. En effet, suivant la dynamique ressentimentiste proposée par Fleury (2020), la frustration ou une injustice perçue favorise l'émergence des émotions négatives et deux cas de figure peuvent émerger : 1) Si la victime de la frustration croit en une possibilité d'utiliser un recours légitime pour réparer l'injustice perçue (contrôle individuel), les émotions négatives seront dissipées et on pourra ne pas assister à l'émergence des CCT, contrairement à la prédiction de Fox et Spector (2005) ; 2) Mais si la victime croit ne pas posséder suffisamment de ressources pour un recours légitime

(contrôle externe ou sentiment d'impuissance) , il s'en suivra une rumination progressive des émotions négatives qui, associées au sentiment d'impuissance manifesté par celui-ci, conduiront aux distorsions cognitives et plus tard à une « explosion » symbolisant la vengeance ou le début du recours aux CCT.

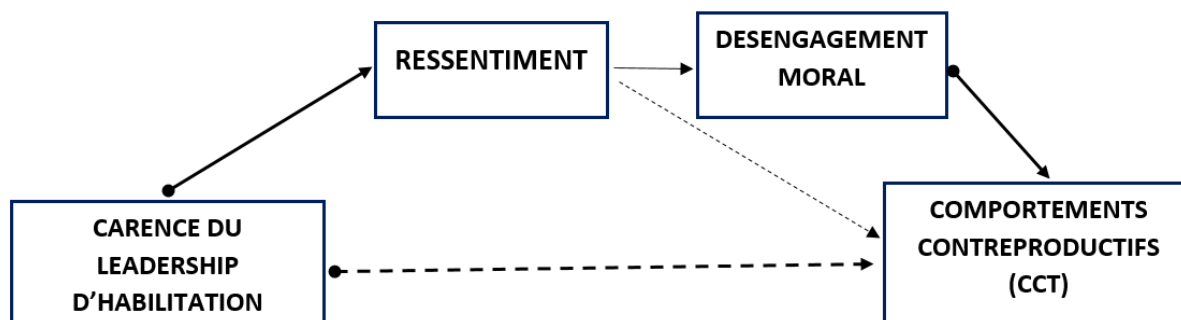
Cette lacune du *stressor emotion model*, liée à la non prise en compte du sentiment d'impuissance constitue le problème théorique de la présente thèse. De ce point de vue, il apparaît que le stressor emotion modèle n'apporte qu'une explication partielle aux CCT. D'où la nécessité de vérifier dans quel cas les émotions négatives constituent véritablement un vecteur de l'adoption des actes qui violent les normes organisationnelles. En effet, les émotions négatives associées au sentiment d'impuissance correspondent au ressentiment, tel que développé par Fleury (2020). Il s'agit d'un état psychoaffectif qui prépare l'homme à la vengeance.

V- POSITIONNEMENT THÉORIQUE : MODÈLE DE LA THÈSE

Suivant les limites relevées ci-dessus, cette thèse se propose de compléter les travaux de Spector et Fox (2005) et de Fida et al. (2014) sur le *stressor-emotion model* en intégrant l'approche du ressentiment tel que développée par Fleury (2020). Cette approche sera explorée davantage pour étendre l'explication des CCT en intégrant les effets des pratiques managériales.

A partir des modèles présentés ci-dessus, le modèle conceptuel de la présente recherche est présenté dans la Figure 3 ci-contre. Ce modèle intègre quatre principales variables à savoir la carence du leadership d'habilitation (variable indépendante), les comportements contre-productifs au travail (variable dépendante), le ressentiment (variable médiatrice 1) et le désengagement moral (variable médiatrice 2). Les deux variables médiatrices sont susceptibles d'agir sur l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante.

Figure 3
Modèle de la thèse



V.1 Carence du leadership d'habilitation dans un contexte entropique et les CCT

Selon les psychologues du travail, les pratiques du leadership d'habilitation conduisent généralement aux comportements prosociaux. Ce type de leadership se définit comme un processus de partage de pouvoir par des leaders formels et implique une amélioration de l'autonomie, du potentiel, de la signification et de l'impact chez les employés et les équipes de travail (Kirkman & Rosen, 1999). Face à cette définition, les chercheurs soulignent toutefois que le leadership d'habilitation ne peut simplement être réduit à la délégation managériale, mais, il nécessite plutôt non seulement un partage de pouvoir mais aussi des pratiques visant à offrir des ressources au travailleur afin de le soutenir dans l'exercice de son activité où sa latitude décisionnelle et son niveau de responsabilités sont accrus.

A partir du moment où la concurrence est devenue une menace pour la survie des entreprises, celles-ci se sont retrouvées dans l'obligation d'adopter des alternatives de démarquation. C'est dans ce contexte que le concept d'habilitation est apparu (Thomas & Velthouse, 1990) et de nouveaux modes de gestion ont ainsi vu le jour. L'objectif visé étant de tenir compte des intérêts les plus légitimes des salariés en leur offrant un plus grand pouvoir d'agir dans l'exercice de leurs professions (Manz & Sims, 1987). Ainsi, adopter une approche qui maximise les performances organisationnelles et le bien-être du capital humain apparaît désormais comme un impératif qui pousse la plupart des organisations et managers à revoir leurs pratiques de leadership (Ouimet, 2016).

En effet, les principes du leadership sont les mêmes partout, bien que leur application varie en fonction du cadre culturel, environnemental, sociétal et géopolitique. Selon Robbins et Decenzo (2006), certaines variables individuelles, professionnelles ou organisationnelles sont susceptibles soit de modeler le style de leadership, soit de neutraliser tout simplement la capacité d'influence du leader sur ses collaborateurs. Ces variables peuvent parfois inhiber son influence ou le rendre tout simplement sans effet. Ces auteurs soulignent que la culture

nationale intervient comme un facteur situationnel de première importance qui détermine l'efficacité relative des différents styles de leadership. De même, comme le souligne ces auteurs, des caractéristiques propres à l'employé telles que la formation, la maturation (compétence et motivation), l'expérience professionnelle ou l'indifférence à l'égard de l'entreprise peuvent suppléer ou bien neutraliser l'effet du leadership.

De manière générale, les pratiques du leadership d'habilitation visent à influencer les vies par le développement social, le progrès économique, la transformation morale. Mais ce n'est malheureusement pas le cas dans la plupart des pays africains en général et au Cameroun en particulier (Shu, 2013). En effet, l'une des principales crises relevées au niveau des Gouvernements et des entreprises en Afrique est relative au management. C'est-à-dire dans la difficulté, devenue chronique de passer d'un management bureaucratique et autoritaire à un management fondé sur les objectifs et le contrôle (Nyock Ilouga & Moussa Mouloungui, 2019). Selon Tamekou (2008), le système bureaucratique en vigueur dans l'administration publique camerounaise l'a progressivement transformé en une organisation excessivement structurée, abusivement hiérarchique, rigide, autoritaire, inflexible vis-à-vis du changement et souvent indifférente aux besoins de ceux qui y travaillent et des clients. Cette situation est l'origine d'une sorte de rupture du contrat de loyauté entre l'administration publique camerounaise et certains citoyens.

La société africaine présente des particularités culturelles qui très souvent, constituent une force ou plutôt un handicap pour l'implémentation du leadership moderne. Il s'agit de la force des liens familiaux, le respect des anciens (droit d'ainesse) et la solidarité (Shu, 2013). Toutefois, ces particularités régissent souvent les interactions entre membres ou disciples et leurs supérieurs hiérarchiques. Les cadets n'osent généralement pas donner des conseils ou exprimer des opinions divergentes de celles de leurs leaders. Une situation qui pourrait traduire une carence de l'intelligence inventive qui empêche les salariés de prendre des initiatives allant au-delà des prescriptions, surtout lorsque celles-ci sont déficientes ou contradictoires (Nyock Ilouga et al., 2018). Une autre particularité contextuelle tient notamment à la manière dont on accède à la position d'autorité. Il apparaît que les missions qui sont confiées aux managers orientent leurs pratiques et leurs rapports avec les cadets.

Dans une politique basée sur la promotion des élites, les personnes sont souvent jugées par leurs origines et leurs influences sociales que par leurs mérites et leurs aptitudes (Shu, 2013). Les nominations dans ce cadre reposent parfois sur des considérations tribales et relationnelles au détriment de la compétence et de l'expérience des promus. Autrement dit, le

niveau de confiance entre les managers et leurs subordonnés résident davantage sur les facteurs non formels, relevant des connexions ethnique, familiale et amicale prenant parfois le dessus sur la compétence, le diplôme, la personnalité, la performance, le niveau d'expertise ou les réalisations concrètes des concernés. Contrairement à ce qui se passe sous d'autres cieux où les gestionnaires ont tout le respect qu'ils méritent en raison de leur intégrité, leur compétence, leur loyauté et leur fiabilité, Cet auteur souligne qu'en contexte camerounais, on assiste souvent à une réalité toute particulière car les valeurs personnelles et la performance n'intéressent plus plusieurs personnes. Une telle situation n'est possible que si elle rencontre l'assentiment des plus hautes autorités des administrations et entreprise du pays. En fin de compte, les responsables hiérarchiques ont plus tendance à faire la volonté de celui qui les a nommés que de proposer et d'implémenter des initiatives visant à améliorer la productivité.

Le document de la vision 2035 au Cameroun relève d'importantes défaillances managériales qui constituent des freins pour le développement. Ces défaillances se perçoivent à travers le mode de recrutement et de dévolution des postes, la négligence des agents publics, l'indifférence vis-à-vis des biens publics, la corruption et le détournement des compétences, la confusion des rôles, l'inertie des services, la lourdeur des procédures, la profusion et le cloisonnement des institutions, ainsi que des choix peu rationnels dans l'affectation des ressources publiques.

Dans un tel contexte dit « entropique », on assisterait à une carence en matière du leadership d'habilitation caractérisée par un faible niveau d'autonomie, de participation à la prise de décision, de gestion par l'exemple, de diffusion de l'information et d'interaction avec les collaborateurs. En effet, comme l'ont relevé Karasek et Theorell (1990) les travailleurs qui disposent d'un faible contrôle (faible autonomie ou faible latitude décisionnelle), et d'un faible soutien social dans un contexte fort exigeant, présentent le plus grand niveau de stress et un risque pour leur santé mentale et physique. De même, Lawrence et Robinson (2007) ont relevé qu'un contexte organisationnel jugé injuste, où les salariés sont peu autonomes et ressentent leur identité menacée, est à l'origine des frustrations.

Les études empiriques menées dans d'autres contextes mettent en lumière le lien existant entre la pratique du leadership et les comportements qui violent les normes organisationnelles.

En effet, selon Baron et al. (1999), les comportements antisociaux sont déterminés par le style de gestion pratiqué par la hiérarchie (48%) et les conflits entre collègues (29%). De même, Les travaux menés sur l'injustice organisationnelle (distributive, procédurale et

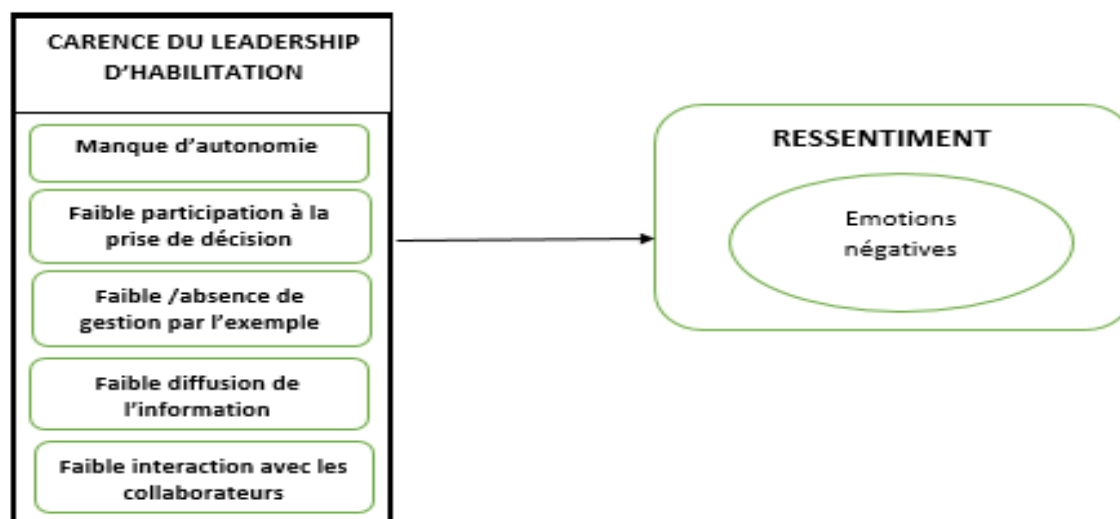
interactionnelle) et certaines dimensions du climat psychologique à l'instar du manque d'autonomie expliquent également une portion importante de la variance de l'agression au travail (respectivement 29% et 24% de variance expliquée).

D'autre part, les travaux portant sur le sentiment de justice distributive (Baron et al., 1999 ; Grégoire-Rousseau et al., 2000) indiquent clairement que les travailleurs sont davantage agressifs dans leur organisation lorsque les décisions qui s'appliquent à eux, sont jugées d'arbitraires et appliquées sans égard ou justification satisfaisante, laissant présumer à du favoritisme ($-.40 < r < -.53$, $p < .01$).

Pour Courcy et Savoie (2003), la fréquence des comportements d'agression en milieu de travail est liée à la qualité des relations superviseur/employés (LMX, $r = -.44$, $p < .01$), la qualité des relations au travail ($r = -.64$, $p < .01$), le degré d'autonomie perçu ($r = -.43$, $p < .01$), la qualité des relations intergroupes ($r = -.53$, $p < .01$), la considération reçue ($r = -.68$, $p < .01$). Suivant la logique de Spector et Fox (2005), ces situations stressantes et sources d'injustices constituent des blocages inattendus à la poursuite d'un but professionnel et donc susceptible de causer les émotions négatives et le sentiment d'impuissance, caractéristiques du ressentiment (Fleury, 2020) chez les salariés comme l'illustre le schéma de la démarche de cette thèse (figure 4).

Figure 4

Leadership d'habilitation dans un contexte entropique et ressentiment



V-2 Comprendre le désengagement moral et les CCT à travers le ressentiment

Le ressentiment se définit comme un souvenir d'injustice accompagné du désir de s'en venger. Il s'agit d'une sorte de rancune alimentée par des situations injustes vécues à

répétition par l'homme dans son environnement. L'injustice perçue dont il est question est à l'origine des émotions négatives exprimées et suscitant le désir de se venger (Fleury, 2020). Cette auteure souligne qu'à l'origine du ressentiment chez un individu comme dans un groupe social, on trouve toujours une blessure, une violence subie, un affront, un traumatisme dont celui qui se sent victime ne peut réagir directement, par impuissance. La rumination de la vengeance que celui-ci ne parvient à mettre directement en exécution va le tarauder sans cesse jusqu'à « l'explosion ».

Le ressentiment est donc produit par un écart entre des droits politiques, économique égalitaire ou la reconnaissance symbolique reconnu, et une réalité d'inégalités concrètes perçues. Cette coexistence d'un droit formel et de l'absence d'un droit concret est à l'origine du ressentiment collectif (Glauser, 1996). Mais pour Scheler (1912), se ressentir inégal ne suffit pas à produire un tel état d'âme. La frustration se développe chez le sujet parce qu'il croit à son dû ou à son droit. Dans cette logique, on peut remarquer qu'il faut au préalable une croyance à un droit manqué que l'on ne peut revendiquer directement pour qu'une personne éprouve le ressentiment.

Le terme clé pour comprendre la dynamique du ressentiment est la rumination mentale, caractéristique d'une amertume liée à la situation inconfortable vécue et entretenue quotidiennement dans le psychisme avec pour envie de se venger pour réparer le tort subi et se débarrasser des émotions négatives y associées (Fleury, 2020). Dans ce cadre, la rumination amène d'emblée à revivre une « ré-action » émotionnelle, qui au départ pouvait être adressée à quelqu'un en particulier. Mais par impuissance de la victime, l'indétermination de l'adresse va prendre de l'ampleur et la détestation va partir de la cible principale pour s'étendre sur d'autres personnes plus ou moins impliquées dans la situation. Cette détestation pourra venir frapper plusieurs individus initialement non concernés par la réaction affective, mais désormais attrapés par l'extension du phénomène. Dans ce cas, seule la destruction de l'autre est alors susceptible d'apporter une jouissance, de procurer un « principe de plaisir » permettant de faire face à une réalité qui ne peut être supportée parce qu'elle est jugée injuste, inégalitaire, humiliante, indigne du mérite que l'on s'attribue (Scheller, 1912).

L'on comprend dès lors que, la dynamique ressentimentiste intègre les émotions négatives associées au sentiment d'impuissance. La présente thèse cherche à expliquer les CCT à travers le ressentiment qui émerge suite à une frustration ou une injustice perçue au travail.

En revanche, Scheler (1912) précise que la vengeance issue du ressentiment passe par une opération cognitive de falsification. Cette falsification ne traduit pas une transformation directe des valeurs reconnues en valeurs négatives, mais elle se forme plutôt à travers *une mendicité organique*. Pour cet auteur, la mendicité organique renvoie au fait pour une personne de n'admettre que les impressions qui servent son propre intérêt ou ses attitudes instinctives. A travers la mendicité organique, la falsification fait en sorte que les convictions justes et honnêtes de la moralité passent en position périphériques de la conscience au détriment des impressions et attitudes ressentimistes. Ces distorsions cognitives susmentionnées s'apparentent au désengagement moral (Bandura, 2016) et représentent ainsi les processus sociocognitifs internes dont l'individu se sert pour rationaliser son comportement et qui lui permettent, à même temps, de justifier les actes antisociaux sans vivre l'angoisse, la culpabilité et la perte de l'estime de soi qui résultent habituellement d'un comportement qui va à l'encontre des normes sociales. Le désengagement moral se conçoit comme un processus se produisant graduellement par l'exposition répétitive à des situations qui rendent cette forme de reconstruction de la réalité séduisante ou nécessaire. C'est ainsi que la gravité des transgressions peut augmenter à mesure que l'inconfort des sanctions émotionnelles négatives est repoussé (Bandura, 1999).

Quant à l'« explosion », elle peut se manifester par l'émergence des CCT dirigés contre l'acteur de la frustration ou contre un bien lui appartenant. Mais si l'agent agresseur a peur des représailles de sa cible, il va rechercher un bouc émissaire contre qui orienter ses comportements contreproductifs. Ce bouc émissaire peut être un autre collègue, un usager ou un bien leur appartenant, ou même un bien appartenant à l'organisation.

Cette thèse se propose d'associer le ressentiment tel que développé par Fleury (2020) dans *le stressor-emotion model* pour tenter d'expliquer la recrudescence des CCT dans la fonction publique Camerounaise.

V-3 les émotions négatives, le désengagement moral et les CCT

L'émotion est une réponse adaptative aux stimuli environnementaux (Plutchik, 1982) et permet de formuler les intentions de s'engager ou pas à certains comportements (Bies et al., 1997). En effet, les recherches sur les émotions révèlent que les émotions négatives ressenties à répétition forment des scripts hostiles. Ainsi, une fois que la situation stressante et frustrante se fait ressentir, des émotions négatives s'installent et il s'en suit une évaluation primaire et secondaire suivant l'aspect cognitif (excitation des pensées hostiles, mémoire et scripts

affectifs) ; l'aspect affectif (réurrence des sentiments hostiles et de colère) et conatif (transfert de l'excitation, volonté d'adopter des comportements hostiles). A partir des schèmes hostiles élaborés, l'individu va orienter chaque fois l'interprétation des événements ambigus, d'où la nécessité d'examiner le désengagement comme processus sociocognitif de passage des émotions négatives en CCT.

En effet, le « *stressor-emotion model* » intègre les émotions sans expliquer clairement le processus par lequel ces émotions se transforment en actes comportementaux. Le modèle de Fida et al. (2014) associe le désengagement moral comme processus sociocognitif à travers lequel un salarié s'engage à transgresser ou pas une norme organisationnelle pour adopter un CCT.

S'il est difficile de trouver des études portant spécifiquement sur la problématique du désengagement, la littérature regorge tout de même des travaux permettant de l'appréhender à travers des concepts connexes, tels que la démotivation, qui ne se confond pas à l'amotivation- (Deci & Ryan, 2000), la désidentification (Elsbach, 1999), la démission intérieure et la démobilisation (Guerin & Wils, 2002). Il s'agit d'une absence de contribution à l'effort individuel et collectif de performance, laquelle ne permet pas de créer un climat social vertueux et un esprit d'équipe (Tremblay, 2006). La démotivation, dans ce sens renvoie à une attitude ou un état internes entravant l'action (Aubert, 2003 ; Ryan & Deci, 2000). Ces états psychologiques résultent potentiellement d'un choc de valeurs, et peuvent se traduire en comportements contreproductifs passifs ou actifs, (Guerin & Wils, 2002), voire une rupture du contrat psychologique (Lemire & Martel, 2007), ou encore une inadéquation entre l'individu et son environnement de travail, à l'opposé de la congruence (Ployhart et al., 2006) Ainsi, le désengagement organisationnel apparaît comme une déconnexion d'un salarié à l'égard de son travail (une sorte de désinvestissement) alors que le désengagement moral correspond plutôt à un ensemble de mécanismes de rationalisation des actes immoraux et de neutralisation de leurs conséquences de manière à rester en bonne conscience avec soi-même (ou sans vivre de l'angoisse ou de la dissonance cognitive).

Cette recherche estime qu'une fois que les émotions négatives sont vécues à répétition avec un sentiment d'impuissance, elles exposent l'individu au désengagement moral qui a lieu avant et pendant la violation de la norme prescrite (Bandura, 2016) et qui lui permet de i) reconstruire l'acte pour valoriser sa moralité et diminuer son immoralité ; ii) de masquer/minimiser le rôle de l'auteur dans les dommages causés à la victime iii) et de minimiser les conséquences de l'acte à travers la distorsion des conséquences, la

déshumanisation et l'attribution de la responsabilité. Cette situation pousse le salarié s'impliqué régulièrement dans les comportements contreproductifs au travail.

V-4 Originalité du modèle de la thèse

La présente thèse est originale à plusieurs titres :

a) Sur les multiples travaux qui abordent les CCT, aucun à notre connaissance n'a véritablement établi le lien entre la pratique du leadership d'habilitation et cette catégorie de comportements. En effet le contexte entropique est caractérisé par une défaillance managériale importante qui s'inscrit aux antipodes des comportements dits d'habilitation (Nyock Ilouga et al., 2018) et peut par conséquent être source de frustration et d'injustice perçue par les salariés qui vont en retour, exprimer des émotions négatives. Or s'il est établi que le leadership d'habilitation conduit aux comportements pro-sociaux (Sharma & Kirkman, 2015 ; Sinclair et al., 2014), on peut tout de même vérifier le lien entre les pratiques de ce type de leadership et les CCT. Surtout qu'un lien de causalité a été établi entre le manque d'autonomie (une modalité du leadership d'habilitation) et les CCT (Fida et al., 2014 ; Spector & Fox, 2005). Cette idée rejoint la conception moderne des théories fonctionnalistes du leadership, qui restent en construction et méritent une exploration graduelle dans divers contextes organisationnels (Sharma & Kirman, 2015). C'est dans cette logique que des auteurs ont démontré l'existence des liens probants entre le leadership d'habilitation et une multitude de conséquences attendues. Par contre, la taille de ces effets demeure généralement d'amplitude modérée et suggère que d'autres facteurs interviennent pour modérer ou pour médiatiser ces liens (Boudrias & Bérard, 2016). Une réalité qui amène à envisager l'effet des variables intermédiaires entre la pratique du leadership et les conduites qui en découlent.

b) De même, la plupart des études antérieures se sont déroulées dans des structures dynamiques caractérisées par une forte appropriation de la culture organisationnelle prescrite. Il importe ici de relever que les résultats obtenus connaîtront sans doute des différences lorsqu'on se trouve dans des sociétés qualifiées par Shu (2013) de traditionnelles ou semi-traditionnelles. Il s'agit des sociétés caractérisées par une forte identité communautaire qui parfois, est plus valorisée que l'identité organisationnelle ou nationale. Faisant partie de ce type de contexte, le système public camerounais fait face à de nombreuses carences managériales qui plombent à certains égards, l'implémentation des principes classiques de management. Dans un tel contexte, les modèles du leadership d'habilitation développés dans

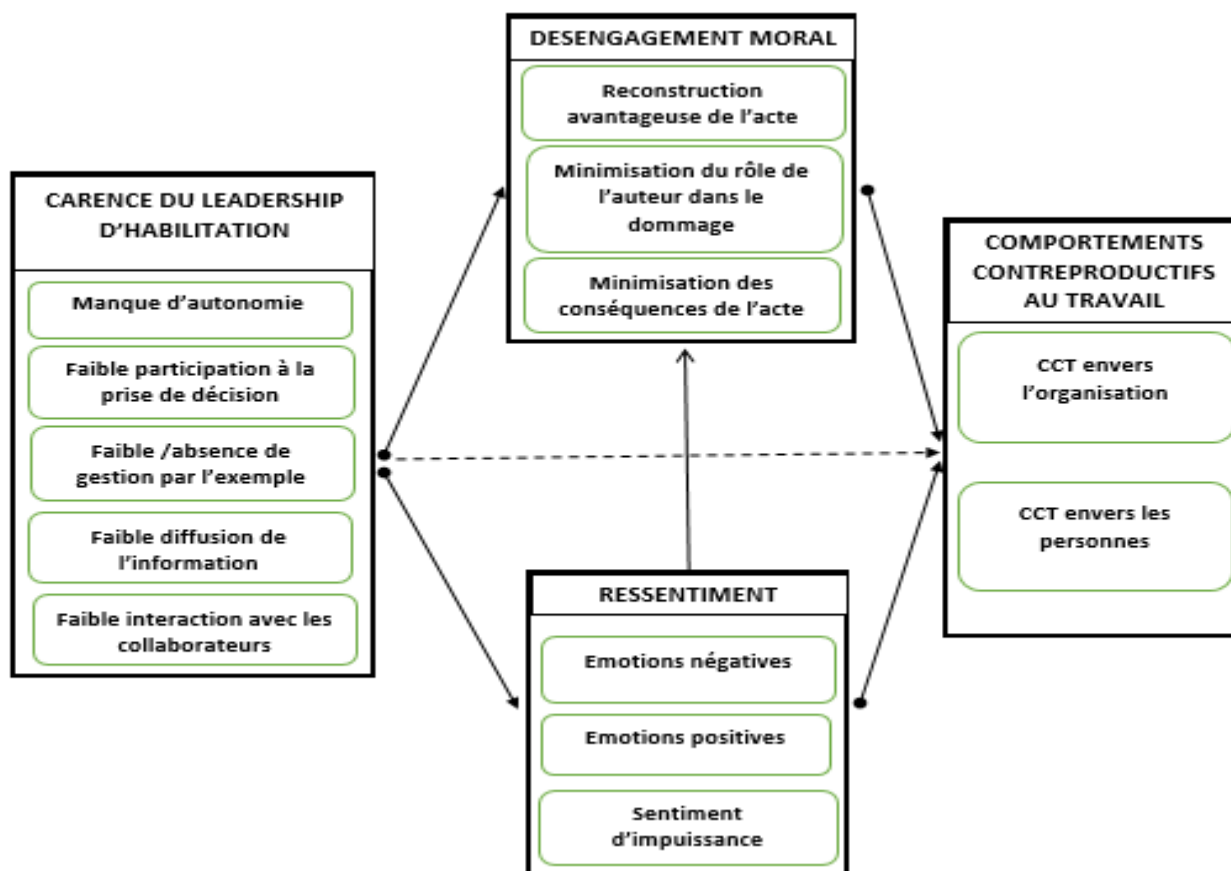
le contexte occidental peinerait à s'appliquer efficacement, ce qui pourrait engendrer des conséquences un peu plus dommageables.

La crise de confiance actuelle, autre marqueur des systèmes entropiques (Nyock Ilouga, 2012), a pour effet de compromettre les pratiques managériales d'habilitation telles que l'autonomie, la participation à la prise de décision, le partage de l'information, la gestion par l'exemple et l'interaction avec les collaborateurs. Ainsi, la difficulté de mettre en place un leadership d'habilitation dans un tel contexte conduirait à des conséquences négatives pour l'employé, les usagers et même l'organisation. Eu égard à celà, cette thèse propose que dans un contexte entropique, le leadership d'habilitation aiderait à prédire les CCT. Selon Masclet (2010) le contexte entropique est caractérisé par une dégradation des repères qui sous-tendent le soutien social et qui se manifeste par une incertitude par rapport à situation professionnelle, le faible soutien et de latitude décisionnelle, les conflits entre les salariés, l'envi de ne rien faire ou de faire ce qu'on veut.

c) Cette étude se démarque également des travaux antérieurs en ce sens qu'elle cherche à montrer le processus par lequel les affects négatifs causent les CCT. En effet, selon Leventhal (1979), Bower (1981) et Lang (1985), Le processus schématique des émotions prend son point de départ dans le fait que les différentes composantes (circonstances, conditions perceptives, réponses expressives, psychologiques, subjectives, comportementales) de chaque expérience émotionnelle particulière sont représentées ensemble dans la mémoire épisodique. La répétition de ces expériences émotionnelles, composées d'éléments similaires entraîne ensuite la constitution d'un prototype (schéma généralisé) de cette classe d'émotions. Lorsque les émotions sont négatives et s'associent au sentiment d'impuissance (caractéristique du ressentiment) il va s'en suivre chez l'individu, une séparation cognitive, active, voire une attitude de répulsion ou de récusation de l'identité organisationnelle visant à se déconnecter de l'organisation (Fleury, 2020) et de falsifier le jugement de moralité (Scheller, 1912). C'est donc à la suite de ce processus caractéristique du désengagement moral que se multiplieraient les CCT.

d) Cette étude se propose enfin d'étendre le *stressor-emotion model* dans le contexte culturel nouveau, en y intégrant de nouveaux facteurs caractéristiques des carences managériales d'habilitation. Enfin, suivant la conception de Fleury (2020), le sentiment d'impuissance va être associé aux émotions négatives pour examiner l'effet du ressentiment dans le modèle comme le montre la figure ci-contre.

Figure 5
Schéma conceptuel du modèle de l'étude



Les recherches sur le *stressor-emotion model* ont permis de tester l'effet de plusieurs variables explicatives sur la variable expliquée, à travers des variables médiatrices (processus psychosociaux).

En effet, les travaux fondateurs de ce modèle intègrent les facteurs tels que les conflits interpersonnels, les contraintes organisationnels, la charge du travail, le manque d'autonomie et le manque de soutien organisationnel (Fox & Spector, 2005). Selon ces auteurs, les sources de stress indiquées conduisent aux CCT à travers les émotions négatives telles que la dépression, la tristesse, la colère Etc.

S'inscrivant dans la même logique, l'étude de Fida et al. (2014) teste l'effet des mêmes facteurs dans le contexte italien en associant une nouvelle variable médiatrice (le désengagement moral) à la suite des émotions négatives pour expliquer l'émergence des CCT.

Sans toutefois invalider les études antérieures, la présente thèse s'inspire du *stressor-emotion model* pour tester l'effet des pratiques du leadership d'habilitation sur les CCT. La carence du leadership dans un contexte entropique se manifeste à travers ses dimensions que sont : la faible participation à la prise de décision, le manque d'autonomie, l'absence (ou

faible) gestion par l'exemple, la faible diffusion de l'information et le manque d'interaction avec les collaborateurs (Anorld et al., 2002). La carence du leadership d'habilitation constitue à notre avis, l'un des facteurs contextuels les plus appropriés, pouvant expliquer l'émergence des CCT au Cameroun. Car comme indiqué précédemment, l'administration bureaucratique y est rigoureusement appliquée et le pays fait face, depuis quelques années, à plusieurs crises notamment la crise du leadership (Shu, 2013) et une triple crise de financement, d'efficacité et de légitimité de certaines autorités (Ngambo Fondjo, 2000 ; Tamekou, 2008).

VI- OBJECTIFS DE LA THÈSE

En prenant en compte du fait que les états affectifs et comportementaux ne sont pas générés mécaniquement par le contexte organisationnel, mais plutôt par le traitement cognitif des stimuli spécifiques (Weiss & Cropanzano, 1996), nous formulons les objectifs suivants :

VI-1 Objectif général

Cette étude vise à examiner le rôle médiateur du ressentiment et du désengagement moral dans la relation entre les pratiques du leadership d'habilitation et les comportements contreproductifs au travail, dans un contexte entropique.

VI-2 Objectifs spécifiques

De manière spécifique, cette thèse vise à étudier les effets directs et indirects des différentes caractéristiques de la carence du leadership d'habilitation sur le ressentiment, le désengagement moral et les comportements contreproductifs au travail (CCT). Il s'agit également de vérifier l'effet médiateur du ressentiment et du désengagement moral dans la relation entre la carence du leadership d'habilitation et les CCT.

VII- QUESTIONS DE RECHERCHE

Nous avons formulé une question principale et des questions secondaires.

VII-1 Question principale

Quels rapports peut-on envisager entre les pratiques de leadership d'habilitation, le ressentiment, le désengagement moral et les comportements contre productifs au travail ?

VII-2 Questions secondaires :

Elles sont les suivantes :

- 1) Existe-t-il un lien entre la carence du leadership d'habilitation et les comportements contreproductifs au travail ?
- 2) L'expression du ressentiment chez le fonctionnaire détermine-t-il l'adoption des comportements contreproductifs au travail ?
- 3) Le désengagement moral chez les fonctionnaires camerounais détermine-t-il l'adoption des comportements contreproductifs au travail ?
- 4) Existe-t-il un lien entre le ressentiment et le désengagement moral du fonctionnaire camerounais au travail ?
- 5) Quel est le rôle du ressentiment dans la relation entre la carence du leadership d'habilitation et les comportements contreproductifs dans les administrations camerounaises ?
- 6) Quel est le rôle du désengagement moral dans la relation entre le ressentiment les comportements contreproductifs dans les administrations camerounaises ?
- 7) Quel est le rôle du ressentiment dans la relation entre la carence du leadership d'habilitation et le désengagement moral chez les fonctionnaires ?

VIII- HYPOTHÈSES DE LA THÈSE

Suivant nos objectifs, nous distinguons l'hypothèse générale et les hypothèses opérationnelles.

VIII-1 Hypothèse générale

Suivant le modèle de Spector et Fox (2005), l'hypothèse testée dans cette thèse est la suivante : Le ressentiment et le désengagement moral médient l'effet de la carence du leadership d'habilitation sur les comportements contreproductifs au travail.

VIII-2 Hypothèses opérationnelles

Suivant la figure 5, nous formulons les hypothèses opérationnelles suivantes

HR1 : La carence du leadership d'habilitation favorise l'émergence des CCT. En d'autres termes, la probabilité d'occurrence des CCT augment chez le salarié lorsqu'il perçoit une carence du leadership d'habilitation au travail.

HR2 : L'expérience du ressentiment favorise la multiplication des CCT.

HR3 : Le désengagement moral des salariés augmente la probabilité d'occurrence des CCT.

HR4 : L'expérience du ressentiment chez les salariés augmente leur désengagement moral.

HR5 : Le ressentiment médiatise le lien entre la carence du leadership d'habilitation et les CCT.

HR6 : Le désengagement moral médiatise le lien entre le ressentiment et les CCT.

HR7 : Le ressentiment médiatise le lien entre la carence du leadership d'habilitation et le désengagement moral.

IX- DÉLIMITATION DE L'ÉTUDE

Sur le plan théorique, cette étude s'inscrit dans le cadre de la théorie de frustration-agression (Berkowitz, 1969 ; Dollard et al., 1939) qui explique comment un individu arrive à développer une réponse agressive pour répondre à une frustration qu'il ressent. De manière concrète, cette étude s'appuie sur les modèles de ressentiment (Fleury, 2020) et du désengagement moral (Bandura, 2016) pour étendre le modèle de Spector et al. (2005) en y associant de nouvelle source de stress, pouvant découler de la carence du leadership d'habilitation. Il s'agit ainsi d'étudier les processus psychoaffectifs à travers lesquels une source de stress, de frustration ou d'injustice perçue peut amener un salarié à adopter le comportement contreproductif au travail.

Sur le plan méthodologique, nous notons que la vérification des hypothèses se fera sur un échantillon de fonctionnaires camerounais, sélectionné à partir d'une technique d'échantillonnage non probabiliste. Les données issues d'un questionnaire élaboré à partir des échelles standardisées spécifiques serviront au test d'hypothèses de relation linéaire, à l'aide d'une analyse de régression multiple.

Pour ce qui du test de médiation, plusieurs approches méthodologiques sont proposées dans la littérature. MacKinnon et al. (2002) les ont regroupées en trois catégories : (1) *les méthodes causales* qui se basent sur une série de tests des relations d'influence entre les

variables étudiées ; (2) *les méthodes de différence* de coefficient qui reposent sur une comparaison des coefficients de régression avant et après l'introduction du médiateur ; (3) *les méthodes de produits des coefficients*, qui permettent de tester les effets directs et indirects de manière décomposée.

Ainsi, la démarche du test d'hypothèses de médiation de cette étude suivra le cheminement proposé par Baron et Kenny (1986) qui se fait en quatre étapes résumées par El Akremi (2005) :

La Première étape consiste à Montrer l'existence d'un lien significatif de causalité entre la variable indépendante (VI) et la variable dépendante (VD) afin de s'assurer de l'existence d'un effet à médiateur.

La deuxième étape vise à montrer que la variable indépendante (VI) a un effet significatif sur la variable médiatrice (VM) considérée comme une variable expliquée dans l'analyse de régression implémentée.

La troisième étape consiste à montrer l'existence d'un lien significatif entre la variable médiatrice (VM) et la variable dépendante (VD).

La quatrième étape permet de préciser que la médiation (si elle existe) est parfaite ou complète : pour cela, il faut que le coefficient de régression qui exprime l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante devienne nul avec l'introduction du médiateur. Dans le cas contraire (une diminution), il s'agira d'une médiation partielle.

Conclusion

Ce chapitre a permis de formuler et de justifier le problème de l'étude et de le situer dans un modèle théorique. Après avoir spécifié le modèle conceptuel de l'étude, les objectifs ont été formulés, suivi des hypothèses de recherches. Pour une meilleure compréhension de ce travail, l'analyse critique de la littérature sur les différents concepts de l'étude, ainsi que les connexions existantes entre eux, sera présentée dans les prochains chapitres.

CHAPITRE II : DU LEADERSHIP CLASSIQUE AU LEADERSHIP D'HABILITATION

Introduction

Le concept « leadership » a fait l'objet, depuis plusieurs décennies, de nombreuses études. C'est d'ailleurs pour cette raison que plusieurs chercheurs ont souligné l'existence d'une pléthore de définitions de ce concept en mettant l'accent sur l'ambiguïté qui entoure son interprétation (Dubrin, 2000 ; Nienaber, 2010 ; Rost, 1991 ; Stogdill, 1974). Pourtant, la popularité de ce concept dans les contextes professionnel et politique, et sa diffusion dans la presse et dans les médias amène à penser à l'existence d'une définition fortement partagée. Considéré ainsi comme prédisposition partagée, le leadership apparaît comme une affaire collective par essence et son implémentation naît toujours d'un compromis entre des individus qui désirent se soumettre et ceux qui désirent diriger et dominer. Ce compromis conduit à la définition des rôles et statuts sociaux (sous une dichotomie leaders-suiveurs).

D'un point de vue ethymologique le concept est emprunté de la langue anglaise avec « leader » qui signifie « meneur désigné par ses pairs » et du suffixe « ship » qui signifie « état, condition, fonction de ». Le leadership se définit comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres » (House, 2004, p.15)

Pour Western (2013), le leadership est considéré comme une conséquence (ou un effet) variable selon les individus impliqués et issus d'un processus dynamique d'influences psychosociales. L'aspect dynamique renvoie au fait que ses manifestations varient au fil du temps et ne peuvent se limiter à un ensemble d'éléments stabilisés et identifiés. C'est dans cette perspective que le leadership n'est pas considéré comme le résultat de l'influence d'un seul homme (le leader) mais bien l'issue temporaire et incertaine d'une dynamique collective mobilisant un ensemble de facteurs environnementaux, culturels, idiosyncrasiques, symboliques, etc. qui échappent parfois à notre conscience (Robbins & Decenzo, 2006). C'est ainsi que cette notion n'a cessé d'évoluer en psychologie du travail. Ce chapitre aborde les aspects du leadership suivant sa pratique dans la fonction publique camerounaise avant de revenir sur les approches théoriques expliquant les effets du leadership en milieu organisationnel.

I- LEADERSHIP ET MODE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE

La notion de « leadership » a fait l'objet de plusieurs recherches scientifiques : La preuve en est qu'on dénombre près de 2000 travaux menés sur le sujet au cours des trente dernières années (Ouimet, 2016). Toutes fois, cette multiplicité d'études n'a pas réellement pu permettre le resserrement de la définition du concept « leadership ». En effet, on dénombre environ plus de deux cents interprétations différentes du terme leadership, bien que plusieurs auteurs aient essayé de proposer des définitions plus ou moins similaires. C'est dans cet optique que plusieurs auteurs s'accordent à définir le leadership comme « la capacité d'un individu à mobiliser intentionnellement et temporairement les membres d'un groupe, relevant ou non hiérarchiquement de lui, afin d'atteindre des objectifs communs p.275» (Ouimet, 2016).

Avant de présenter les différentes approches du leadership, cette partie ressort quelques aspects du management de la fonction publique camerounaise.

I-1 Aperçu de la gestion de la fonction publique camerounaise

Comme dans bon nombre de pays africains, et pour ce qui est de la gestion de leur fonction publique, plusieurs réformes managériales et administratives se sont succédées dans le contexte camerounais, avec une orientation stratégique et politique allant dans le sens des réglementations administratives internationales (Darbon, 2003).

En effet, après son indépendance prononcée en 1960, le Cameroun a fait face à plusieurs défis dans sa lutte pour son développement. Depuis lors, l'État est resté le moteur du développement économique et social du pays, régulant, réglementant et ordonnant tous les domaines des sphères publiques et sociales. Cependant, à partir des années 1980, le Gouvernement a souscrit aux Programmes d'Ajustement Structurels [PAS] suite à l'effet de la crise économique. Initiés par les bailleurs de fonds internationaux, ces programmes prônaient le désengagement de l'État des secteurs économiques et sociaux, et faisaient du secteur privé, le moteur de la croissance économique et de la régulation sociale (Tamekou, 2008). Cependant, comme le souligne cet auteur, au lieu de produire le résultat escompté en stimulant la croissance économique et l'amélioration des conditions de vie des masses, les PAS ont plutôt engendré l'effet contraire et inattendu en favorisant une aggravation de l'exclusion sociale et la pauvreté des couches sociales défavorisées (Programme National de la Gouvernance[PNG], 2005). Cette préoccupante situation a amené le gouvernement

camerounais a lancé un nouveau programme intitulé les « Dimensions Sociales de l'Ajustement » [DAS], qui n'ont pas tardé, elles aussi, à montrer leurs limites quelques années après. Faisant face à ces tentatives aussi infructueuses que coûteuses, une réflexion a été menée par l'Etat et dont l'objectif visait à redéfinir le rôle social de l'État, et à bâtir une stratégie concertée d'action publique pouvant répondre aux besoins de la mondialisation, de la promotion des idées néolibérales et des legs des réformes précédentes. Dans cette dynamique, le rôle de la société civile et du secteur privé a été revalorisé (Tamekou, 2008). La création du PNG a constitué une réponse à cette préoccupation des bailleurs de fonds et des pouvoirs publics.

Le nouveau PNG a été élaboré avec le concours du Programme des Nations-Unies pour le Développement [PNUD] et initié le 11 août 1998 au Gouvernement et sa mise en oeuvre fut adoptée le 31 août 1999 par le Comité de pilotage et approuvé par le chef de l'État le 29 juin 2000. Selon la Stratégie Nationale de Gouvernance (2015), les actions du PNG portent principalement sur les cinq axes majeurs suivants :

- la mise en place d'une administration publique véritablement au service des usagers;
- la consolidation de l'Etat de droit par l'instauration d'un environnement juridique et judiciaire garantissant la sécurité des personnes, des biens et des investissements ;
- la promotion d'une culture de responsabilité et l'obligation de rendre compte dans la gestion économique, financière et sociale ;
- le renforcement de la transparence dans la gestion des affaires publiques ;
- la mise en œuvre de la décentralisation pour une participation effective et efficiente des populations dans la gestion des affaires locales.

I-2 Les réformes de l'administration publique camerounaise

La volonté de moderniser l'administration publique camerounaise s'est manifestée vers la fin des années 80 avec la reconnaissance du *poste de travail* à travers le Decret du 07 Octobre 1994 portant *Statut général de la fonction publique de l'État*. Cette réforme avait pour corollaire l'implémentation d'un système permettant d'évaluer les personnels suivant les résultats attendus. Cependant, cette réforme n'a pas connu le succès attendu bien qu'elle ait permis de créer de nouvelles institutions et de nouveaux instruments de contrôle administratif. C'est ainsi que les réformes du nouveau PNG (2006-2010) sont allées plus loin en accordant des moyens concrets, en termes d'orientation et de plan de mise en œuvre, basés sur des objectifs spécifiques. En effet, même s'il ne constitue pas une innovation à part entière ou une

évolution substantielle, le nouveau PNG vient renforcer l'esprit et la pratique du Nouveau Management Public à travers les trois grandes phases présentées ci-contre.

I-2-1 La rationalisation des structures et des procédures administratives

Ce processus traduit une volonté du gouvernement camerounais à simplifier le fonctionnement de son administration en la rendant moins mécanique, plus souple et efficace. Ainsi, la stratégie préconisée par les pouvoirs publics vise à alléger et rationaliser les structures, à mettre l'accent sur la coordination et à laisser les aspects de production des biens et services au niveau des administrations de proximité (Tamekou, 2008). De même, en prenant en considération l'impact de l'évolution de l'environnement sur l'administration publique, des actions ont été aussi engagées en vue de soutenir et d'amplifier les innovations en matière de réforme administrative au sein des services publics et exprimées par dans les concepts tels que la décentralisation, l'administration de proximité, la promotion du changement ou de résultats etc. Ce fait ne revêt toutefois pas un caractère systémique, notamment au regard du fonctionnement de l'administration publique, à l'instar des réformes amenées par le premier PNG, renforcées par le second et présentées dans les documents suivants (Ngouo, 2008).

1) **Les Manuels de Procédures Administratives [MPA]** : C'est une approche qui repose sur l'instruction n° 003/CAB/PM du 24 janvier 2004 au Cameroun. Ils s'appuient sur le nouveau PNG et poursuit trois objectifs : • L'amélioration de l'accueil et de l'information des usagers des services publics ; • Le renforcement de l'efficacité de l'organisation et du contrôle du travail administratif ; • Et la promotion des valeurs de transparence et d'intégrité au sein des services publics suivant le principe du « poste de travail ». Dans une perspective de gestion par résultats, cette idée consiste à spécifier les termes et le contenu d'un poste, ses règles et standards, et enfin les procédures particulières qui l'encadrent (Ngouo, 2008).

2) **Les normes de rendement et d'évaluation** : C'est un instrument de gestion par résultats qui est au centre de la gestion de la performance. Au Cameroun, le statut général de la fonction publique privilégie le mode d'évaluation des salariés qui est basé sur le système de poste de travail et des résultats produits. Cependant, il reste à définir une norme d'évaluation de la performance et du rendement des agents de l'État. Cette formalisation des critères de performance vise à mesurer objectivement l'efficacité et l'efficience des fonctionnaires de façon quantifiable et assignable (Tamekou, 2008). Selon cet auteur, il

importe d'élaborer des normes d'évaluation des performances : une telle action constituera une avancée majeure de la modernisation de la bureaucratie.

I-2-2 La modernisation réglementaire et de la gestion de la Fonction Publique

Le Système Intégré de Gestion Informatisée des Personnels de l'État et de la Solde [SIGIPES] initié dans le cadre du premier PNG représente l'outil technique adopté par l'État. Cet outil est apparu comme une innovation de gestion axée sur le résultat et vise à gérer les ressources humaines de l'État de manière optimale. Le PNG a ainsi adopté le SIGIPES dans toute la fonction publique afin d'exercer un meilleur contrôle du personnel de l'État. Il vise une gestion quantitative du personnel de l'État suivant deux principales finalités 1) ***l'assainissement du personnel de l'État*** à travers une recension des fonctionnaires indélécats ; et 2) ***le contrôle de*** façon quantifiée, et individualisée ***la performance des fonctionnaires***. Ce système d'administration électronique est censé quantifier et individualiser la performance des agents de l'État. Cependant, il importe de relever que ce contrôle s'éloigne de celui (impersonnel et collectif) exigé par la bureaucratie wébérienne.

I-2-3 Le renforcement des capacités des agents de l'État

Cette stratégie prend en compte l'environnement qui est en pleine mutation et veille au renforcement de la performance des agents de l'État. Tel qu'imposé par le nouveau PNG, le renforcement des capacités doit répondre aux exigences de performance et de compétence adressées aux salariés et passe par : 1) l'élaboration d'un cadre réglementaire fixant les principes du perfectionnement permanent ; 2) et l'identification des besoins et la formulation du programme national de perfectionnement permanent des salariés.

I-3 La réforme et le contrôle managérial

Selon Tamekou (2008), le nouveau PNG préconise une orientation managériale du gouvernement axée sur une gestion des performances centrée sur les résultats. Dans cet ordre, la plupart des projets retenus dans ces différents documents de planification stratégique au Cameroun s'inscrivent dans les critères exigés par les institutions compétentes du Système des Nations Unies telles que le FMI, la BM, le PNUD (...) et qui reflètent ce souci qu'a le pays d'être en accord avec les normes internationales de gestion publique (Ngouo, 2022). Ce contrôle se matérialise par divers instruments à savoir le processus de formalisation de la performance, la rationalisation des paramètres de performance, l'élaboration de normes de

rendement et d'évaluation, la promotion de systèmes de mesurabilité et de quantification de la performance (SIGIPES, systèmes visant le développement des compétences et des performances).

Le PNG a ainsi permis d'instituer plusieurs réformes parmi lesquelles la mise en place de nouvelles orientations du statut de la fonction publique avec pour corollaire l'amorce d'une déconcentration de la gestion des effectifs et la formalisation des procédures administratives. Mais il importe de relever que la plupart des réformes envisagées n'ont pas connu une application rigoureuse, ce qui s'est traduit par des résultats peu satisfaisants qui laissent persister le problème de lourdeur et de l'inefficacité du service public. La section suivante permet d'aborder les limites ou les difficultés persistantes de la gestion du service public au Cameroun.

I-4 Difficultés dans la mise en application des nouvelles réformes

Les différentes réformes administratives contenues dans le PNG (2006-2010) se situent dans un sérieux besoin de modernisation de l'administration publique de l'Etat, afin de la rendre plus réactive aux injonctions sociales des citoyens, et de mieux intégrer le cadre participatif qu'implique la gouvernance (Tamekou, 2008). Cependant Le problème central relevé dans l'administration publique et qui continue freiner les actions prescrites repose sur la gestion inefficace des services publics avec pour causes immédiates : (i) un système de GRH inefficace ; (ii) une gestion budgétaire déficiente ; (iii) le management global faible (SNG, 2015).

En effet, un regard attentif et réaliste permet de constater que les différentes réformes susmentionnées reposent davantage, et principalement, sur des considérations stratégiques et politiques, liées au désir du Cameroun de se positionner avantageusement sur le marché international des réformes. Cependant, la stratégie adoptée est l'isomorphisme qui se traduit par le fait que des institutions publiques adoptent des réformes des structures légitimées pour augmenter leurs chances de survie à long terme (Meyer & Rowan, 2005). De manière concrète, la stratégie par d'isomorphisme vise à adopter et reproduire les réformes des structures qui sont considérées comme « justes » (Banque Mondiale, FMI, ONU et les organismes associés). Engagé dans cette démarche, le pays ne peut se soustraire entièrement de la participation, car toute non-coopération est sanctionnée. Mais, les administrations parviennent à en tirer profit en réinterprétant, selon leurs intérêts, leur coopération, et en lui

donnant parfois des fonctions différentes du sens initial (Tamekou, 2008). A titre d'illustration, le nouveau PNG a été élaboré au moment où le Cameroun est admis à plusieurs plans institutionnels internationaux avantageux à l'instar de l'initiative Pays Pauvres Très Pauvres et Très Endettés [PPTE], ou encore les nombreux programmes d'exonération partielle ou totale de la dette publique. De ce fait, le pays est obligé de faire « bonne figure » et de présenter des signes voulus par ses partenaires financiers. Une telle posture aboutit à une forme d'administration chevauchante caractérisée par la coexistence de plusieurs pratiques de gestion.

Sur un autre plan, une fois que les réformes sont adoptées, le discours sur leur légitimation est un défi d'extrême importance pour des pays, tel que le Cameroun, qui sont affectés par une triple crise sur les plans de légitimité, de financement et d'efficacité (Ngambo Fondjo, 2000).

La crise de légitimité se traduit par une crise de confiance entre les citoyens et l'administration. Dans le contexte Camerounais, cette crise de confiance fait en sorte que les rapports entre l'administration et les citoyens ne reflètent plus les exigences d'imputabilité, de responsabilité et d'allégeance républicaine requises par toute démocratie représentative. Cette crise découle du fait que certains personnels administratifs servent leurs propres intérêts individuels au détriment des intérêts collectifs ou organisationnels. Ici, la machine bureaucratique est détournée de son rôle premier de relai étatique et de sa mission d'intérêt général de service public car, les intérêts personnels ayant pris le dessus sur l'intérêt organisationnel (Tamekou, 2008). L'administration est ainsi « patrimonialisée » (Mescheriakoff, 1987), car elle devient un instrument de domination au profit du chef et qui échappe à toute régulation d'ordre légale et rationnelle.

La crise de financement, quant à elle, repose sur la délicate et précaire situation économique de l'État Camerounais, qui ne dispose pas de ressources suffisantes pour remplir effectivement sa mission de service public, et entretenir l'appareil étatique (Ngambo Fondjo, 2000).

La crise d'efficacité, à son tour, fait référence au déficit motivationnel, à la carence de compétences et d'expertise qui caractérise certains agents de l'État. Elle peut également être attribuée à la défaillance du système de gestion et d'évaluation des fonctionnaires, car ceux-ci sont très souvent dépourvus de vision et de définition claire du travail à accomplir (Ngambo Fondjo, 2000). L'on relève que le système d'évaluation des fonctionnaires présente d'importantes ambiguïtés en ce sens qu'il est basé sur la carrière, mais, coexiste avec le

système de poste de travail qui est une sorte de cohabitation contre-nature (Tamekou, 2008). Dans ce registre, l'on note également les ambiguïtés provoquées par la défaillance de la pratique de recrutement, très largement détournée des prescriptions wébériennes (neutralité, compétence, spécialisation). Cette situation amène à croire que l'appréciation des fonctionnaires est déficiente, car biaisée par des considérations politiques ou arbitraires, excluant toute objectivité en diminuant la motivation des fonctionnaires.

A ces crises s'ajoute **la rupture du contrat de loyauté entre l'administration publique et les citoyens** au cours des précédentes décennies se traduisant par une rupture avérée, entre l'entité Administration, conçue comme appareil bureaucratique et détenteur de la puissance publique au service des intérêts du peuple, et les citoyens. En effet, de nombreux administrateurs et agents d'État usent de leur position et des ressources liées à celle-ci, à des fins strictement personnelles, brisant ainsi, le contrat de loyauté et de responsabilité qui les lie à la population (Tamekou, 2008). Pour cet auteur, l'administration et les pouvoirs publics sont parfois obligés de se tourner vers les organismes extérieurs pour obtenir cette légitimité qui leur fait défaut au plan interne.

Globalement, les exigences liées à la pratique de « Bonne Gouvernance », notamment, le besoin d'une gestion plus saine et plus transparente de l'administration, la nécessité d'un cadre organique définissant de façon plus coopérative les rapports entre les citoyens et l'administration, l'obligation de résultats, donc d'efficacité et d'efficience, pourraient légitimement être évoquées comme facteur explicatif des causes de la réforme administrative initiée par le premier PNG et continuée par le deuxième. Formellement, l'administration camerounaise correspond au modèle bureaucratique wébérien caractérisé par un contrôle hiérarchique recevant l'impulsion du haut, une rationalité instrumentale (avérée) reflétant le travail de division politique (ineffectif) et l'organisation légal-rationnelle (Tamekou, 2008). Dans la pratique, les seuls indices de loyauté et de conformité avec le modèle restent le contrôle hiérarchique et l'encadrement réglementaire qui va avec. Dans un tel contexte, la séparation stricte des ordres politiques et administratifs, et les mécanismes concrets de délégation du pouvoir ne semblent pas réellement envisageables, pour des raisons politiques et partisans. A titre d'exemple, par un mécanisme de « décentralisation centralisée », les dispositifs de dévolution et de décentralisation du pouvoir apparaissent très souvent comme des moyens employés par le gouvernement et les dirigeants politiques pour renforcer leur emprise (Hogget, 1996).

I-5 Quelques problèmes de la pratique du leadership en contexte camerounais

Généralement, les pratiques traditionnelles du leadership reposent essentiellement sur une structure hiérarchisée marqué par une prise de décision centralisée et un control reposant sur la philosophie de *top-down* (Manz & Sims, 1987 ; Walton & Hackman, 1986). Dans un tel contexte, les rôles des salariés et du manager sont clairement définis. Les salariés ne se concentrent que sur les tâches qui leurs sont assignés par la hiérarchie ; et le manager à son tour est chargé de définir et structurer le travail des salariés, de prendre d'importantes décisions, de prévoir les récompenses et de dire aux employés ce qu'ils doivent (Lawler, 1986, 1988 ; Manz & Sims, 1987 ; Schriesheim et al., 1976). Ces structures et rôles correspondant des employés et du manager sont appliqués dans les organisations depuis l'ère des premières théories des organisation (Arnold et al., 2000). Selon Arad & Drasgow (1994), un tel leadership qui est rencontré dans des administrations bureaucratiques rigides limite la capacité de contrôle des salariés et très souvent, il est à l'origine du sentiment d'impuissance.

Faisant partie de cette catégorie, l'administration publique camerounaise fait face à une crise de management (Shu, 2013). Celle-ci se traduit dans la difficulté, devenue chronique de passer d'un management purement bureaucratique et autoritaire à un management fondé sur les objectifs et le contrôle (Nyock Ilouga & Moussa Mouloungui, 2019). En effet, la société africaine présente des particularités culturelles qui très souvent, constituent un handicap à la pratique du leadership. Il s'agit de la force des liens familiaux, le respect des anciens (droit d'ainesse) et la solidarité. Toutefois, ces particularités régissent souvent les interactions entre membres ou disciples et leurs supérieurs hiérarchiques. Dans un pareil contexte, les cadets n'osent généralement pas donner des conseils ou bien exprimer des opinions divergentes de celles de leurs leaders. Il s'agit d'une situation qui traduirait une carence de l'intelligence inventive qui empêche les salariés de prendre des initiatives allant au-delà des prescriptions, surtout lorsque celles-ci sont déficientes ou contradictoires (Nyock Ilouga et al., 2018).

En effet, les principes du leadership sont les mêmes partout, mais leur application varie en fonction du cadre culturel, environnemental, sociétal et géopolitique. Dans cet ordre, certaines variables individuelles, professionnelles ou organisationnelles sont susceptibles de modeler le style de leadership, voire de neutraliser simplement la capacité d'influence du leader sur ses collaborateurs (Robbins & Decenzo, 2006). Ces variables arrivent souvent à inhiber son influence ou le rendre tout simplement sans effet.

La pratique du leadership dans le contexte africain subit généralement le poids de certaines particularités culturelles (Shu, 2013) qui empêchent à produire des résultats escomptés.

II- L'ORGANISATION BUREAUCRATIQUE DU TRAVAIL

Depuis le XIX^e siècle, les politiques de réforme de l'administration renvoyaient à l'invention et à la mise en place de principes et de règles d'administration bureaucratique (création de hiérarchie, professionnalisation des employés, rationalisation). L'administration bureaucratique et les difficultés liées à son application ont été abordées dans plusieurs contextes :

Dans le contexte Nord-américain, la question de la bureaucratie a été abordée sous l'angle des complications faites aux usagers et de la paperasserie (Pandey & Scott, 2002). Chez les britanniques, les observations ont porté sur le développement du contrôle et de la pression sur le travail (Foster & Hogget, 1999 ; Hoggett, 1996), ce qui amène à conclure à une intensification du travail plus marquée dans le privé (Green, 2004) sans que cette évolution ne soit véritablement accompagnée d'une délégation de responsabilité aux niveaux inférieurs de la hiérarchie comme relevé par Kirkpatrick et Hoque (2005).

La problématisation du fonctionnement interne des administrations publiques est marquée par un grand retournement (Bezes, 2009), ce qui a poussé Merton (1949) à mettre en avant l'émergence d'une mentalité bureaucratique qui fait que certains cadres confondent les moyens et les fins. Dans un tel contexte, les règles sont devenues absolues en prenant le pas sur les visées d'efficacité qui les sous-tendaient. Selznick (1949), reprenant les éléments sur les organisations informelles de Roethlisberger et al. (1939), étendra l'argument d'un détournement des buts de l'organisation au profit des règles de fonctionnement propres à des sous-groupes de l'organisation. Selon Niskanen (1971), les responsables de bureau cherchent ainsi à renforcer leur propre intérêt. Ce qui rend le fonctionnement bureaucratique très critiqué car, celui-ci est présenté selon Thompson et O'Connell (1995) comme inflexible et a-réactive). De plus, cette logique d'argumentation a pour hypothèse de base l'immersion des organisations dans un temps turbulent où plane perpétuellement la menace d'une crise avec la concurrence intensive, de nouvelles données démographiques, l'accélération des cycles des technologies et de produits, des consommateurs portés vers l'innovation, une société saturée d'informations (Thomson & Davisdson, 1995). Afin de pouvoir répondre à cette nouvelle

complexité, l'organisation se doit d'être de plus en plus flexible, laissant alors place à des modes d'organisation plus modulables.

La notion de pouvoir est envisagée selon deux perspectives. Dans le sens où l'individu a la capacité, la possibilité de réaliser une action mais aussi d'« exercer une influence nette ». Selon French et Raven (1959), parmi les sources de pouvoir, l'expertise établit un lien de dépendance vis-à-vis des autres individus de l'organisation ne disposant pas de ces compétences.

II-1 Principe de l'administration bureaucratique

L'école classique est née dans la mouvance de la révolution industrielle (mécanisation, urbanisation) et donne une place prépondérante à la production et aux ingénieurs. Dans le but d'améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail, des structures, de la direction et cherchent à donner une solution unique et universelle aux problèmes rencontrés. L'organisation scientifique du travail distingue trois rationalités portant sur les caractéristiques des différentes contributions qui la constituent. Il s'agit de : la rationalité productive (Taylor), la rationalité administrative (Fayol) et la rationalité structurelle (Weber). Nous nous limiterons à la présentation de la bureaucratie, une rationalité qui s'accorde avec le contexte de la fonction publique camerounaise.

La bureaucratie se définit par une distribution claire des rôles dans la hiérarchie (Weber, 1922 cité dans Lallement, 2016) et une application stricte de ces règles. Au départ, la bureaucratie apparaissait comme la seule forme organisationnelle capable de lutter contre la corruption et le népotisme à partir d'un large spectre de règles et procédures visant à limiter les intrusions à la fois du pouvoir politique et du pouvoir managérial. Aujourd'hui, ces vertus de la bureaucratie sont fortement remises en cause et ce principalement à cause du décalage qui s'est instauré entre elle et la société actuelle (Osborne & Gaebler, 1993). Les études sur la bureaucratie portent sur la domination et le rôle de l'Etat. Weber y présente trois thèmes principaux : l'identification des caractéristiques clés d'une forme d'organisation particulière (la bureaucratie), la description des raisons de son développement au cours de l'histoire et enfin la démonstration de la supériorité de la bureaucratie à l'ère moderne sur les autres formes possibles d'organisation.

Le principe de la bureaucratie repose sur une rationalisation des organisations, caractérisé par une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité. La pire des dominations légales est la domination par le moyen de la direction

administrative bureaucratique garante d'une utilisation efficace des ressources organisationnelles. En effet, Weber affirmait que l'existence de règles bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients (Lallement, 2016). Ainsi, les règles bureaucratiques visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle reposent sur l'application des principes suivants :

1. **Division du travail** : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.

2. **Structure hiérarchique** : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.

3. **Sélection du personnel** : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées par le moyen des tests.

4. **Règles et règlements normalisés** : des règles et des règlements précis doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.

5. **Caractère impersonnel des relations** : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.

6. **Avancement** : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté.

Partant de l'application des principes de la bureaucratie, Weber (1922) distingue trois types de domination légitime :

- **La légitimité charismatique** : elle est fondée sur la reconnaissance du charisme du leader, c'est-à-dire ses dons et ses qualités extraordinaires. Dans ce cas, la disparition du leader et le problème de la succession qui y est associé peuvent remettre en cause l'organisation et sa survie.

- **La légitimité traditionnelle** : elle repose sur la croyance en la sainteté des traditions valable de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens. Cette légitimité est souvent fragilisée par sa vision historique qui ne tient pas compte des évolutions de l'environnement.

- **La légitimité rationnelle-légale** : la validité de la légitimité de ce type de domination provient de son caractère rationnel, c'est-à-dire de la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens. En effet, dans les prescriptions de Weber, l'autorité est dans ce sens fondée sur la légitimité rationnelle-légale. L'autorité de type légal-rationnel s'impose

suite à la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondée sur des règles établies rationnellement.

II-2 Quelques limites de l'administration bureaucratique

L'application de principes bureaucratiques demeure encore très répandue de nos jours, surtout dans des organisations comme l'armée, les municipalités, les hôpitaux, les Ecoles, les universités...etc. Si autant d'organisations ont aujourd'hui recours aux principes bureaucratiques, c'est parce que leur succès repose en grande partie sur la réalisation efficace et rapide d'une énorme quantité de travail, ce qui n'est possible que si leurs employés respectent certaines règles et instructions (Lallement, 2016). Bien que constituant un système de fonctionnement sécurisant et comportant une certaine rationalité, le modèle bureaucratique recèle plusieurs limites :

- la bureaucratie requiert un environnement stable.
- la rigidité du système par rapport à l'environnement.
- la pauvreté de relations interpersonnelles « déshumanisation ».
- le rejet de la nouveauté et de l'innovation
- les principes bureaucratiques sont à l'origine de la lenteur, la lourdeur, la complication des procédures et des frustrations senties par les membres et les clients de l'organisation.

-La bureaucratie est considérée comme une organisation excessivement structurée, abusivement hiérarchique, rigide, autoritaire, inflexible vis-à-vis du changement et indifférente aux besoins de ceux qui y travaillent et des clients

Selon ces approches, l'entreprise apparaît comme un système clos, fonctionnant selon des règles préétablies qui ne tiennent pas compte de l'importance de la dimension humaine alors que celle-ci occupe une place essentielle dans l'organisation. Selon Gomes et De Souza (2007), le paradoxe est que l'organisation doit, pour être flexible maintenir une relation de partenariat avec les employés. Pourtant, ces partenaires sont justement ceux que, les organisations ont l'habitude de culpabiliser par leurs difficultés à réaliser les changements. Ainsi, les organisations sont souvent considérées comme des ensembles uniformes, traitant « les individus comme des objets de la gestion et non comme des sujets capables de contribuer de façon consciente, à la réussite de l'organisation aussi bien qu'à leur propre destin ».

Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail. C'est ainsi que de nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour.

Ces approches regroupées dans les théories des relations humaines (Maslow, 1954 ; Mayo, 1933) s'intéressent à la nature humaine du travail, des motivations et démotivations des salariés. Elles étudient l'attitude des hommes au travail et le comportement des groupes de travail. Nous allons nous intéresser à la pratique du leadership dans les organisations afin d'aborder l'évolution du management de la dimension humaine dans un monde en pleine mutations où le défi de productivité et de bien-être des salariés ne cesse d'être une préoccupation majeure pour les organisations.

III- APPERCU DES APPROCHES CLASSIQUES DU LEADERSHIP

En matière de recherche dans le domaine, l'approche fonctionnaliste est dominante et envisage généralement le leadership comme la résultante de l'influence d'un individu en particulier (le leader) qui est considéré comme l'initiateur et le responsable du processus. De plus, d'un point de vue ontologique, cette approche considère le leadership comme objet réifié, donné, extérieur à l'individu qui l'étudie, et mesurable avec les outils adéquats (Alvesson & Spicer, 2012). D'un point de vue épistémologique, il s'en suit qu'il peut être étudié de manière objective et scientifique. De ce fait, il est possible de déterminer les variables qui influencent positivement (ou négativement) le leadership et qui permettent d'agir sur la performance organisationnelle par une mobilisation effective et l'engagement des salariés (Luc, 2017). Le leadership est ainsi considéré comme une fonction de gestion visant à accroître la performance organisationnelle et dont l'efficacité peut être expliquée par des variables identifiables et maîtrisables.

Par leur effort de rationalisation du phénomène de leadership et en se focalisant essentiellement sur le leader, les approches fonctionnalistes proposent un ensemble de prescriptions utiles permettant au manager de devenir capable de susciter l'engagement et la mobilisation de ses subordonnés (collaborateurs) dans l'optique d'accroître la performance organisationnelle. Une telle perspective présuppose qu'il ne suffit pas seulement d'être manager, il faut être aussi un leader (Western, 2013).

Cette section se propose de résumer les approches fonctionnalistes selon trois grandes catégories au regard de leurs principaux centre d'intérêt. Cette présentation permettra de spécifier les différentes typologies de leadership, ainsi que leurs particularités. La présentation

indiquée s'appuiera sur théories individuelles centrées sur les leaders, les théories de la contingence (centrées sur les contextes) et les théories individuelles centrées sur les suiveurs.

III-1 Les conceptualisations individualistes du leadership

Dans la littérature, les approches orientées autour des caractéristiques du leader sont les plus abondantes. Elles peuvent être regroupées en trois catégories : l'approche par les traits, l'approche par les comportements et l'approche par les compétences.

III-1.1 L'approche par les traits

Les premières recherches systématiques remontent au début du 20^e siècle et visaient à mettre en relief les qualités innées et les traits de personnalités qui différenciaient les leaders des suiveurs (Bass, 1990 ; Northouse, 2016). Bien que l'intention originelle de ces études portait sur la détermination des caractéristiques universelles, la plupart des auteurs se sont par la suite accordés sur l'idée que les traits nécessaires au développement du leadership dépendaient des situations dans lesquelles ce dernier devait s'exercer. Initialement fondées sur l'étude des « grands hommes » de l'histoire politique, sociale ou militaire, ces recherches ont mis en évidence un ensemble de caractéristiques pouvant stimuler positivement la performance du leadership tels que le charisme, la vision, le courage, la détermination, l'intelligence, l'ouverture d'esprit, la sociabilité, l'extraversion, etc. (Mann, 1959 ; Kets & Vries, 1994 ; Stogdill, 1974). Progressivement délaissée à partir des années 70 au profit d'autres approches, l'approche par les traits a connu un vif regain d'intérêt chez les chercheurs vers le milieu des années 80. En effet, l'aspect charismatique du leader est de nouveau mis à l'avant-plan et identifié comme composante essentielle du leadership. Ainsi plusieurs ouvrages se sont penchés sur cet aspect en tentant de définir les composantes du charisme chez les leaders et son influence dans l'exercice du leadership (Bennis & Nanus, 1985 ; Bryman, 1992 ; Nadler & Tushman, 1989 ; Tichy & Devanna, 1986 ; Zaleznik, 1989). Le leadership charismatique tend à se confondre au leadership transformationnel, un concept popularisé par MacGregor Burns (1978) et qui se définit comme un leadership inspirant, suscitant l'engagement et la mobilisation, et fondé surtout sur la capacité d'un leader à combler les besoins intrinsèques de ses suiveurs. Le charisme est alors vu comme la clef du leadership et se définit dans la conception wébérienne comme une capacité d'influence naturelle du leader.

En opposition à la conception de Weber (1971) selon laquelle le leadership transactionnel vise essentiellement à motiver les individus en satisfaisant leurs besoins extrinsèques, le charisme est présenté comme un trait de personnalité pouvant se développer et s'apprendre (Antonakis et al., 2011, 2012). Depuis ce retour en force, l'approche par les traits domine la littérature scientifique (Barling, 2014). Il importe de relever également que depuis le début du siècle, l'approche par les traits s'est enrichie des travaux en génétique qui tentent de déterminer la part de l'inné et surtout, son influence sur le développement du leadership des individus (Chatuverdi et al., 2011 ; De Neve et al., 2013 ; Johnson et al., 1998).

III-1.2 L'approche par les comportements

La perspective comportementaliste trouve son origine vers la fin de la Seconde Guerre mondiale, se positionne en contrepoint aux approches par les traits. Cette approche postule que l'efficacité du leadership ne dépendrait pas des caractéristiques idiosyncrasiques d'un leader, mais plutôt de ce qu'il « fait ». En effet, les travaux de Lewin et Lippitt (1938) avaient déjà mis en évidence les effets de différents styles de direction sur la dynamique de groupe. La théorie comportementale du leadership prit réellement son essor à la suite de deux études de grande renommée à l'*Ohio State University* (Fleishman, 1953) et les études de la *Michigan State University* (Kahn, 1956). Selon ces recherches, les leaders adoptent généralement deux types de comportements qui peuvent être classés selon deux continuums indépendants : a) Le premier, *comportement orienté autour de la relation*, définit le comportement du leader au regard de son degré d'implication dans les relations humaines avec ses subordonnés. b) Le second, *comportement orienté autour de la tâche*, présente le comportement du leader suivant son effet sur la performance des tâches de production, c'est-à-dire son degré d'investissement dans l'atteinte des résultats. Ainsi, la manière dont les leaders réussissent à combiner ces deux types de comportements pour guider leurs collaborateurs constitue le fondement des approches comportementales.

Dans la lignée de ces deux grandes études, Blake et Mouton (1964) ont développé un modèle pratique croisant ces deux continuums. Leur grille, devenue rapidement célèbre en raison de son haut degré de simplicité, permet ainsi de dégager une combinaison de cinq styles de leadership (anémique, club social, intermédiaire, autocratique, démocratique). De manière générale, même si d'aucuns sous-entendent que le style démocratique, c'est-à-dire celui se situant au croisement des échelons les plus élevés des deux continuums constitue le style de leadership le plus souhaitable (Blake & McCanse, 1991), l'approche par les

comportements est plus descriptive que prescriptive. Cependant, elle a permis d'alimenter le développement des perspectives situationnelles les plus prolifiques (Northouse, 2016).

III-1.3 L'approche par les compétences

Tout comme l'approche par les comportements, les tenants de l'approche par les compétences proposent de rompre avec l'idée selon laquelle le leadership dépend des caractéristiques personnelles du leader en défendant l'idée que les leaders « efficaces » possèdent un ensemble de compétences acquises tout au long de leur parcours (Luc, 2017). Le postulat de base de ces travaux est donc de considérer qu'il est possible d'apprendre et de développer des habiletés propres à l'exercice du leadership. A titre d'illustration, Katz (1955) relève que l'exercice du leadership dépend à la fois des compétences techniques (capacité d'analyse, connaissance et maîtrise des techniques du champ d'expertise...), humaines (capacité d'écoute et de compréhension des besoins des autres, capacité à saisir les motivations des subordonnés...) et conceptuelles (capacité d'abstraction et de développement d'idées...) du leader. Pour cet auteur, les leaders doivent posséder ces trois habiletés qui peuvent souvent varier en importance selon les niveaux hiérarchiques.

L'approche par les compétences a été abordée également par Mumford et al. (2000) vers la fin des années 90. Le modèle développé par ces auteurs propose l'intégration de relations d'interdépendances entre cinq composantes influençant l'efficacité du leadership. Il s'agit de : 1) certains attributs propres aux leaders (aptitudes cognitives, la motivation, la personnalité), 2) des compétences cruciales (capacité à résoudre des problèmes, capacité de compréhension des réalités sociales, connaissances), 3) des expériences professionnelles du leader et 4) des influences environnementales internes (technologie, expertises, subordonnés) et 5) externes (environnement, social, politique, crises, ...). Alimentée par la popularisation du concept d'intelligence émotionnelle (Goleman, 1998), l'approche par les compétences a contribué significativement à l'essor de l'industrie très lucrative de la formation et du développement du leadership (Western, 2013). Mais, comme souligné par plusieurs auteurs, en raison de l'universalisme qui la sous-tend, la pertinence des prescriptions de ces modèles est loin d'être totalement avérée (Bolden & Gosling, 2006 ; Grugulis, 1997, 2000 ; Loan-Clarke, 1996).

III-2 Les approches de contingence

Critiquant les approches individualistes et par les compétences, les théories fondées sur la contingence reposent sur le principe selon lequel il serait illusoire de décrire un ensemble de caractéristiques et de compétences universelles qui pourraient être attribués à un leader en tout temps et en tout lieu. En effet, les organisations évoluent dans des environnements spécifiques et variés (Luc, 2017). De ce fait, elles possèdent des particularités liées à leurs histoires et leurs cultures propres. La pratique du leadership se doit de s'adapter à cet ensemble de variables contextuelles spécifiques.

Dans cette catégorie, les travaux les plus célèbres sont le modèle de contingence de Fiedler (1967, 1978), la théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1969) et l'arbre décisionnel de Vroom-Yetton-Jago (Vroom & Jago, 1988 ; Vroom & Yetton, 1973). Le principe général qui sous-tend ces différents modèles théoriques est qu'il est possible de déterminer le style de leadership le plus approprié dans une situation donnée, caractérisée par un ensemble de variables identifiables.

III-2.1 Le modèle de la contingence (Fiedler, 1967, 1978)

Ce modèle regroupe au sein d'un indicateur, un ensemble de variables situationnelles telles que les caractéristiques de la tâche à exécuter, le niveau de pouvoir du leader et la qualité des relations humaines entre le leader et les suiveurs. En fonction du niveau de cet indicateur, le modèle de Fiedler suggère l'adoption d'un comportement mettant l'emphasis sur la tâche à accomplir ou sur les relations.

III-2.2 La théorie du leadership situationnel (Hersey & Blanchard, 1969)

Cette théorie propose dans un premier temps de déterminer le niveau de compétence et de motivation des suiveurs et par la suite d'adopter un style de comportement qui permettrait de compenser des manquements dans l'une et/ou l'autre de ces dimensions. Ainsi, le leader aurait le choix entre différents styles de leadership que ces auteurs définissent suivant le niveau de compétence et de motivation. Il s'agit de: 1) *la persuasion* (motivation faible et compétence faible), 2) *la délégation* (compétence élevée et motivation élevée), 3) *la direction* (motivation élevée, mais compétence faible) ou 4) *la participation* (compétence élevée, mais motivation faible). Ce modèle qui est commercialisé et breveté a été revisité à plusieurs reprises tout en gardant cette idée que les styles de leadership dépendent du niveau d'engagement et de compétences des suiveurs (Blanchard, 1985 ; Blanchard et al., 2013).

III-2.3 Le modèle décisionnel de Vroom-Yetton-Jago (1973, 1988)

Cette approche propose de déterminer le niveau d'intégration des suiveurs dans le processus de prise de décision en fonction des besoins en matière de collaboration. Le leader est ainsi invité à adopter un style de prise de décision parmi cinq, allant de l'autocratique au totalement participatif, en fonction des caractéristiques de la situation qui peut être appréhendée à partir d'un questionnaire en cascade et représenté sous la forme d'un arbre décisionnel (Luc, 2017). Ce dernier propose au gestionnaire de s'interroger entre autres sur les caractéristiques du problème à résoudre, son niveau de connaissance et d'expertise, la qualité du climat organisationnel, le niveau d'adhésion des membres aux objectifs organisationnels...

En effet, en caractérisant les situations en fonction de deux voire trois facteurs identifiables et mesurables, les approches par la contingence, apparaissent évidemment très réductrices ; car elles évacuent la complexité et la variété des situations organisationnelles (Western, 2013), ce qui rend l'efficacité de leur application plutôt hasardeuse. Par ailleurs, les prescriptions proposées reposent essentiellement sur le bon sens et l'intuition et non sur des études empiriques solides (Graeff, 1997).

III-3 Les approches centrées sur les suiveurs

Selon Luc (2017), la plupart des approches fonctionnalistes présentées ci-dessous, bien qu'insistant sur le rôle des suiveurs dans le leadership, s'inscrivent dans une longue tradition d'études où l'emphase est essentiellement portée sur la découverte des caractéristiques et des comportements adoptés ou à adopter par le leader et qui favoriseraient un leadership performant. Même si les théories de la contingence laissent sous-entendre que l'efficacité du leadership tient compte de certaines caractéristiques des suiveurs (motivation, compétences, ...) et continuent d'attribuer aux suiveurs un rôle relativement passif dans l'exercice du leadership. De plus, elles considèrent les suiveurs comme un ensemble homogène d'individus qui régiraient de manière similaire face au comportement du leader. Toutefois, l'approche *follower-centric* cherche à déterminer l'importance des suiveurs sur l'exercice et la performance dans l'organisation.

III-3.1 Les approches par les traits et les comportements

Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux traits caractéristiques et aux comportements des suiveurs susceptibles d'influencer la pratique du leadership. La plupart de ces études débouchent sur des typologies (Uhl-Bien et al., 2014). Parmi les travaux pionniers

au sein de ces approches et visant à déshomogénéiser les suiveurs, les typologies de Zaleznik (1965) et de Kelley (1988), s'intéressent à la nature des rapports qu'entretiennent les subordonnés avec la hiérarchie. Ces travaux permettent aux managers de mieux comprendre leurs subordonnés afin de mieux les gérer. La critique faite à ces travaux repose sur l'absence criante de fondements empiriques.

S'appuyant sur les travaux de l'école psychanalytique freudienne, la typologie de Zaleznik (1965) propose un modèle permettant de distinguer les suiveurs selon leur degré de soumission (ou de domination) à l'égard des supérieurs hiérarchiques et leur degré d'implication (actif vs passif) dans la relation avec ce dernier. Le croisement de ces deux catégories permet de classer les subordonnés selon quatre types : 1) les impulsifs (dominants-actifs), 2) les compulsifs (dominants-passifs), 3) les retirés (soumis-passifs) et les 4) masochistes (soumis-actifs).

La typologie de Kelley propose quant à elle une classification des suiveurs en gardant l'axe actif-passif et en le croisant le degré d'indépendance du suiveur par rapport au leader (pensée critique indépendante vs pensée non critique dépendante). Dans sa typologie, Kelley (1988) suggère que les subordonnés peuvent se classer selon cinq catégories : a) les aliénés (indépendants-passifs), b) les exemplaires (indépendants-actifs), c) les passifs (dépendants-passifs), d) les conformistes (dépendants-actifs) et e) les pragmatiques (au centre des quatre quadrants). Dans ce modèle, Kelley (1988) reste convaincu que les meilleurs suiveurs sont des subordonnés engagés et capables d'exposer courageusement leur point de vue. Ce qui l'amène à encourager les gestionnaires à transformer leurs subordonnés en *subordonnés exemplaires*.

III-3.2 Les approches par les préférences

A partir d'une étude réalisée auprès d'un échantillon de 267 étudiants de l'Université du Maryland (USA), Erhart et Klein (2001) montrent que 50% des personnes interrogées préféreraient travailler avec un leader orienté autour de la relation, 30% avec un leader charismatique et 20% avec un leader orienté autour de la tâche. Cette étude a ensuite déterminé les variables personnelles (valeurs, motivations, besoins...) qui influencent directement ces préférences. A partir de ces observations, ces auteurs relèvent que les individus qui souhaitent être impliqués dans les processus décisionnels (haut degré de participation et d'engagement) et ceux qui éprouvent peu de besoins de sécurité et de stabilité d'emploi préfèrent collaborer avec des leaders charismatiques.

Par ailleurs, les individus qui expriment un fort besoin de sécurité et de stabilité d'emploi ont tendance à privilégier un leadership orienté autour de la tâche, alors que les individus qui accordent une grande importance aux rémunérations issues du travail accompli (primes, salaires, etc.) sont plus attirés par un leadership orienté autour des relations. Felfe et Schyns (2010), à l'aide du célèbre test psychométrique « Big- Five », ont montré que les dimensions *agréabilité* et *extraversion* étaient fortement liées à une préférence pour le style transformationnel. Néanmoins, ces chercheurs soulignent qu'une adéquation entre le style de leadership et les préférences des suiveurs aurait des effets positifs sur la performance.

III-3.3 Les approches relationnelles

Alors qu'elles tentent de souligner le rôle des suiveurs, les approches précédentes restent cloisonnées à une vision relativement statique de ces derniers. Les tenants des approches relationnelles envisagent plutôt le leadership comme un processus d'influences mutuelles entre un leader et ses suiveurs. Parmi les travaux les plus célèbres de cette catégorie, apparaît la théorie LMX (Leader-Member Exchange Theory).

Les travaux fondateurs de Dansereau et al. (1975) s'intéressent à la nature des relations verticales entre le leader et chacun de ses subordonnés. La relation qu'entretient un leader avec son équipe, ou son unité, est alors considérée comme un ensemble de dyades verticales. Il existe autant de dyades que de subordonnés et chacune d'entre elles possède sa spécificité. A partir d'une étude longitudinale réalisée auprès de 60 managers en contexte universitaire, ces chercheurs concluent que les dyadiques peuvent être regroupés selon deux grandes catégories de relations et qui conduisent à la création de deux groupes de suiveurs : celles fondées sur une extension et une négociation des rôles et responsabilités de chacun (le *ingroup*), et celles fondées sur les prescriptions du contrat de travail formel et de la description de fonction (le *out-group*). Selon Dansereau et al., l'appartenance à un groupe peut varier au fil du temps.

En effet, lorsqu'un individu souhaite négocier son rôle et ses responsabilités au sein de l'équipe avec son leader, c'est-à-dire lorsqu'il est prêt à s'investir dans des tâches qui se situent en dehors du cadre des fonctions prescrites, il devient membre du *in-group* et le leader lui octroie plus de considération et de confiance. Par exemple l'individu aura accès à plus d'informations, de ressources ou encore recevra plus de pouvoir de décision et de marge de manœuvre. Au fil de l'évolution de la relation dyadique, les membres du *in-group* sont perçus par le leader comme étant plus fiables et engagés et plus communicatifs que les membres du

out-group (Northouse, 2014). Plusieurs études ont par la suite mis en évidence les effets bénéfiques de ce type de leadership sur la carrière et les promotions des employés du in-group, leur engagement (Graen & Uhl-Bien, 1995 ; Nahrgang & et al., 2007) et leur créativité (Atwater & Carmeli, 2009). Cette théorie vient nourrir l'idée d'une « fabrication du leadership » (*Leadership making*) où le leader, invité à construire des échanges de qualité (*High-quality exchanges*) avec tous ses subordonnés, est en mesure de développer progressivement un leadership performant (Graen & Uhl-Bien, 1991, 1995).

Cependant, de nombreuses critiques ont été émises sur cette théorie (Northouse, 2014). En effet, le modèle LMX peut amener le leader à favoriser, de manière inconsciente, des échanges avec les subordonnés du « ingroup » et, dès lors, de contribuer au développement d'un sentiment d'iniquité et d'injustice auprès des membres du *out-group*. Dans ce cas, les membres de l'endogroupe seraient moins enclins à collaborer et à s'investir dans l'organisation, miner le climat organisationnel ou encore adopter des comportements contre-productifs. La deuxième adressée aux théories LMX, repose sur le fait qu'elles accordent finalement peu d'importance à d'autres variables contextuelles qui pourraient influencer la qualité des relations entre leaders et suiveurs (contexte de restructuration, de croissance etc.).

III-4 Le leadership destructif et le leadership constructif (Einarsen et al., 2007)

S'intéressant à la typologie de Einarsen et al. (2007), on distingue le leadership constructif qui porte sur la mobilisation servant les intérêts du bien commun et le leadership destructif.

Le leadership constructif comporte trois variantes : 1) **le leadership transactionnel** qui tient essentiellement sur l'établissement d'un programme de conditionnement comportemental au moyen des récompenses matérielles ou symboliques en fonction de la performance de ces derniers ; 2) **Le leadership transformationnel** transcende le simple respect des termes d'une relation contractuelle. Il s'agit du traitement personnalisé des membres ainsi que leur habilitation à s'affirmer en véritables leaders informels ; et 3) **le leadership servant** qui renvoie à la capacité du leader à veiller tant à l'épanouissement de l'organisation ainsi qu'à celui de ses membres, clients et partenaires.

Le leadership destructif quant à lui comporte deux variantes : 1) **Le leadership toxique** qui abuse toute personne relevant de son autorité en utilisant des moyens directs ou détournés, tous moralement condamnables et 2) **le leadership narcissique** qui se manifeste

lorsque les actions du leader sont fortement motivées par l'adhésion aux croyances et à la satisfaction des besoins « égomaniaques » et ce, au détriment de l'épanouissement des membres du groupe dont il est censé diriger.

III-5 La destinée héroïque et la tentation fonctionnaliste

La fantasmagorie héroïque est naturellement séduisante vue qu'elle vient réactiver une représentation de l'archétype du Héros qui nous berce d'idéaux depuis notre plus tendre enfance à savoir celle d'un être puissant ou à advenir capable de surmonter l'adversité, de se battre pour une noble cause et de sauver son peuple d'une destruction ou d'une mort imminente (Bowles, 1997 ; Jung, 1964 ; Luc, 2011). De par sa résonance avec cet idéal de comportement ancré dans les profondeurs de notre psyché, et par le fait qu'elle propose une causalité d'apparence (le leadership dépend des attributs héroïques du leader) cette conception romancée du leadership devient rapidement contagieuse (Meindl et al., 1985). Avec les approches fonctionnalistes, ce fantasme héroïque infantile, cette « destinée héroïque » est projetée sur le management, calqués sur l'idée du *Grand Homme* et de la toute-puissance.

Cependant, le danger principal de la rencontre avec l'archétype du Héros est de succomber à son influence fascinante pouvant par exemple mener à des états d'inflations, c'est-à-dire où le sujet devient le siège d'une extension de sa personnalité dépassant ses capacités individuelles (Jung, 1964). Ce phénomène, mieux connu sous le nom d'hubris du leader a été répertorié à plusieurs reprises au sein de la littérature scientifique sur le leadership, et ce, encore très récemment (Claxton et al., 2013 ; Haynes et al., 2015 ; Owen et al., 2008; Owen & Davidson, 2009; Petit & Bollaert, 2012). Les symptômes de cette « pathologie du pouvoir » sont divers. De manière générale, ils relèvent de la conjonction entre l'exploitation d'une prédisposition narcissique de l'individu (ou d'un groupe d'individus). Pour les auteurs, cette concomitance provoque alors une perturbation du rapport à soi, aux autres et au monde qui se manifestent par exemple par une surestimation de ses capacités, la conviction d'avoir une mission de la plus haute importance à réaliser, un orgueil démesuré, une perte d'empathie, un sentiment d'impunité, une obsession de la performance, etc., le tout engendrant un ensemble de comportements aux effets dévastateurs : intimidation, harcèlement, corruption, décision hasardeuse et intuitive, vision mégalomane, fraude, mensonge, dérive stratégique, contestation de l'autorité et des institutions, etc. L'hubris est évidemment un cas extrême de déviance héroïque et souvent celui qui retient le plus les esprits pour ses effets néfastes sur l'organisation.

En revanche, d'autres manifestations moins visibles, sans pour autant être moins nuisibles, sont aussi à considérer. La rencontre avec l'archétype du Héros peut par exemple activer chez l'individu une forme d'idéal du management qui servirait de point de référence absolu. Pour Haynes et al. (2015), ce n'est donc plus l'individu qui est incarné par l'archétype du Héros, mais son référentiel. Dans ce cas, l'individu face à cet impératif héroïque peut par exemple s'épuiser au travail en prenant sur lui une quantité de responsabilités qu'il ne pourrait réellement assumer : stress, anxiété, culpabilité, dépression sont bien souvent au rendez-vous. Les motifs amenant l'archétype à se consteller positivement ou négativement sont extrêmement variables. Ils dépendent inévitablement de l'intensité du désir projeté sur l'individu (en somme de l'intensité de l'activation de l'archétype), du prestige social lié au pouvoir conféré, mais aussi de la structure psychique et du vécu de l'individu qui en fait l'expérience.

En effet, au regard de ce qui précède, le leadership reste un mythe social contemporain qui s'alimente de lui-même, une sorte de conspiration à laquelle toute l'organisation participe inconsciemment et dont les effets sont paradoxaux (Luc, 2017). D'une part, en prétendant que la performance et le succès organisationnels dépendent de l'efficacité du leadership, ce mythe suggère également que les difficultés organisationnelles sont attribuables à un manque de leadership. Dès lors, les suiveurs cherchent à se déresponsabiliser et d'attribuer les éventuels dysfonctionnements au management (superviseur). Cette déresponsabilisation engendre à terme un manque de mobilisation qui renforce en retour l'idée de la nécessité du leadership. D'autre part, en soutenant une conception héroïque du leadership, les individus déposent aussi dans le projet managérial l'idée d'une désaliénation du travail, un désir d'émancipation et de dépassement, une capacité à engager, à mobiliser, à susciter l'adhésion et à enthousiasmer. Toutefois, en adhérant au paradigme fonctionnaliste, en acceptant ce présupposé que certains individus sont plus à même de relever cet impératif héroïque, les membres de l'organisation continuent de légitimer l'ordre social existant au sein des organisations et, de la sorte, à maintenir des rapports de domination-soumission au travail, voire à tolérer une forme de management autocratique ou déviant (Gemmil & Oakley, 1992).

III-6 Limites des approches fonctionnalistes

Les approches fonctionnalistes décrites ci-dessus ne sont pas sans limites. Après une analyse rigoureuse des prescriptions proposées et des résultats empiriques des études qui les

sous-tendent, nous pouvons conclure que ces approches sont loin d'avoir atteint le fantasme qui les anime, à savoir déterminer l'ensemble des variables assurant un leadership performant et d'en déduire les recettes à suivre en vue d'atteindre une bonne performance organisationnelle. Pour Luc (2017), ces théories souffrent d'une validité empirique et les chercheurs sont bien obligés de se contenter des données qu'ils sont en mesure de collecter. Il n'est donc en rien étonnant que les résultats au sein du corpus de recherches en leadership soient contradictoires. Comme le signalent Alvesson et Spicer (2012), ce constat n'a évidemment pas échappé à plusieurs chercheurs de ce paradigme fonctionnaliste qui, dès la fin des années 70, n'ont eu cesse d'émettre des doutes sur la validité des résultats de recherche et sur l'intérêt de leurs prescriptions (Sashkin & Garland, 1979 ; Yukl, 1989). Ensuite, le réductionnisme fonctionnaliste, en considérant que le leadership peut être épinglé et mesuré amène, les chercheurs à se focaliser sur les effets des variables plutôt que sur la nature du leadership en soi (Wood, 2005).

Pour Barling (2014), vers 1980 apparaît un changement de paradigme dans les théories du leadership avec l'émergence de théories d'un genre nouveau inspirées par la théorie du leadership transformationnel. Avant ces années, les théories classiques envisageaient le leadership comme étant essentiellement la résultante d'une transaction entre manager et employé, fondée sur les pouvoirs de récompense et de coercition que l'organisation conférerait au gestionnaire. Après 1980, cette conception du leadership qui a laissé place à des perspectives théoriques mettant l'accent sur la nature relationnelle, inspirante et éthique du leadership contrastant de la sorte avec le paradigme précédent. Selon Western (2013), ce changement de paradigme naît sous l'influence de quatre phénomènes concomitants :

Premièrement, les années 1970-1980 constituent l'âge d'or de l'économie japonaise. En croissance rapide, les entreprises de ce pays, en particulier dans le secteur automobile, viennent perturber la domination des entreprises américaines et remettent en question les modalités de production traditionnelles. Le modèle de production hautement collectiviste développé par les Japonais, considéré comme représentatif d'une culture forte du travail en équipe fondée sur les valeurs de loyauté et d'engagement, semble ainsi damner le pion aux approches plus individualistes du management occidental, en particulier les méthodes de leadership axées essentiellement sur la motivation extrinsèque ou la promotion du bien-être (Hatch & Cunliffe, 2009 ; Ouchi, 1981). La culture d'entreprise japonaise est alors érigée en modèle d'efficacité et de performance et les praticiens invitent les entreprises américaines et européennes à modifier leur conception du travail et les valeurs associées.

Deuxièmement, au-delà de ce débat chez les praticiens, l'on assiste également à une métamorphose de la manière de penser l'organisation, et ce, sous l'influence de chercheurs en anthropologie qui proposent de considérer l'organisation non pas comme une structure de répartition de tâches, mais avant tout comme une culture, comme un ensemble de systèmes de significations partagés par les membres. Dans ce nouveau paradigme, le leadership est envisagé comme un processus d'influence culturelle, capable de modeler la culture organisationnelle et de modifier la manière dont les individus et les équipes vont interagir au sein de l'organisation.

Troisièmement, plusieurs consultants et chercheurs-praticiens font le constat d'une modification structurelle des organisations engendrant chez les leaders une difficulté à maintenir un contrôle et une influence fondée sur les principes managériaux qui prévalaient jusqu'alors (Luc, 2017). Le nombre de niveaux hiérarchiques semble se restreindre et laissant progressivement place à la disparition de la bureaucratie wébérienne. Les travailleurs deviennent de plus en plus spécialisés et leur expertise les amène à exiger une plus grande autonomie au travail. Les entreprises de plus en plus globalisées, il devient difficile pour le management de pouvoir gérer des rencontres en face à face avec les employés. En définitive, il s'en suit que le pouvoir de décision se décentralise et l'enjeu devient la recherche de mécanismes de régulation efficaces qui permettent de maintenir une performance organisationnelle accrue. Plusieurs auteurs se sont basés sur quelques succès stories, pour énoncer alors que la clef se trouve dans un leader capable de façonner une culture d'excellence (Deal & Kennedy, 1982 ; Peters & Waterman, 1982).

Enfin, quatrièmement, même s'il est difficile de le prouver, Western (2013) avance que l'émergence de cette conception transformationnelle du leadership est également inspirée des mouvements sociaux issus de la résurgence du fondamentalisme chrétien, dont le plus représentatif est la « Majorité Morale » (*Moral Majority*). Selon Western (2013), le style visionnaire et évangélique des leaders fondamentalistes et les cultures conformistes au sein de ces mouvements, ont servi (inconsciemment) d'idéaux aux entreprises qui ont alors tenté de les reproduire sous le principe d'isomorphisme mimétique tel que décrit par DiMaggio et Powell (1983).

Face à ces défis, le leadership d'habilitation apparaît comme une approche permettant d'évoluer du leadership reposant sur la bureaucratie rigide vers un leadership qui habilite les collaborateurs et croit en leurs capacités d'agir efficacement et de manière autonome pour une atteinte des objectifs clairement définies dans l'organisation.

IV- LE LEADERSHIP D'HABILITATION EN MILIEU ORGANISATIONNEL

Dès l'instant où la concurrence sur les marchés s'est avérée être une menace pour la survie des entreprises, celles-ci se sont vues dans l'obligation de trouver des alternatives pour se démarquer. C'est dans ce contexte que le concept d'habilitation est apparu (Thomas & Velthouse, 1990) et de nouvelles méthodes de gestion ont ainsi vu le jour pour répondre aux exigences de production. Celles-ci avaient pour objectif de tenir compte des intérêts des employés en leur offrant un plus grand pouvoir d'agir dans l'exécution de leurs tâches (Manz & Sims, 1987).

Depuis l'avènement du courant des relations humaines avec les études Hawthorne de Mayo (1933), les psychologues du travail et des organisations n'ont cessé de relever l'importance de la valorisation du facteur humain sur l'amélioration de la productivité. C'est dans ce sens que les études sur la promotion du bien-être ne cessent de se multiplier dans la littérature. Suivant l'approche de Diener (1984) transposée dans la sphère du travail, le bien-être serait relié à la satisfaction générale par rapport au travail, ainsi qu'à l'importance des affects positifs et des affects négatifs en lien avec la sphère du travail. La notion de bien-être au travail intègre ainsi trois niveaux d'analyse : l'individu, les collectifs du travail de même que l'entreprise dans sa globalité (Grosjean, 2005). Selon Conger et Kanungo (1988) l'autorité et la délégation restent néanmoins des composantes du concept d'habilitation. L'habilitation se définit selon ces auteurs comme :

« un processus de renforcement des sentiments d'efficacité personnelle chez les membres de l'organisation à travers l'identification et l'élimination des conditions d'impuissance par les pratiques organisationnelles formelles et informelles de partage d'informations utiles. » (Conger & Kanungo, 1988, p.474) [Traduction libre].

Dans ce sens, Riff (1989) en a identifié six composantes : 1) L'acceptation de soi, de ses limites et faiblesses ; 2) L'entretien des relations positives avec autrui ; 3) L'autonomie dans l'orientation de sa vie et donc dans la génération et la poursuite de ses objectifs ; 4) La maîtrise de son environnement proche, ce qui implique de pouvoir agir sur les contraintes qu'on rencontre ; 5) Le sens de la vie et la capacité d'en définir un ; 6) La possibilité de développer ses potentialités. C'est dans cette logique que s'inscrit l'habilitation psychologique et donc le leadership d'habilitation.

IV-1 L'habilitation psychologique (empowerment)

De façon générale, l'*empowerment* fait référence à un gain de pouvoir ou de contrôle sur sa situation de travail en vue de produire un résultat donné. Il s'agit d'un processus par lequel un individu acquiert un sentiment de maîtrise et d'influence par rapport aux enjeux présentant un intérêt pour lui (Zimmerman, 1990). Dans le contexte organisationnel, le concept d'habilitation fait référence au processus par lequel les employés acquièrent le pouvoir de fixer leurs propres buts, de prendre des décisions et de résoudre des problèmes à l'intérieur du champ de responsabilité associé à leur rôle (Srivastana & Singh, 2008).

Cette sous-section permet de faire une présentation des perspectives théoriques liées à l'habilitation (perspectives relationnelles et motivationnelles). Celles-ci aideront à définir le leadership d'habilitation et de faire la lumière sur les aspects qui différencient ce dernier des autres styles de leadership qui, parfois, s'y apparentent très fortement.

Selon Boudrias et al. (2003), l'habilitation provient du terme « *empowerment* » que l'on retrouve dans la littérature anglophone depuis déjà plusieurs années. Ce concept aurait vu le jour il y a environ deux cents ans aux États-Unis (Lincoln et al., 2002) et sa traduction française adoptée est le concept d'« habilitation » qui renvoie à l'action d'habiliter.

Dans le milieu organisationnel, l'habilitation peut-être définie comme un ensemble de pratiques ayant pour objectif d'augmenter le pouvoir de décision et d'action des employés dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise tout en respectant ses valeurs qui lui servent à guider ses actions (Bouchard, Gagnon & Chaire, 1999). Cette pratique vise ainsi à inciter le superviseur à partager le pouvoir avec ses employés (Conger & Kanungo, 1988). Une fois que cette capacité leur est offerte, les salariés se trouvent davantage motivés à accomplir leurs tâches au sein de l'organisation (Thomas & Velthouse, 1990).

Selon Conger et Kanungo (1988), le concept d'habilitation dérive de deux notions fondamentales, soit le pouvoir et le contrôle et qui se conçoivent différemment.

IV-1.1 L'habilitation selon la perspective relationnelle

Selon plusieurs auteurs, l'habilitation émane de la perspective relationnelle, c'est-à-dire de la notion de pouvoir. Dans cette perspective, Lawler (1986) considère que l'habilitation consiste à transmettre le pouvoir et des responsabilités d'un groupe dominant (les dirigeants) vers un groupe dominé (les collaborateurs). Le pouvoir dont il est question s'explique suivant trois points de vue selon Conger et Kanungo (1988).

a) Le pouvoir dans son aspect managérial et social

Du point de vue managérial et social, le concept de pouvoir est utilisé pour décrire le pouvoir perçu ou le contrôle qu'un acteur ou une sous-unité organisationnelle a sur les autres (Conger & Kanungo, 1988). S'inspirant de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), les auteurs perçoivent le pouvoir comme une fonction de dépendance ou d'interdépendance des acteurs impliqués dans une relation. La théorie de l'échange social permet ainsi d'analyser les relations mutuelles entre les acteurs du point de vue du principe de réciprocité, à savoir « l'acte de donner un bénéfice en change d'un bénéfice reçu » (Molm et al., 2007, p. 200). Pour ces auteurs, la valeur de la réciprocité repose sur deux dimensions : (a) instrumentale ou utilitaire, qui est la valeur du bien/service que le destinataire obtient grâce à l'échange et (b) symbolique ou communicative, qui est bien supérieure à la valeur instrumentale (Molm et al., 2007).

Pour Blau (1964) et Emerson (1976), le pouvoir se manifeste lorsque les résultats de performance d'un travailleur ou d'une équipe de travail dépendent non seulement du comportement propre de ce dernier ou de cette équipe de travail, mais aussi de celui des autres (collègues, supérieurs) et de leurs réactions. Ainsi, le pouvoir d'un travailleur est la résultante de la dépendance de l'un sur l'autre. De manière littérale, si un acteur A dépend plus d'un acteur B, que B ne dépendant de A, alors B a plus de pouvoir sur l'acteur A (Conger & Kanungo, 1988). En d'autres termes, la vision managériale et sociale perçoit l'habilitation comme un transfert, une décentralisation du pouvoir et des responsabilités des cadres supérieurs vers les employés pour que l'organisation roule à sa pleine efficacité (Lawler, 1986). Dans cette conception, l'habilitation des employés demeure la prérogative de l'employeur et constitue un moyen plutôt qu'une fin en soi » (Boudrias, 2004, p. 20).

b) Le pouvoir dans son aspect organisationnel

Du point de vue organisationnel, les principales sources du pouvoir d'un acteur sur une organisation sont la capacité de ce dernier à fournir des performances ou une ressource qui a de la valeur pour l'organisation ou encore, la capacité de cet acteur à faire face à des imprévus ou à des problèmes organisationnels importants (Conger & Kanungo, 1988). Des chercheurs ont réalisé deux études permettant de mieux appréhender cette vision. En effet, Dans une étude réalisée à l'*Université d'Illinois à Urbana Champaign aux États-Unis*, sur les fondements et l'utilisation du pouvoir dans la prise de décision organisationnelle, Salancik et Pfeffer (1974) ont démontré que les pouvoirs des départements universitaires étaient

étroitement liés aux nombres de contrats et de subventions qu'ils ont obtenus pendant une période précise (Salancik & Pfeffer, 1974). Crozier (1964) quant à lui, dans son ouvrage sur la théorie de la bureaucratie élaborée grâce à une observation et une étude, auprès de deux entreprises françaises, présente la souffrance de la dépendance d'un groupe de travailleurs (les conductrices de machines) sur un autre (les ouvriers d'entretien) grâce au pouvoir que ce dernier possède. Les travailleurs en maintenance détenaient leur pouvoir grâce à leurs connaissances techniques et pratiques en gestion des machines (Crozier, 1964). Ces deux travaux amènent à comprendre que l'habilitation, dans son aspect organisationnel repose sur le pouvoir détenu sur une ressource ou une performance qui est « nécessaire » à l'organisation.

c) Le pouvoir dans la perspective interpersonnelle

Dans la perspective interpersonnelle, les principales sources de pouvoir de l'acteur sur les autres découlent soit du bureau ou de la position structurelle (hiérarchique) de cet acteur, soit de ses caractéristiques intrinsèques, soit de son expertise, ou encore de sa possibilité d'accéder à des connaissances importantes ou des informations spécifiques (Conger & Kanungo, 1988). L'habilitation, suivant ce point de vue, dépendra de la position hiérarchique de l'employé, de ses caractéristiques personnelles, de son expertise ou encore de sa détention d'informations spécifiques et importantes pour la réalisation d'une tâche.

Les différentes définitions du pouvoir permettent de relever que les acteurs organisationnels qui ont du pouvoir sont beaucoup plus sujets à accéder aux résultats attendus contrairement à ceux qui n'en possèdent pas et qui verront leurs résultats être contrecarrés ou redirigés par ceux qui en possèdent (Conger & Kanungo, 1988). Cette considération a conduit à une revalorisation et une redistribution équitable des ressources stratégiques afin d'accroître le pouvoir des groupes les moins forts et de réduire le pouvoir des groupes les plus forts. Ainsi, partant de la perspective relationnelle, l'habilitation est le processus par lequel un supérieur partage son pouvoir avec son/ses subordonné(s). Il s'agit d'une certaine autorité formelle ou encore un contrôle exercé sur certaines ressources organisationnelles importantes. Cette conception a vite fait de soulever un ensemble de questionnements, car la simple participation de l'employé(e) était considérée comme de l'habilitation. En effet, l'habilitation a reçu plusieurs appellations comme : la gestion participative, la délégation, l'implication, etc. Elle a été utilisée dans plusieurs approches de gestion telles que la qualité totale et les équipes de travail autonomes. La différence entre les concepts d'habilitation, de participation, de

délégation et d'implication se retrouve au niveau de leur construits. Plus précisément, selon Ford et Fottler (1995), le construit de l'habilitation est plus global et enveloppe les autres construits. Enfin, la perspective relationnelle présente quelques limites (Conger & Kanungo, 1988) et se complète par l'approche motivationnelle.

IV-1.2 L'habilitation selon la perspective motivationnelle

La perspective motivationnelle trouve son fondement dans la littérature tout en s'appuyant sur des théories de motivation telles que la théorie des deux facteurs (motivation et hygiène) développée par Herzberg (1966). Ici, la motivation décrit les forces internes et/ou externes pouvant provoquer le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement (Vallerand & Thill, 1993). La théorie des deux facteurs stipule qu'il existe deux types de facteurs pouvant intervenir sur le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction du salarié au travail : 1) les facteurs motivationnels ou intrinsèques, qui peuvent contribuer à générer la satisfaction et 2) les facteurs d'hygiène ou extrinsèques, qui peuvent difficilement générer une grande satisfaction, mais qui néanmoins peuvent provoquer des insatisfactions chez les individus. Ces facteurs agissent de manière indépendante afin d'intervenir sur la motivation des travailleurs dans l'accomplissement de leurs tâches de travail (Herzberg, 1966). Les facteurs extrinsèques représentent tout ce qui est lié à l'environnement du travailleur tel que la rémunération, la santé et sécurité au travail, les conditions de travail, les relations interpersonnelles. Quant aux les facteurs intrinsèques, ils conduisent au développement psychologique et à l'épanouissement du travailleur (par exemple la complexité de la tâche, les promotions et reconnaissances, l'autonomie, les responsabilités liées à la fonction, etc.) (Herzberg et al., 1959).

Selon les précurseurs de la perspective motivationnelle de l'habilitation, les individus sont censés ressentir ce besoin de pouvoir dans la mesure où il se rapporte à une envie intrinsèque d'influencer et de contrôler (Conger & Kanungo, 1988). En effet, ce besoin est satisfait lorsqu'un salarié ressent qu'il détient le pouvoir ce besoin est satisfait ou lorsqu'il croit qu'il est en mesure d'affronter convenablement les situations, les personnes ou les événements auxquels il est confronté. Le pouvoir, selon cette conception, peut faire référence à un besoin intrinsèque d'auto-détermination ou encore en une croyance forte de son efficacité personnelle. Contrairement à la perspective relationnelle qui considère l'habilitation comme une délégation d'autorité et un partage des ressources, la conception motivationnelle porte plutôt sur une amélioration de son efficacité personnelle par la motivation intrinsèque de

l'individu. Elle est donc un état cognitif (Spreitzer, 1996) et un processus motivationnel chez les travailleurs (Thomas & Velthouse, 1990). Conger et Kanungo (1988) adoptent l'habilitation selon la perspective motivationnelle, et ce, parce qu'elle donne l'opportunité aux employés de croire en eux et d'avoir confiance en leurs propres capacités dans l'accomplissement de leurs tâches ; elle crée les conditions pour rehausser leur motivation. Ainsi, le courant motivationnel postule que l'habilitation est plus un phénomène cognitif que les travailleurs nourrissent à propos de leur habileté à affronter les situations de travail (Conger & Kanungo, 1988 ; Spreitzer, 1995 ; Thomas & Velthouse, 1990). L'étude du concept d'habilitation présentée ci-dessus permet de d'aborder le concept du leadership d'habilitation.

IV-2 Le leadership d'habilitation

De nos jours, les besoins en matière de leadership ne cessent d'évoluer pour s'adapter au fait que les travailleurs représentent des ressources centrales pour la prospérité des organisations dans l'économie du savoir (Davenport, 2010). Dans un tel contexte, l'adoption d'une approche aidant à maximiser les performances organisationnelles et le bien-être des salariés est désormais un impératif qui force bon nombre d'organisations et de gestionnaires à revoir leurs pratiques de leadership. C'est dans cet optique que s'inscrit le leadership d'habilitation, une fonction qui va au-delà de la simple délégation managériale et qui est abordé de manière plus englobante par des auteurs.

A partir des travaux présentés plus haut, il est évident de reconnaître que « *l'empowering leadership* » ou encore le leadership d'habilitation découle du concept d'habilitation. Selon Özaralli (2015), le leadership d'habilitation désigne donc l'ensemble des comportements des leaders qui entraînent le partage du pouvoir ou des responsabilités et de l'autonomie avec leurs subordonnés ; ce qui va stimuler en retour leur niveau de motivation intrinsèque. Il s'agit d'un comportement des dirigeants formels qui consiste à encourager les subordonnés à exprimer leurs opinions, à promouvoir la prise de décision collaborative et à soutenir le partage de l'information et le travail d'équipe (Arnold et al., 2000 ; Chen et al., 2011 ; Pearce et al., 2003). Cet ensemble de comportements adoptés par les leaders et qui sont dirigés vers les salariés et les équipes de travail portent sur la délégation de l'autorité aux employés, à la promotion de la prise de décision autonome et autodirigée, à faire du coaching, au partage de l'information et la demande des inputs (Sharma & Kirkman, 2015).

Le leadership d'habilitation est une pratique visant à la promotion de la responsabilisation et de l'implication active des travailleurs dans leurs tâches, leur groupe de travail et dans leur organisation (Sinclair et al., 2014). Cette conception du leadership a vu le jour entre les années 1980 et 1990 avant d'être par la suite popularisée par de nombreux chercheurs, suite aux défis de modernisation et de promotion du bien-être au travail qui anime de plus en plus les employeurs. De ce fait, de nombreux auteurs à l'instar de Arnold et al. (2000) ; Chen et al. (2011) ; Pearce et Sims (2002) abordent ce concept et l'articulent autour d'un ensemble de comportements déployés par un leader formel, tandis que des auteurs comme Chen et al. (2007), Konczak et al. (2000), Lorinkova et al. (2013), Robbins et al. (2002) l'assimilent à un processus de partage du pouvoir par un leader formel qui cherche à accroître l'autonomie et l'implication de ses subordonnés (salariés dans leurs tâches). Il importe ainsi de relever que, quel que soit l'angle d'analyse adopté, l'approche managériale d'habilitation renvoie aux comportements de gestion dont le processus vise à accroître le pouvoir d'agir des salariés d'une organisation. A ce titre, bon nombre d'auteurs soutiennent que le leadership d'habilitation va au-delà de la simple délégation managériale (Boudrias & Bérard, 2016) car, il intègre non seulement le partage du pouvoir, mais aussi des pratiques visant à offrir d'importantes ressources au salarié, dans l'optique de le soutenir dans l'accomplissement d'un rôle précis où sa participation à la prise de décision et son niveau des responsabilités sont accrus. Comme souligné par Amundsen et Martinsen (2014), Le leadership d'habilitation doit être abordé dans une logique plus englobante, c'est-à-dire comme un processus par lequel les supérieurs mobilisent leurs subordonnés par le biais d'un partage de pouvoir, d'un soutien à la motivation, ainsi que d'un soutien au développement professionnel afin de les habilitier à travailler de façon autonome à dans le cadre des normes, objectifs et stratégies de l'organisation.

IV-2.1 Définition opérationnelle du leadership d'habilitation

Le Leadership d'habilitation a été abordé par plusieurs auteurs et les différentes opérationnalisations qui en découlent permettent de définir son essence. Bien que ces opérationnalisations puissent différer les unes par rapport aux autres et selon le contexte, il importe de relever qu'elles conservent des éléments centraux qui ont permis de définir et de mesurer le Leadership d'habilitation depuis les années 2000. En effet, de nombreux auteurs se sont intéressés aux différentes dimensions du leadership d'habilitation (Ahearne et al., 2005 ; Arnold et al., 2000; Carmeli et al., 2011; Conger & Kanungo, 1988; Jung & Sosik, 2002;

Kirkman & Rosen, 1999; Konczak et al., 2000; Manz & Sims, 1987; Pearce et al., 2003; Pearce & Sims Jr, 2002; Srivastava et al., 2006; Tekleab et al., 2008; Thomas & Velthouse, 1990; Xue et al., 2011). Ces auteurs relèvent que les leaders d'habilitation adoptent des comportements de **confiance** envers les travailleurs, de **participation** de ces derniers aux prises de décision, d'**autonomie** accordée aux employés et d'**amélioration de la pertinence** du travail.

L'autonomie

Little (1990) définit l'autonomie comme une capacité de détachement, de réflexion critique, de prise de décision et d'action indépendante. Dickinson (1993, p.330) rapproche l'autonomie à la prise de responsabilité et précise que la prise de responsabilité s'apparente à la prise de décisions concernant celle-ci. Trois conditions régissent l'existence de l'autonomie selon Moscovici et Plon (1968, p. 469) : i) une « relative liberté » et donc une accessibilité à un champ d'action qui ne doit pas être entravé par autrui, ii) la capacité d'auto-évaluation de « l'importance des possibilités accessibles » et iii) le fait de se montrer capable de ne pas « dépendre d'autrui » dans l'évaluation des résultats de son action. Chacune de ces phases de l'autonomie peut être perturbée par l'intervention d'un agent extérieur à l'individu en activité.

Selon Nunan (1997) l'autonomie repose sur cinq niveaux de comportements ; il s'agit de : la conscience, l'implication, l'intervention, la création et la transcendance. L'autonomisation renvoie à un processus par lequel un individu développe sa capacité de travailler et de s'auto-évaluer (Holec, 1992). Benson (2006, p.34) suggère aux futures recherches sur l'autonomie d'« aller de cette proposition essentiellement théorique vers une compréhension construite de manière empirique des manières dont l'autonomie et le potentiel d'autonomie varient selon des facteurs comme l'âge, le genre, le contexte et le cadre culturel ».

Plus précisément Conger et Kanungo (1988) relèvent particulièrement : (a) l'expression d'une confiance envers les employés afin qu'ils puissent répondre aux résultats de haute performance attendus, (b) la promotion des opportunités de participation aux prises de décisions, (c) offrir de l'autonomie afin de pallier les contraintes liées aux pratiques bureaucratiques et enfin, (d) la fixation d'objectifs inspirants ou significatifs. Selon Jung et Sosik (2002), le leader d'habilitation stimule ses collaborateurs en améliorant leurs croyances en leur efficacité personnelle et leur motivation intrinsèque concernant la tâche à accomplir.

De leur côté, Srivastava et al. (2006) énumèrent des comportements par lesquels le pouvoir est partagé avec les subordonnés de manière à ce que leur niveau de motivation

intrinsèque augmente. Cette motivation, lorsqu'elle est élevée, développera leur potentiel d'autogestion (Manz & Sims, 1987), de *self-leadership* ou encore leadership de soi, (Pearce & Sims Jr, 2002), d'*auto-influence* qui comprend le contrôle de soi, l'autorégulation, l'autogestion et le leadership de soi (Tekleab et al., 2008) et de *contrôle de leur environnement de travail* (Xue et al., 2011).

Pearce et al (2003), quant à eux, énumèrent cinq dimensions du leader d'habilitation : Il s'agit d'un leadership qui encourage les subordonnés à penser à des opportunités, encourage également l'auto-récompense, le *self-leadership*, et qui s'engage à la mise en place d'objectifs participatifs et encourage le travail d'équipe. Xue et al. (2011) s'inspirent des travaux d'Arnold et al. (2000) pour proposer les dimensions suivantes : la gestion par l'exemple, le coaching, la prise de décision participative, la démonstration d'intérêt et enfin le partage d'information.

Tableau 2

Synthèse des définitions opérationnelles du leadership d'habilitation

Dimensions du LH	Indicateurs	Auteurs					
		Konczak et al. (2000)	Arnold et al. (2000)	Pearce et Sims (2002)	Abearne et al. (2005)	Lapointe et Boudrias (2013)	Amundsen et Martinsen
partage de pouvoir	Prise de décision participative	✓	✓	✓	✓		
	Délégation	✓				✓	✓
	Imputabilité	✓					
soutien à la motivation autonome	Expression d'un haut niveau de confiance envers l'atteinte des objectifs				✓		
	Encouragement de l'initiative			✓			✓
	Soutien à l'autonomie				✓		✓
	Encouragement à l'auto-récompense			✓			
	Considération de reconnaissance		✓			✓	
au soutien développement	Partage d'informations	✓				✓	
	Coaching	✓	✓			✓	
	Soutien concret au développement d'habiletés	✓		✓			✓
	Gestion par l'exemple		✓				✓
	Recours au travail en équipe			✓			

Pour ce qui est de l'évaluation du leadership d'habilitation, deux modèles présentant les dimensions et les indicateurs mesurables ont été identifiés dans la littérature ; il s'agit du modèle développé par Arnold et al. (2000) et celui de Konczak et al. (2000).

Le modèle d'Arnold et al. (2000), développé à la suite de trois études empiriques, a permis de distinguer cinq types de comportements propres au leadership d'habilitation. Ces auteurs ont également développé un instrument servant à mesurer ces dimensions : il s'agit du

Empowering Leadership Questionnaire (ELQ). Les cinq dimensions comportementales proposées par ces auteurs sont les suivantes :

1. ***La gestion par l'exemple*** : Elle réfère à un ensemble de comportements qui démontrent l'engagement du leader envers, non seulement son travail mais aussi celui des membres de son équipe. Ici, le leader se positionne comme un modèle auquel les salariés peuvent s'en inspirer dans l'exercice de leur fonction.
2. ***Le coaching (autonomie)*** : C'est un ensemble de comportements qui éduquent et rendent autonome les membres de l'équipe.
3. ***La prise de décision participative*** : Elle consiste à intégrer les idées et opinions exprimées par les membres de l'équipe dans le processus de prise de décisions.
4. ***La considération (interaction)*** : Ce sont des comportements qui démontrent de l'intérêt quant au bien-être des membres de l'équipe. Cette dimension porte sur la qualité de l'interaction entre les salariés et leurs superviseurs.
5. ***Le partage d'information*** : Il s'agit de la diffusion, par le leader, d'informations importantes telles que celles concernant la mission et la philosophie de l'organisation. Il s'agit aussi du fait d'offrir à l'employé, l'accès aux informations pouvant renforcer sa compétence et l'efficacité de ses actions.

Le second modèle, celui de Konczak et al. (2000), quant à lui, met plutôt en exergue six dimensions. L'instrument de mesure servant à l'opérationnalisation de ces dimensions est connu sous le nom de *Leader Empowering Behavior Questionnaire* (LEBQ). Les six dimensions comportementales proposées par ces auteurs sont les suivantes :

1. ***La délégation de l'autorité*** : Elle fait référence ici au partage du pouvoir comme proposé par Conger et Kanungo (1988) ainsi que Thomas et Velthouse (1990). Le leader partage le pouvoir afin d'augmenter la motivation intrinsèque et le pouvoir de décision des travailleurs.
2. ***La responsabilité*** : Le leader développe la responsabilité du travailleur vis-à-vis de la qualité de son travail qui se mesurera par ses résultats et sa performance.
3. ***La prise de décision autonome*** : Cette dimension amène le travailleur à prendre des décisions autour des plans, objectifs et procédures de travail. L'autonomie perçue

exprime le degré selon lequel le salarié a le sentiment d'avoir la liberté de faire des choix dans l'initiation et la régulation de ses actions (Lapointe & Boudrias, 2013).

4. ***Le développement des habilités*** : Ici, le leader s'assure de bien former le travailleur (apprentissage continu, développement de nouvelles compétences) afin qu'il développe les compétences nécessaires.
5. ***Le partage de l'information*** : Il consiste au partage des informations aux salariés afin d'assurer la qualité des résultats et la rencontre des besoins des clients.
6. ***Le coaching pour une performance innovatrice (l'encouragement à l'innovation)*** : Dans ce cas, le leader encourage les prises de risques calculées et les nouvelles idées, donne un feedback sur les performances, et démontre une différente approche vis-à-vis des erreurs et des revers en les voyant plutôt comme de bonnes opportunités d'apprentissage.

IV-2.2 Leadership d'habilitation et les autres notions apparentées

Dans une revue de littérature, Sharma et Kirkman (2015) ont proposé une distinction entre le leadership d'habilitation et d'autres notions similaires telles que la délégation, le leadership participatif, le leadership transformationnel, le LMX et le climat d'habilitation. Nous relevons ces différences dans cette étude afin lever toute confusion possible entre le leadership d'habilitation et les autres types.

La délégation : elle accorde à l'employé l'autorité et la responsabilité de prendre la décision. Selon Leana (1987), elle est considérée comme un processus par lequel le gestionnaire transfère l'autorité de prise de décision à un subordonné. Bien que ce concept contient avec le leadership d'habilitation « l'autonomie de prise de décision » comme élément en commun dans leur construit, le leadership d'habilitation est différent de la notion de délégation en ce sens qu'il a une influence motivationnelle beaucoup plus large. En effet, le leader d'habilitation va jusqu'à encourager les employés à fixer leurs propres objectifs ou à penser à des opportunités, à améliorer leur confiance en eux-mêmes en développant leur *selfleadership* (Pearce et al., 2003 ; Sharma & Kirkman, 2015). L'on comprend que la délégation est incluse dans les comportements du leadership d'habilitation (Konczak et al., 2000).

De son côté, **le leader participatif** est celui qui consulte ses employés, demande leurs propositions et prends leurs idées en considération dans la prise de ses décisions. De manière

concrète, celui-ci ouvre la voie à la discussion avec les employés et les inclut dans la prise de décisions par la suite (Chen & Tjosvold, 2006). Or le leadership d'habilitation est bien plus large et inclut le leadership participatif dans la mesure où, il amène les employés à prendre eux-mêmes leurs propres décisions plutôt que de simplement exercer une influence sur les décisions du leader (Sharma & Kirkman, 2015).

Le leader transformationnel tente d'élever les besoins de ses subordonnés au même niveau que ses propres buts et objectifs en encourageant leur développement personnel et en considérant leurs besoins individuels (Bass et al., 1987). Il se décline en quatre dimensions : 1) l'influence idéalisée qui concerne un leader qui a des standards élevés de moral et d'éthique et qui est en mesure de susciter la loyauté de ses employés; 2) la motivation inspirante qui renvoie à une forte vision du futur basée sur des valeurs et des idéaux; 3) la stimulation intellectuelle qui concerne l'encouragement à la divergence d'opinion et à un leader qui pousse chacun de ses employés à développer des stratégies innovantes de travail; et enfin 4) la considération individuelle qui fait référence à un leader qui reconnaît les besoins de croissance et de développement, le coaching et la consultation de ses employés (Bass, 1985; Bono & Judge, 2004). Un leader transformationnel peut ainsi manifester ces quatre comportements sans accorder un large contrôle et un pouvoir à ses subordonnés (Sharma & Kirkman, 2015); il cherche juste à aligner les objectifs et ambitions des travailleurs aux siennes (Auh et al., 2014). Tandis que le leader d'habilitation va jusqu'à leur donner les capacités de croire en leur efficacité personnelle en leur transférant l'information, les ressources et le contrôle afin d'accroître leur motivation personnelle; et par conséquent, développer leur performance par la confiance, l'autonomie, la participation aux prises de décision, et l'amélioration de la pertinence du travail qu'il leur accorde (Conger & Kanungo, 1988; Jung & Sosik, 2002; Kirkman & Rosen, 1999; Srivastava et al., 2006). Ceci ne peut se faire sans un réel transfert de pouvoir et de contrôle.

Le LMX fait référence à un ensemble de relations dyadiques réciproques entre un superviseur et ses subordonnés qui se développent de façon spécifique. Ce leadership est axé sur la qualité de la relation d'échange superviseur-subordonné (Liden et al., 1997) qui est basée sur la confiance, le respect et l'obligation mutuelle (Chen et al., 2007). Le leadership d'habilitation est plus large, car il renforce le sentiment de confiance de l'employé, son autonomie, et le contrôle en milieu de travail (Sharma & Kirkman, 2015). Il stimule le développement de l'habilitation individuelle mais aussi collective.

Enfin, **le climat d'habilitation** est selon Seibert et al., (2004, p.334), « une perception partagée concernant la mesure dans laquelle une organisation utilise les structures ainsi que les politiques et pratiques favorisant la responsabilisation des employés » [Traduction libre]. Il se compose de trois dimensions à savoir le partage de l'information, l'autonomie balisée et la responsabilité de l'équipe (Seibert et al., 2004). Bien qu'ils soient similaires, le climat d'habilitation met plus d'accents sur les perceptions partagées par les employés à propos des politiques, pratiques et structures de travail (Sharma & Kirkman, 2015). Le leadership d'habilitation concerne plus les comportements des leaders par rapport aux travailleurs et équipes de travail (Kirkman & Rosen, 1999).

Après cette distinction avec des construits similaires, il est nécessaire de présenter les résultantes de l'adoption d'un tel comportement.

IV-2.3 Les effets du leadership d'habilitation

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le leadership d'habilitation vise à éveiller la confiance, la détermination et l'accomplissement chez les travailleurs (Spreitzer, 1996). Son effet est remarquable sur la performance générale des entreprises (Carmeli et al., 2011), ceci dans la mesure où ce style de leadership crée chez les différentes parties (travailleurs et leaders) une « confiance » en leur aptitude à relever les défis ensemble, à pouvoir échanger les informations, à avoir une très bonne collaboration et à pouvoir prendre des décisions ensemble. Dans ce sens, le leadership d'habilitation stimule véritablement les travailleurs vers l'atteinte des objectifs (Chen et al., 2007; Kirkman & Rosen, 1999).

a) Le développement du sens du travail

Morin (2008) a découvert que le sens donné au travail par chaque salarié est indispensable à son adaptation dans son organisation. Ce concept admet trois principales composantes à savoir :

- La direction : elle renvoie aux perspectives d'avenir, aux orientations (ouvertures) futures ;
- La signification : elle permet de comprendre pourquoi l'on travaille ;
- La sensation : il s'agit de la connaissance des tâches à exécuter, contribuant à la perception du travail (Gomez Gonzales et al., 2013).

A partir des études (qualitatives et quantitatives), les chercheurs se sont intéressés à la détermination du niveau du sens au travail et ses facteurs.

Pour les auteurs, plusieurs pratiques organisationnelles permettent de développer le sens du travail chez les salariés. Il s'agit de : la reconnaissance des collègues, l'absence d'ambiguïté de rôle, l'autonomie... (Guédon & Bernaud, 2015), les occasions d'apprendre et de se développer, la qualité des relations, la sécurité, le salaire, la responsabilité (Bernaud, 2018). Il importe de relever que bon nombres de ces facteurs rentrent dans les dimensions caractéristiques des pratiques managériales d'habilitation. Ainsi, les salariés trouveraient plus de sens dans leur travail lorsqu'ils perçoivent leurs leaders formels implémentent un mode de gestion qui renforce leur responsabilisation et leur implication active dans l'organisation qui les emploie.

b) Le sentiment d'auto-efficacité organisationnel

Selon les chercheurs, les individus dont le sentiment d'efficacité perçu est bien ancré prennent davantage d'initiatives et éprouvent un sentiment de contrôle sur leur situation de travail (Abramson et al., 1978) tandis que les salariés qui présentent un niveau faible de sentiment d'auto-efficacité fournissent moins d'efforts et abordent des situations avec un risque d'échec plus élevé. D'autres études relèvent que plus le supérieur immédiat a des attentes élevées par rapport à la capacité de réussir de leurs employés, meilleurs sera leur performance (Bandura, 1997).

En revanche, un individu exprime plus de satisfaction dans les rapports interpersonnels au travail lorsqu'il sent qu'il peut avoir une influence sur la résolution des problèmes auxquels il doit faire face. Les gestionnaires qui se font confiance sont plus enclins à discuter avec leurs subordonnés qu'à les commander. De ce fait, un sentiment d'efficacité bien ancré face au leadership favorise un dialogue constructif qui n'est motivé ni par la crainte de l'autre, comme dans *le dialogue conformisme*, ni par des besoins de dominer, comme dans *le dialogue compétitif*.

Selon (Bandura, 1993), un faible sentiment d'efficacité personnelle chez un leader ne le prédispose pas au partage de responsabilité. Le climat de leadership partagé se réfère à une situation où chaque salarié adopte un comportement de leadership. Une situation qui renforce le sentiment d'auto-efficacité de chaque collaborateur mettant en place une condition gagnante qui favorise l'émergence du sentiment d'efficacité collectif. Le sentiment d'efficacité collective repose sur la croyance qu'un groupe possède les capacités nécessaires à

l'atteinte de ses objectifs et à la résolution des problèmes qui se posent. Le sentiment d'efficacité collective affecte non seulement l'aptitude à l'atteinte des buts visés, mais aussi, l'engagement collectif au travail. Des études révèlent que plus les attentes des gestionnaires sont élevées vis-à-vis de leurs équipes, meilleure sera la performance de l'organisation (Bandura, 1993).

Plusieurs déterminants du sentiment d'efficacité collective ont été identifiés en lien avec le leadership d'habilitation à savoir l'interaction et un système de communication qui vise à faciliter la compréhension commune des enjeux, des problèmes et leurs résolutions. Cette situation, au sein de l'équipe, se traduit par la capacité des membres à s'épauler mutuellement (Bandura, 1993). De même, une participation à la prise de décision favorisée par un dialogue axé sur la coopération, la discussion, la proposition et l'implémentation des nouvelles idées constitue une force pour le développement du sentiment d'auto-efficacité. Le partage des responsabilités, des efforts, des résultats et des processus pour atteindre le but visé. Cette démarche favorise le sentiment de contrôle et permet de prendre des initiatives (Soufyane & Le Bihan, 2017).

Cependant, Poiner et Josephs (2006) identifient des croyances erronées sur le leadership qui tendent à nuire ou freiner la formation du sentiment d'efficacité collective. Il s'agit de : 1) penser qu'une seule personne peut faire preuve et assumer tout seul, le leadership dans un groupe ; 2) le leadership est une caractéristique personnelle innée ; 3) le leadership est un talent ; 4) le leadership s'apparente au charisme et 5) le leadership s'apparente à la gestion. En effet, le talent est un attribut inné et le fait de réduire le leadership au talent revient à créer une représentation élitiste de ce concept, que de le concevoir comme une ressource collective.

c) L'innovation

Les comportements innovateurs, quant à eux, font références à la création intentionnelle, l'introduction et l'application de nouvelles idées dans son travail, son équipe ou son organisation en faveur de ses propres performances, celles de son groupe ou encore de son organisation (Janssen, 2000). Au niveau organisationnel, différents types d'innovation peuvent être adoptés, tels qu'un nouveau produit, processus, dispositif, système, programme, service ou encore une nouvelle politique. Damanpour (1991) ainsi que Ettlie et al., (1984) définissent l'innovation organisationnelle comme étant le taux d'adoption d'innovations, c'est-à-dire le nombre d'innovations adoptées dans un délai donné par une organisation.

Au niveau de l'équipe, il ne suffit pas d'avoir uniquement les meilleures compétences au sein de son groupe pour espérer innover. Comme West (2012) l'explique, les membres des équipes ont besoin d'arriver à un niveau simultané de compréhension de leurs capacités et des méthodes de travail demandées pour ensuite développer des approches de travail qui vont déboucher sur différents stades de l'innovation (West, 2012). Pour ce faire, il serait important de fournir une vision claire et établie, des objectifs motivants et interdépendants, un niveau de soutien élevé, une surveillance des performances mutuelles, une participation aux prises de décision et, enfin, une ouverture à la nouveauté par une exposition à de nouvelles informations, à de nouveaux points de vue, etc. (Hülshager et al., 2009)

Les recherches qui se sont intéressées à la relation entre les comportements des leaders et l'innovation ont examiné, entre autres, les effets du leadership transformationnel, ceux du leadership participatif et ceux de la relation superviseur-supervisé (*leader-member exchange* ou LMX). Les résultats indiquent que le leadership transformationnel est positivement lié à la créativité des travailleurs (Shin & Zhou, 2003), qu'il existe une association positive entre le leadership participatif et les comportements innovateurs des employés (Axtell et al., 2000 ; Odoardi et al., 2015) et enfin, que l'existence d'excellente relation entre un leader et son employé (LMX) a un impact positif sur l'adoption d'un comportement innovateur chez ce dernier (Janssen & Van Yperen, 2004). Chen et al. (2011) ont démontré que le comportement d'habilitation d'un leader engendrait des comportements innovateurs au niveau des équipes de travail.

Conclusion

La synthèse de la littérature présentée dans ce chapitre révèle que le leadership d'habilitation semble avoir un impact important dans l'amélioration des attitudes et des comportements chez les employés (Amundsen & Martinsen, 2014). Ce type de leadership se caractérise par des comportements de leadership favorisant l'autonomie des employés, le *self-leadership*, la délégation, la participation aux prises de décisions. On remarque qu'en réponse à un tel pouvoir perçu, les employés sont prêts à faire des efforts supplémentaires volontairement afin d'améliorer les résultats globaux de performance de leur organisation (Auh, et al., 2014). Suivant cette logique, on peut tout de même relever qu'une absence de ce type de leadership dans un contexte organisationnel donné conduirait aux affects négatifs et aux comportements contreproductifs comme étudié dans cette thèse.

CHAPITRE III : LE RESSENTIMENT CHEZ LES SALARIES

Introduction

De manière générale, l'homme moyen n'est satisfait que par le sentiment de posséder une valeur au moins égale à celle des autres hommes. Se ressentir « offensé », humilié, impuissant, est à l'origine d'un repli sur soi, une sorte d'acquiescement. Mais si le coup perdure, et se répète, et est porté par un nombre grandissant d'individus, l'offense se fait s'étendre et enferme le sujet qui devient son captif et le sentiment de fatalité se pose. Le ressentiment est donc produit par un écart entre des droits politiques et économique ou la reconnaissance symbolique, reconnu et uniforme, et une réalité d'inégalités concrètes. Cette coexistence d'un droit formel et de l'absence d'un droit concret est à l'origine du ressentiment collectif comme l'a relevé le philosophe Tocqueville en 1840. La notion du ressentiment a été abordée dans les années 1887 par Nietzsche, dans son ouvrage intitulé « *La généalogie de la morale* ». Dans cet ouvrage, il abordait le ressentiment comme un phénomène psychologique irrationnel et partiellement inconscient. Il s'agit d'un mécanisme réactif d'équilibre psychique et de survie. La notion de ressentiment, étudiée principalement par les philosophes, a un contenu psychoaffectif qui intéresse cette recherche.

I- DÉFINITION DU RESSENTIMENT

Le ressentiment se définit comme un souvenir d'injustice perçue accompagné du désir de s'en venger. Selon (Fleury, 2020). Il s'agit d'une sorte de rancune alimentée par des situations injustes ou de frustrations vécues à répétition par l'homme dans son environnement. L'injustice perçue et la frustration dont il est question sont à l'origine des émotions négatives ressenties suscitant le désir de se venger. Pour cet auteur, on retrouve toujours à l'origine du ressentiment chez l'individu comme dans le groupe social, une blessure, une violence subie, un affront, un traumatisme dont celui qui se sent victime ne peut pas réagir directement légitimement, par impuissance. Il rumine mentalement sa vengeance qu'il ne peut mettre à exécution et qui le taraude sans cesse jusqu'à l'explosion.

Pour Scheler (1912), se ressentir inégal ne suffit pas à produire directement le ressentiment. La frustration se développe chez le sujet parce que qu'il croit à son dû ou à son droit. Dans cette logique, l'auteur remarque qu'il faut au préalable une croyance à un droit manqué pour qu'une personne éprouve le ressentiment. Une fois que le ressentiment s'installe chez un individu, deux chemins sont possibles : i) le dépérissement de soi-même et ii) le renversement du stigmate, à savoir la revendication victimaire, le fait de se définir dès lors

comme « offensé », et l'utilisation de l'identité victimaire de façon tyrannique car, le ressentiment est un premier chemin vers la terreur.

Le ressentiment est un sentiment engendré par une force qui est séparée de ses pouvoirs d'agir. Il s'agit d'un esprit de vengeance, incapacité d'oublier, désir de conserver ou de retourner au passé censé se tenir plus près des véritables valeurs que le présent. Scheler (1923) attribue le ressentiment à la haine, un concept utilisé pour caractériser et discréditer les critiques, spécialement acerbes ou agressives, contre l'ordre social dominant. Dans cette logique, le terme clé pour comprendre la dynamique du ressentiment est la rumination mentale, caractéristique d'une amertume liée à la situation inconfortable vécue et entretenue quotidiennement dans le psychisme avec pour envie de se venger afin de réparer le tort subi et se débarrasser des émotions négatives y associées. Dans ce cadre, la rumination mentale amène d'emblée à revivre une « ré-action » émotionnelle, qui au départ pouvait être adressée à quelqu'un en particulier. Mais par impuissance de la victime, l'indétermination de l'adresse va prendre de l'ampleur et la détestation va partir de la cible principale pour s'étendre sur d'autres personnes plus ou moins impliquées dans la situation (Fleury, 2020). Cette détestation pourra venir frapper plusieurs individus initialement non concernés par la réaction affective, mais désormais attrapés par l'extension du phénomène. Cette conception se rapproche de l'effet du bouc-émissaire (Hovland & Sears, 1940), selon lequel les personnes frustrées orientent, par impuissance, leur vengeance vers d'autres personnes initialement non impliquées dans la situation frustrante. Dès lors un double mouvement s'opère qui n'est pas sans rappeler celui décrit par Polanyi (1977) : plus le ressentiment gagne en profondeur, plus la personne est impactée en son sein, en son cœur, moins sa capacité d'agir se maintient, et la créativité de son expression s'affaiblit.

Comme le souligne Fleury (2020), le ressentiment rend l'homme aigri et cette aigreur tend à affecter sa personnalité et son regard sur autrui. Cette aigreur pousse la personne ressentimentiste à l'utilisation « ordurière » du langage contre l'autre, traduisant l'une des manifestations les plus explicites et audibles du ressentiment. Le langage est dans ce cas, le premier territoire pour expulser ce fiel et surtout pour porter atteinte à cet autrui qu'on suppose être la cause du mal dont on se dit victime. La violence verbale dont il est question se substitue à la physique et consiste à, dénigrer par la parole, délégitimer, couvrir d'opprobre, diffamer, calomnier, injurier... Cette conception permet de comprendre la multiplication des agressions de nature verbale (envers les personnes ou l'organisation) par les personnes qui estiment évoluer dans un contexte d'injuste ou de frustration vécue à constamment. Le

ressentiment ouvre aussi la voie au complotisme qui est version collective du délire personnel de persécution (Erman, 2012). Il en ressort un lien indéfectible entre ressentiment et pensée conspirationniste.

En effet, il est difficile de résister aux à-coups d'une émotion triste qui confine à l'envie, à la jalousie, au mépris de l'autre et finalement de soi, au sentiment d'injustice, à la volonté de vengeance. Cela gronde, comme l'écrit Dupuis (1959) qui indique bien cette exaspération obscure, grondante, contenue, indépendante au travers de l'activité du moi, qui engendre petit à petit une longue rumination de haine et d'animosité sans hostilité bien déterminée, mais grosse d'une infinité d'intentions hostiles. Dans ce cas, seule la destruction de l'autre est alors susceptible d'apporter une jouissance, de procurer un « principe de plaisir » permettant de faire face à une réalité qui ne peut être supportée parce qu'elle est perçue injuste, inégalitaire humiliante, indigne du mérite que l'on s'attribue.

Selon Scheler (1912, p.109),

Le ressentiment est un auto-empoisonnement psychologique qui a des causes et des effets bien déterminés. C'est une disposition psychologique, d'une certaine permanence, qui, par un refoulement systématique, libère certaines émotions et certains sentiments, de soi normaux et inhérents aux fondements de la nature humaine, et tend à provoquer une déformation plus ou moins permanente du sens des valeurs, comme aussi de la faculté du jugement.

Schématiquement, le ressentiment présuppose chez le sujet un conflit psychologique résultant d'une tension entre son désir de réaliser un objectif (désir qui peut être actif, comme le désir de posséder une ressource, ou bien réactif, comme le désir de se venger d'une injustice) et le constat de son impuissance à réaliser ledit objectif. Le conflit devenant insupportable, il menace l'équilibre psychologique de l'individu et l'exercice normal de certaines de ses fonctions vitales (Ferro, 2007). Ainsi, un mécanisme psychique irrationnel se déclenche ayant pour but d'apaiser le conflit au niveau, du moins, de la conscience. Le mécanisme atteint ce résultat par le refoulement du désir initial et par la production de la croyance consciente que l'objectif (qui reste inconsciemment désirée) n'est pas désirable. Grâce à cette nouvelle croyance, le constat de l'impuissance du sujet à réaliser la fin ne constitue plus, au niveau de la conscience, un des pôles d'un conflit.

I-1 les sources du ressentiment et l'envie de la vengeance

Parmi les conditions qui permettent d'expliquer le processus de formation du ressentiment, Scheler (1912) tient compte de quatre types de facteurs : les facteurs psychologiques personnels (l'envie, la jalousie), la structure sociale (hiérarchique, pouvoir, justice, équité) certains facteurs héréditaires (habiletés physiques et mentales), et ce qu'il appelle des situations humaines.

Parlant des conditions psychologiques, de nombreux sentiments peuvent être à la source du ressentiment ; Glauser (1996) mentionne la rancune et le désir de vengeance, la haine, la méchanceté, la jalousie, l'envie et la malice. Le ressentiment n'est réductible à aucun de ces sentiments en particulier, ni à leur combinaison, ni à une combinaison de ces sentiments avec d'autres. En effet, partageant la conception de Scheller, cet auteur relève que le désir de vengeance est considéré comme la plus importante des sources du ressentiment car, le ressentiment étant un phénomène essentiellement réactif, le désir de vengeance est tout indiqué pour en être la source principale. Dans cette logique, le désir de vengeance suppose une croyance, vraie ou fausse, en une offense, une injure ou une blessure préalable contre laquelle le sujet réagit. Cet auteur admet que le désir de vengeance n'est pas le seul sentiment réactif ; il y a aussi, par exemple, la tendance à la riposte et la tendance à la défense, accompagnées ou non d'indignation, de colère, de haine ou de rage. Mais le désir de vengeance n'est pas réductible à une simple tendance à la riposte. En effet, celui qui veut se venger d'une offense ou d'une blessure, ne cherche pas à réagir immédiatement puisqu'il arrive souvent que sa tendance à riposter, ainsi que les émotions de colère ou de haine qui l'accompagnent soient retardées (Erman, 2012). Dans ce cas, la personne impliquée les retient, les suspend, mais ne les refoule car, en second lieu, l'acte de riposter est délibérément différé et remis à une occasion plus propice. Enfin, si la tendance à riposter est retenue, et si l'acte de riposter est différé, c'est parce que le sujet prévoit une issue défavorable à une riposte immédiate. C'est-à-dire, il pense qu'il est impuissant à riposter immédiatement. C'est précisément le sentiment d'impuissance, lié au désir de vengeance, qui fait de ce désir l'origine principale du ressentiment.

Scheller (1912) considère que le désir de vengeance cesserait si le sujet réalisait effectivement l'acte vengeur ajourné. Il pourrait aussi cesser, par exemple, si celui envers qui la vengeance est orientée était puni par autrui à la satisfaction de l'intéressé, ou si le tort était réparé à la satisfaction de l'intéressé, ou encore, d'une façon morale, par le pardon de l'intéressé. Avec la réalisation d'une de ces éventualités, le désir de vengeance ne donnerait

pas lieu au ressentiment. Pour qu'il y ait ressentiment, il faut qu'aucune de ces issues ne se réalise ; il faut que la rancune ou le désir de vengeance subsiste, inassouvi. D'autre part, si après un laps de temps le sujet constate qu'il est toujours incapable de réaliser l'acte différé, et surtout, s'il pense qu'il sera incapable de le faire à l'avenir, alors le sentiment d'impuissance s'intensifie. Il peut aussi s'intensifier si le sujet sait que l'offense subie n'est pas réparable parce que, loin d'avoir été un événement ponctuel, elle devient permanente et est inaltérable.

En bref, une autre condition du ressentiment est que le désir de vengeance subsiste alors même que le sujet constate que l'acte vengeur est (ou est devenu) impossible, ce qui a pour effet de prolonger et d'accroître le sentiment d'impuissance. Mais il faut ajouter que si le désir de vengeance, le sentiment d'animosité ou de haine, ainsi que le sentiment accru d'impuissance, se prolongent dans le temps, cela ne signifie pas simplement que le sujet se souvient de ses sentiments (Glauser, 1996). Cela signifie que ces sentiments sont constamment ravivés dans la conscience. Telle est la raison pour laquelle le terme de ressentiment est considéré par Scheler (1912, p.6) comme « une reviviscence de l'émotion même, un re-sentiment ». Et cette reviviscence continuelle des sentiments permet de donner une explication au concept de « rumination mentale », qui est typique du ressentiment. Dans cette logique, le sentiment d'impuissance est une condition nécessaire du désir de vengeance, et l'intensité du désir de vengeance est fonction de l'intensité du sentiment d'impuissance ; ensuite, l'incapacité à réaliser l'acte de vengeance différé ravive et intensifie le sentiment d'impuissance, qui, à son tour, intensifie le désir de vengeance ainsi que le sentiment d'animosité ou de haine, et ainsi de suite. Toutefois, ce mouvement circulaire ne saurait prolonger indéfiniment le désir de vengeance et le sentiment d'impuissance qui sont des états conflictuels (Glauser, 1996). Etant sans cesse ravivés, ils rendent d'autant plus intense le conflit émotionnel auquel ils donnent lieu. L'existence de ce conflit intense est essentielle au ressentiment puisqu'il met aux prises, d'une part la rancune, la haine, l'envie, etc., et leurs modes d'expression, d'autre part l'impuissance, que ces sentiments prennent forme de ressentiment (le désir de vengeance, la haine et le sentiment d'impuissance sont conscients). Mais une fois le conflit émotionnel devenu insupportable pour le sujet, il y aura un épisode de refoulement, qui sera une nouvelle étape dans le processus global de la formation du ressentiment.

En revanche, suivant la logique de Scheler (1912), une des conditions psychologiques du désir de vengeance est que celui qui veut se venger d'autrui croie (à tort ou à raison) qu'il est, sous au moins un rapport, l'égal de l'offenseur. Cette condition est importante parce

qu'elle permet de rendre compte du fait que le désir de vengeance, contrairement à la colère, la haine et la rage, qui peuvent accompagner ce désir, est toujours accompagné de la croyance d'avoir raison, comme si l'offensé avait un droit de son côté.

La vengeance découle en fin d'une falsification du jugement moral induite par le ressentiment. Selon Scheler (1912), cette falsification est une réinterprétation ou une transvaluation de la moralité. Cette falsification ne se forme pas de manière consciente, mais plutôt, elle se forme au même moment que les autres processus mentaux tels que les impressions et les sentiments à l'égard des valeurs. Cet auteur précise que la falsification ne traduit pas une transformation directe des valeurs reconnues en valeurs négatives, mais elle se forme plutôt à travers ce qu'il appelle « la mendicité organique ». La mendicité organique renvoie au fait pour une personne de n'admettre que les impressions qui servent son propre intérêt ou ses attitudes instinctives. A travers la mendicité organique, la falsification fait en sorte que les convictions justes et honnêtes de la moralité passent en position périphérique de la conscience au détriment des impressions et attitudes ressentimentistes.

I-2 Incapacité de satisfaire une envie et ressentiment

Dans le cas du ressentiment procédant de l'envie, le conflit initial est entre une tendance à chercher à obtenir un certain bien par envie et l'impuissance à le faire (Glauser, 1996). La manière dont ce conflit trouve une issue dans le ressentiment comporte deux étapes distinctes. La première étape consiste à déprécier le bien vers lequel on tend, en lui déniait la valeur qu'on y voyait. Ainsi, la nouvelle croyance comporte une illusion à l'égard du support des valeurs, non à l'égard des valeurs elles-mêmes. C'est seulement lorsqu'on parvient à une seconde étape que le ressentiment atteint son plein effet. Celle-ci est atteinte lorsque la croyance produite par le ressentiment représente illusoirement une inversion dans l'ordre des valeurs elles-mêmes, sous-estimant des valeurs supérieures auxquelles l'agent tendait vainement et surestimant des valeurs inférieures qu'il est effectivement capable de réaliser (Erman, 2012). En termes généraux, une fois que l'intuition des valeurs est déformée par le ressentiment au point que le sujet se représente illusoirement une inversion dans l'ordre axiologique, il n'y a plus de nécessité psychologique pour qu'il entretienne une croyance illusoire sur les supports qui possèdent ces valeurs. Mais qu'on parte du désir de vengeance ou de l'envie, le résultat est le même.

II- LES ÉMOTIONS : ORIGINE, FONCTION ET MANIFESTATION

Le concept d'émotion est abordé par plusieurs spécialistes qui l'étudient sans trouver totalement un consensus sur sa naissance et son fonctionnement. Cependant, la plupart des auteurs tentent de se positionner par rapport à l'approche évolutionniste développée initialement par Darwin et ses continuateurs. *L'expression des émotions chez l'homme et les animaux* de Darwin (1872 / 1979) est considérée comme une œuvre phare et constitue le fondement de « la théorie classique des émotions ».

II-1. Définition

La théorie de l'évolution et les auteurs des autres études scientifiques des émotions s'accordent avec ses principes de base selon lesquels *tous les êtres vivants proviennent d'une origine commune et doivent s'adapter aux défis de leur environnement dans une incessante lutte pour la survie*. Dans cette optique, les réactions émotionnelles doivent être comprises comme issues de processus adaptatifs ayant comme fonction ultime la protection de l'organisme et la survie de l'espèce. La théorie évolutionniste des émotions présentée par Darwin et reprise ensuite par Ekman et Plutchik représente une approche importante dans la considération des émotions animales, mais aussi des émotions humaines en général.

II.1.1 Approche de Darwin

En évoquant l'hypothèse d'un ancêtre commun, Darwin relève les multiples similitudes entre les comportements humains et animaux, qui sont également soumis aux lois de la sélection naturelle. Les hommes et les animaux expriment ainsi les émotions de manière similaire, voire identique, ce qui est expliqué par l'utilité évolutive de ces mécanismes partagés par nos ancêtres communs. Partant de ce constat, Darwin remarque que les émotions sont exprimées de manière quasi identique chez les hommes, peu importe leur provenance, leur contexte social ou leur éducation. C'est ainsi que l'observation méticuleuse des modes d'expression des émotions, notamment par les expressions faciales, emmène Darwin à soutenir l'universalisme de certaines émotions fondamentales telles que : la colère, la peur, la surprise, le dégoût, la joie et la tristesse. Les organismes doivent répondre efficacement à des pressions de sélection qui mettent en jeu leur survie, ce qui explique pourquoi bon nombre de nos réactions émotionnelles sont instinctives, extrêmement rapides et souvent incontrôlables.

En effet, une réponse émotionnelle se produit en une fraction de seconde par un déclenchement de multiples changements physiologiques impliquant le système nerveux sympathique qui s'assure que le corps a suffisamment d'énergie pour répondre efficacement à la situation, en faisant réagir les glandes surrénales et en produisant de l'adrénaline, déclenchant ainsi le relâchement dans le sang de nutriments stockés dans l'organisme (gras et glucose). Les battements cardiaques s'accroissent, envoyant du sang vers les organes vitaux et les muscles, les préparant à l'action. La respiration s'accroît aussi, pour que les poumons transportent plus efficacement l'oxygène, le cerveau devenant plus alerte par le fait même. Bref, tous ces changements préparent l'individu à réagir efficacement au danger qu'il perçoit pour assurer sa propre survie. Réagissant à un élément déclencheur (la perception d'un objet, d'une personne ou d'une situation), les mécanismes émotionnels produisent des réponses immédiates, des réactions en chaîne qui déclenchent des modifications rapides du comportement de manière à répondre efficacement aux exigences d'une situation. L'universalisme et la rapidité de nos réactions émotionnelles sont explicables à leurs origines qui sont des anciens mécanismes de survie hérités de nos ancêtres et qui s'expriment encore aujourd'hui dans nos comportements quotidiens.

Selon Darwin, il existe une « signature physiologique » c'est-à-dire un ensemble de mécanismes singuliers, unique à chaque émotion primaire. La joie, par exemple, pourrait être définie en observant attentivement les éléments caractéristiques de sa signature physiologique (ses manifestations corporelles telles que le sourire, la détente des muscles, l'expression vocale...) et cognitive (l'évaluation positive du stimulus, les désirs et motivations impliqués dans la production de l'émotion, etc.).

II.1.2 Approche de Ekman (1977, 1999) : les programmes affectifs

Colombetti (2009) définit une émotion primaire à travers des réponses émotionnelles innées, universelles, considérées comme fondamentales et discrètes et présentes chez l'homme et chez une majorité d'animaux (du moins chez les mammifères et les oiseaux).

Inspiré par Darwin, les recherches de Ekman portent sur l'universalité des expressions faciales et l'ont amené à soutenir l'existence d'un certain nombre d'émotions de base, dont les processus sont ancrés dans l'évolution biologique, et qui seraient reconnues comme universelles. Ekman utilise le terme de *programmes affectifs* pour identifier ces émotions primaires, qui partagent, selon lui, huit caractéristiques essentielles. Comme dans un programme informatique, les mécanismes instinctifs et automatiques de l'émotion primaire

seraient « inscrits dans notre cerveau », et permettraient de réagir rapidement à une situation de la façon optimale pour la survie de l'espèce. Chaque émotion de base aurait ainsi un « circuit » singulier, c'est-à-dire qu'elle mobiliserait des ressources et produirait des réactions différentes, la distinguant des autres émotions (Ekman & Friesen, 1975). Ekman considère que les évidences scientifiques sont suffisantes pour prouver l'existence d'au moins cinq émotions de base reconnues comme universelles chez l'homme et potentiellement chez l'animal : la colère, la peur, le dégoût, la tristesse et la joie.

Chacune des familles d'émotion comporte un ensemble de caractéristiques communes, comprenant leurs modes d'expression, le type de sensations physiologiques avec lesquelles elles sont associées, le type d'événements et les processus d'évaluation qui les déclenchent (Ekman, 1992). Aussi, le chercheur indique que les mécanismes des programmes affectifs peuvent être modifiés, ou plutôt bonifiés, avec le temps et l'expérience (Darwin aurait dit « l'habitude »), permettant à l'organisme d'y incorporer de nouvelles stratégies et de répondre plus efficacement aux changements de son environnement. Il semble important de noter qu'Ekman n'accepte pas l'existence d'émotions qui ne seraient pas basiques (Ekman, 1992).

On y montre l'émotion comme étant déclenchée par des facteurs multiples : des conditions préalables pouvant influencer notre état d'esprit (tel que l'humeur, la fatigue, etc.), un événement provocateur, ainsi que l'apport d'informations provenant d'une base de données de perceptions (*perceptual database*). Cette base de données contient, selon Ekman (1977), à la fois nos réponses universelles instinctives ancrées en nous par l'effet de l'évolution (les fameux programmes affectifs), mais aussi nos expériences subjectives reliées à des événements qui viennent teinter nos perceptions. Par exemple, si on considère qu'une situation nous cause du tort, on ressentira une émotion négative. La réaction de peur, par exemple, est significative d'une évaluation négative automatique face à un événement vécu. À d'autres occasions, cette évaluation exigera plus de temps et de réflexion pour analyser les différents éléments d'une situation (Ekman 1977, 1999).

II.1.3 Plutchik (1982, 2001) et les émotions modulaires

Selon ce psychologue, toute théorie valable de la nature des émotions humaines doit tenir compte de l'existence des émotions animales et être en mesure de les expliquer de manière efficace. La théorie psycho-évolutionnaire défendue par Plutchik soutient, comme le fait Ekman et Darwin, que les émotions sont des réponses adaptatives de l'évolution qui ont comme principale fonction d'assurer la survie de l'espèce. En ce sens, l'effet de la peur et

l'envie de vouloir fuir a comme visée ultime de protéger l'individu et de lui permettre de retrouver l'homéostasie. (Plutchik, 1982)

Plutchik (2001) dénombre huit émotions de base : la joie et la tristesse, la surprise et l'anticipation, la colère et la peur, la confiance et le dégoût. Chaque émotion fondamentale étant présentée avec son antagoniste et pouvant se joindre avec une autre émotion dans la formation d'un état émotif plus complexe. Par analogie, comme l'union du jaune et du rouge forme la couleur orange, l'anticipation teintée de joie produit l'optimisme. Ces combinaisons d'émotions fondamentales sont appelées dyades primaires (*primary dyads*). Traditionnellement, le processus émotionnel est présenté suivant les étapes suivantes : le sujet voit l'objet, puis pose un jugement sur cet objet et l'évalue comme étant positif ou négatif, puis ressent une réaction physique coordonnée, et réagit potentiellement en accomplissant une action. Plutchik (2001) considère que la temporalité des émotions comporterait plutôt des boucles.

II-1.4 L'approche cognitive

La thèse soutenue par les théories cognitivistes des émotions est que l'émotion s'apparente aux *jugements* qui sont portés sur des objets, des situations ou des individus. En ce sens, nos réactions émotionnelles dépendent d'abord de la réalisation d'un état fait, et relèvent d'une croyance en un certain état du monde, d'une interprétation d'un événement déclencheur. Sans jugement, l'émotion n'est tout simplement pas possible selon Solomon (1976). Ainsi, admettre que quelque chose est de telle ou telle manière dépend, selon certains, non seulement de la capacité d'évaluation et d'interprétation, mais elle exige la possession de *concepts* (Evans, 2015).

En effet, le critère de l'intentionnalité exige que les émotions soient en réaction à un événement, et deux objets interviennent dans une réaction émotionnelle : l'objet particulier et l'objet formel, les deux étant associés à des types de jugements distincts (Latour, 2020). L'objet *particulier* de l'émotion est l'élément spécifique de la situation qui donne un sens à la réaction émotive (exemple : présence d'un chien). L'objet *formel* est l'interprétation de l'objet particulier qui justifie le type de réaction enclenchée (la peur du chat est le danger que représente le chien pour sa sécurité physique). Dans ce cas, il s'agit d'un jugement qu'on qualifiera d'*axiologique* (Deonna & Teroni, 2017), c'est-à-dire qu'il porte sur les propriétés constitutives de l'objet formel, qui lui attribue une valeur positive ou négative. Solomon

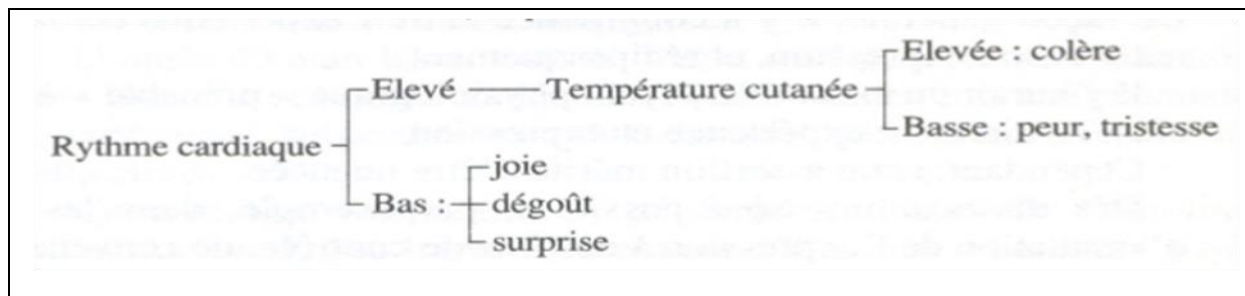
(2004) définit les émotions comme des réactions aux événements qui sont hors de notre contrôle et qui ne dépendent pas entièrement de nous. Agréant avec le fonctionnalisme des théories darwiniennes, Solomon soutient aussi que la visée ultime des émotions est de « changer le monde » (Solomon, 2003). Par l'émotion, l'organisme réagit à des états de fait parce qu'il leur accorde une certaine valeur en fonction de son bien-être. Ces jugements peuvent être inconscients comme conscients, ils peuvent être épisodiques ou s'étendre dans le temps, ils peuvent avoir comme objets des propositions ou des objets de perception (Solomon, 2004). Le simple fait de considérer les émotions comme une *réponse* à quelque chose, indique une certaine forme de reconnaissance (*recognition*) qui est essentiellement cognitive. Sa définition de jugement semble englober tout mécanisme de l'esprit qui permet de faire un lien entre le monde extérieur et soi et de s'engager avec celui-ci. En ce sens, une émotion ne fait pas que nous informer sur notre propre réaction face à un élément déclencheur (ce qui est suggéré par la théorie somatique), mais elle nous informe sur un état du monde (interne ou externe) comme le souligne Solomon (2004). Les réponses émotionnelles sont des comportements d'urgence et les jugements qui les déterminent sont souvent immédiats, ce qui peut expliquer qu'on se trompe souvent et que nos émotions ne sont pas toujours adéquates aux situations réelles (Solomon, 1988). S'il arrive que nos émotions soient le résultat de jugements réfléchis et posés, ils peuvent aussi représenter des interprétations très peu raffinées et automatiques.

II-2 Les formes d'émotions de base

L'émotion se distingue de l'humeur : Ekman (1994), distingue les humeurs des émotions principalement par leur évolution dans le temps : les émotions durent « quelques secondes à quelques minutes » alors que les humeurs durent « des heures, parfois des jours ». D'autre part, certaines propriétés sont exclusives aux humeurs : elles « semblent abaisser le seuil d'activation de l'émotion qui apparaît le plus fréquemment durant une humeur particulière », elles provoquent une « difficulté apparente à moduler une émotion survenant durant une humeur ». Frijda (1994, p.61) a relevé que « dans les états qu'on appelle émotions, l'affect, l'activation et la préparation à l'action sont focalisés sur un objet, alors que dans les états appelés humeurs, cette focalisation n'apparaît pas ». Ekman et al. (1983) ont proposé une classification des émotions en fonction des réactions cardiaques. La figure ci-dessous permet ainsi de distinguer six émotions définies par cet auteur.

Figure 6

Les formes d'émotions de base (Ekman, 1983)



Dans cette figure, il apparaît que la nature de l'émotion est associée au rythme cardiaque qui l'accompagne (Ekman, 1983). Ainsi, une fréquence cardiaque basse accompagne la joie, la surprise et le dégoût alors qu'une fréquence cardiaque élevée associée à une température cutanée de même nature conduisent à la colère, la peur et la tristesse.

II-3 Les caractéristiques des émotions

Ekman (1992) a ressorti un ensemble de caractéristiques, qui selon lui, permettent de spécifier les différentes émotions de base. Certaines de ces caractéristiques sont présentées ci-contre :

II-3.1 L'universalité des signaux émotionnels

A partir d'une série d'expériences, Ekman (1972, 1973) et Izard (1977) ont montré à partir d'une évaluation des photos de mimiques faciales à diverses populations (Nord-Américains et Latino-Américains, Européens, Japonais etc ...) que l'expression des émotions de base est reconnue de façon universelle. Quelques nuances apparaissent selon les émotions et les cultures, par exemple la surprise peut être confondue avec la colère. Mais, ces auteurs mentionnent que l'expression et la reconnaissance des émotions est universelle, et se fait à travers l'utilisation de mimiques faciales spécifiques. Corollairement, l'existence de patterns expressifs bien différenciés suggère que les manifestations émotionnelles fournissent des informations à autrui. Elles renseignent sur les antécédents, sur le type de réaction, sur le comportement à venir. Les deux premiers aspects des émotions de base selon ces auteurs sont leur universalité expressive et leur fonction socio-adaptative.

II-3.2 La cohérence des réactions émotionnelles.

De façon générale, il y a congruence entre l'expérience émotionnelle et son expression, et réciproquement. Il y'aurait un ensemble psychophysiologique "pré-cablé" associant étroitement expérience et expression. Cependant, ici aussi, cette assertion mérite d'être nuancée. D'abord, des dissociations sont possibles ; par exemple, dans les cas d'annulation de l'expression à des fins de contrôle, de convenance ou en raison de structure caractérielle personnelle. Ceci montre que, malgré leur lien, l'expression et l'expérience sont séparables car l'expression peut être modifiée, voire inversée à des fins de dissimulation ou de mensonge. De même, l'expression peut se développer en l'absence d'expérience émotionnelle authentique (c'est le cas des acteurs de théâtre). Cependant, dans la pratique, cette logique ne s'applique pas aussi simplement : le poids du contexte culturel, des traditions, des structures et des idéologies sociales pèse parfois lourd dans les modalités expressives (Ekman, 1992).

La possibilité de dissociation expérience-expression ne contredit pas la cohérence des réactions émotionnelles spontanées, mais elle démontre la possibilité d'une décontextualisation des expressions. Ainsi, dans la vie courante, les nombreuses mimiques qui accompagnent l'interaction verbale sont souvent dissociées des affects sous-jacents (Ex : le sourire en est un exemple évident, il n'est pas la preuve d'un état euphorique du sourieur).

II-3.3 La rapidité du déclenchement

Selon Ekman (1992), fondamental en raison de la valeur adaptative des émotions de base. Les réactions physiologiques peuvent survenir en une fraction de seconde et les mimiques en quelques millisecondes (Ekman & Friesen, 1978). Cela implique évidemment que ce déclenchement est provoqué par un événement inducteur précis (antécédent), et cette mise en tension rapide provoquée par une cause bien définie servira à différencier les "émotions de base" des autres états affectifs, tels les "sentiments" dont les déterminants sont moins temporellement localisables.

a) La durée limitée.

Pour une nécessité adaptative, les émotions de base durent quelques secondes, non pas des minutes et encore moins des heures ou des jours. Cependant, l'expérience subjective est plus durable que les manifestations objectives Ekman (1992). Ce caractère temporaire, et généralement bref, de l'émotion constitue un des traits différentiels d'avec les "humeurs" qui durent des heures, voire des jours, bien que les humeurs soient saturées par l'une ou l'autre des

émotions (Ex : l'irritabilité par la colère, la dysphorie (mauvaise humeur) par la tristesse, l'appréhension par la peur, l'euphorie par la joie). Mais pour Ekman (1992), les humeurs se différencient des émotions par leur durée, leurs motifs et leur physiologie qui les rapprochent des sentiments. Cependant il peut exister des situations intermédiaires, c'est le cas des épisodes émotionnels ou des émotions rémanentes. A titre d'exemple, la perte d'un être cher provoque la tristesse mais sera suivie par une période de deuil plus ou moins longue, de même un traumatisme important causé par un événement imprévu (accident, catastrophe naturelle...) pourra laisser des traces parfois à long terme.

b) Le mécanisme de perception automatique.

Quand une émotion surgit, elle le fait brusquement. Elle n'est donc ni volontaire ni raisonnée. Pour Lazarus (1991), ce serait un principe psychobiologique auquel seraient liés les universaux des processus émotionnels. Une fois la perception présente, la suite se déroule selon les voies prédéterminées par la biologie. Cependant, selon les groupes culturels et la personnalité, plusieurs modalités sont possibles qui utiliseront des mécanismes de défense et des mécanismes adaptatifs.

c) La survenue spontanée

En raison de son déroulement rapide, de sa perception automatique, de ses réactions expressives involontaires, l'expérience émotionnelle n'est pas délibérément choisie et elle est difficile à éviter (Ekman, 1992). Son anticipation permet cependant de la réduire en partie dans la mesure où elle diminue l'effet de surprise et permet de prévoir des ajustements régulateurs.

II-3.4 Déclenchement des émotions dans un contexte d'interactions sociales.

Dans un contexte social ou organisationnel, la satisfaction ou la non-satisfaction des besoins ou des intérêts du salarié seraient à l'origine de l'induction émotionnelle. Ces intérêts peuvent être de trois ordres (Plutchik, 1983) : les intérêts personnels, les intérêts relationnels et les intérêts sociaux.

Les intérêts personnels sont à la fois liés à l'intégrité physique et à l'intégrité psychologique. Ainsi, on y trouve les besoins de protection ou de satisfaction corporelle, de satisfaction des besoins élémentaires, aussi bien que sauvegarde de l'estime de soi et de l'idéal du Moi. Les émotions agréables signalent que certains de nos besoins fondamentaux sont

satisfaits alors que, les émotions désagréables nous signalent que certains de nos besoins fondamentaux sont contrariés.

Les intérêts relationnels traduisent les liens fondamentaux, professionnels, familiaux, amicaux, amoureux qui sont à la base de la cohésion des différents groupes sociaux.

Les intérêts sociaux, sont, au-delà des intérêts relationnels précédents, liés aux attentes du respect des normes, de la justice, et des dispositifs ritualisés qui perpétuent l'ordre social.

Il apparaît que la satisfaction et la protection corporelle, ainsi que la self-estime déterminent, plus particulièrement, de la Joie et de la Peur, tandis que les besoins relationnels le sont pour la Joie et la Tristesse, et enfin, le respect des normes sociales pour la Colère.

II.4 Emotions et cognition : un lien fondamental

Le lien entre émotion et cognition est interprété comme fondamental par beaucoup de chercheurs, nous relayerons ici quelques propos soutenant ce point de vue.

Les sciences cognitives sont décrites comme ayant « pour objet de décrire, d'expliquer et le cas échéant de simuler voire d'amplifier les principales dispositions et capacités de l'esprit humain (langage, raisonnement, perception, coordination motrice, planification, décision, émotion, conscience, culture...).

Pour Dewaele (2011), « l'évaluation affective est au cœur de la cognition, et conduit les processus de décision. L'émotion est donc à la base de tout apprentissage ou absence d'apprentissage ». Schumann (1998) suggère des manières par lesquelles ce lien se traduit : « l'affect pourrait influencer la cognition de par ses rôles dans la formulation d'un problème et l'adoption de stratégies de traitement ». Ainsi, l'émotion à travers les affects pourrait ainsi modifier la gestion et la conception des problèmes posés à un individu. Ellsworth et Scherer (2003) ajoutent que certaines manières d'interpréter son environnement sont intrinsèquement émotionnelles, peu de pensées sont libres de ressentis, et les émotions influencent ces pensées.

Ces interventions soulignant le rôle primordial des émotions dans les évaluations cognitives montrent à quel point il est important de prendre en compte les mouvements émotionnels d'un individu dans une structure d'apprentissage.

a) Expression des émotions

Les émotions se manifestent de diverses manières qui intègrent les expressions faciales ou mouvements corporels, la variation d'indicateurs biologiques, les discours.

Les mouvements corporels : (les expressions faciales, les gestes et postures)

Les expressions faciales sont prises en compte dans l'étude des émotions. Ekman (1993) dénombre cinq émotions auxquelles sont associées des expressions universelles : la colère, la peur, le dégoût, la tristesse et le plaisir. Il précise qu'à celles-ci peuvent être ajoutés le mépris, la surprise et l'intérêt dont les signes sont cependant « bien moins certains » (p.387).

La gestuelle et la posture : Wallbott (1998) a relevé qu'il existe des preuves selon lesquelles les mouvements corporels peuvent être influencés par l'état émotionnel d'une personne. Dans ce cas, une étude de Camras et al. (1993) menée sur les nourrissons a révélé que l'activité corporelle accompagnant l'inconfort et la colère est jugée plus saccadée et active que celle accompagnant la tristesse.

b) Sur le plan biologique

L'expérience physique des émotions s'accompagne d'une accélération du rythme cardiaque lors d'épisodes émotionnels intenses, avec des sueurs froides pour la peur, etc. Cependant, leur décèlement externe nécessite une méthodologie imposante (capteur cardiaque, capteurs de signaux électriques pour le cerveau) pour éviter la dénaturation de l'expérience des émotions. Certaines conséquences de ces indicateurs sont cependant visibles au niveau du visage : rougeur, pâleur ou encore sueur frontale. Ces indicateurs, bien qu'ayant leurs origines dans les indicateurs biologiques, seront associés à l'analyse des expressions faciales car elles font partie de l'ensemble que constitue le visage dans l'interprétation des émotions opérée en situation naturelle.

c) Sur le plan de l'expression (discours)

Le discours est divisible en deux variables : prosodie et contenu textuel.

-La prosodie : Pour Scherer (2003), deux types d'effets peuvent déterminer l'occurrence de tel ou tel type de vocalisation : les effets de « poussée » et de « maniement ». Pour situer ces deux effets par rapport aux émotions, les effets de poussée seraient donc ceux subis par un individu touché par une émotion et qui influenceraient sa production vocale ; et les effets de maniement, des effets qu'un individu insérerait à sa production vocale en vue de respecter une norme. Bien qu'ils semblent diverger en tous points sur le plan théorique, Scherer (1985) souligne que les effets de poussée et de maniement « semblent souvent marcher dans la même direction ».

-Le contenu textuel : Le contenu textuel du discours prononcé par un individu peut évidemment constituer une information sur son état émotionnel. Kerbrat-Orecchioni (2000) établit la liste des approches des émotions qu'elle définit comme « les plus spécifiquement linguistiques » : approches lexicales, approches morpho-syntaxiques (ordre des mots, interjections, phrases exclamatives), approches pragmatiques et approches interactionnistes. En parlant d'une liste d'approches du même type, Plantin (2011) met en doute la possibilité d'analyser les émotions au niveau linguistique de manière fiable. Le contenu textuel est, tout comme les expressions faciales et la vocalisation, contrôlé au moins en partie en partie par son émetteur et donc manipulable. Ekman (1993, p.386) remarque que « même ce que les gens disent au cours d'une émotion peut ne pas toujours révéler ce qu'ils ressentent ou pensent réellement, pas même ce qu'ils sont conscients de ressentir ou de penser ». Cette observation amène à distinguer l'émotion éprouvée de l'émotion exprimée (Kerbrat-Orecchioni, 2000).

d) Les différentes émotions ont des durées et des intensités variables.

Les chercheurs ont montré que l'intensité et la durée des émotions sont d'autres critères permettant de les différencier (Kerbrat-Orecchioni, 2000). La peur, par exemple, dure de quelques secondes à une heure maximum. Sans doute parce qu'elle est liée à un stimulus très précis et soudain qui provoque nécessairement des réactions adaptatives : fuite, soumission, aversion, réassurance, qui font que l'émotion n'a plus lieu d'être. La colère dure de quelques minutes à quelques heures. Liée à la personne ou à la situation déclenchante, l'expérience émotionnelle décroît avec l'adaptation du sujet ou avec l'évolution de la situation, en particulier si la personne n'est plus exposée à l'objet causal. La joie s'étend d'une heure à un jour, cette relative durée étant liée à son contexte social important. La tristesse, enfin, se prolonge d'un à plusieurs jours et nécessitant parfois, comme signalé plus haut, l'élaboration d'un travail de deuil et l'adaptation à la nouvelle situation relationnelle.

e) Les manifestations non verbales

Les données parolières de l'expression émotionnelle se regroupent en trois types : i) le sujet ne dit rien ; ii) le sujet profère des exclamations ; iii) le sujet émet des phrases ou des propositions plus ou moins longues (Grosjean, 1991). Certaines manifestations sont classiques : les rires accompagnent la joie, et les pleurs, la tristesse ... La joie se caractérise, en outre, par le contact et un certain niveau d'expression psychomotrice, tandis que le repli sur soi est

associé à la tristesse. La voix est modifiée dans toutes les émotions, particulièrement dans la colère. Certaines "réactions" non verbales (les mimiques) jouent un rôle dans l'homéostasie individuelle, au même titre que les réactions expressives de décharge décrites plus haut (pleurer, crier ou frapper, laisser s'exprimer les affects) qui permettent un état de soulagement cathartique bénéfique.

II-5 Justice, injustice et émotions

Des chercheurs ont relevé une asymétrie indiquant que l'injustice possède un caractère plus affectif, compte tenu du fait qu'elle est parfois décrite comme une émotion ou souvent associée à un sentiment (Barclay et al., 2005). Dans une autre étude antérieure, Spadoni-Lemes (2009) a confirmé que l'injustice est plus intensément affective. Ce qui amène à souligner que le thème justice/injustice a une organisation affective marquée, pas seulement par la distribution des différentes émotions entre les deux pôles, mais encore par leur intensité. Les situations injustes sont plus intensément affectives que les situations justes. C'est-à-dire que dans la représentation sociale de l'injustice sont ancrées la colère, l'irritation et, dans une moindre mesure, la tristesse. Selon Spadoni-Lemes et al. (2014), la représentation sociale de la justice déclenche un spectre plus grand d'émotions telles que la paix, la joie, la surprise et la peur, où les plus significatives sont le calme et la satisfaction. Les émotions déclenchées par la situation juste sont agréables (sauf la peur) tandis que celles déclenchées par les situations injustes sont désagréables. Cela suggère que l'organisation des émotions suit le thème agréable/désagréable. Les émotions les plus agréables sont la satisfaction et la joie, considérées agréables par tous les participants de son étude. De même, ceux-ci ont trouvé désagréables toutes les émotions (colère, irritation et tristesse) liées à l'injustice (Guillemi, 2009).

II- 6 Le sentiment

Les sentiments sont pour Frijda (1994, p.64), « des dispositions à réagir émotionnellement à des objets ou des types d'évènements particuliers » qui sont attribués à des individus « pour rendre compte de différences individuelles ». Ces dispositions (goût) qui sont généralement appelées « préférences » ou « aversions », sont « acquises sur la base d'expériences passées ou d'apprentissage social », cependant « certains sentiments pourraient avoir des bases innées et être relativement communs parmi les êtres humains ».

La structure des sentiments est décrite de deux manières possibles par Frijda (1994, p.65) : soit elle est « une disposition cognitive à évaluer un objet d'une manière particulière ; le mode d'évaluation est similaire à celui de l'émotion correspondante » soit elle est vue comme « une disposition à traiter l'objet d'une manière correspondant à celle de la volonté d'action au cours des émotions ; elles constituent des motivations latentes qui deviennent actives lors d'une réelle ou possible confrontation avec l'objet pertinent ».

Les sentiments forment « la base des émotions » et partagent avec eux une « structure similaire » qui « comprend des évaluations, et des motivations ». Ces éléments expliquent la confusion qu'il y'a entre sentiment et émotion dans l'usage courant des deux termes, et ce sont les implications temporelles qui rendent la distinction plus claire : les émotions sont des états (moins durables) et les sentiments sont des traits, de nature plus durable et (Frijda, 1994) les qualifie de « constructions »).

Episodes émotionnels : émotions rémanentes qui débutent comme les émotions basales mais ont des durées plus longues. L'état émotionnel commence souvent dans l'anticipation de l'événement, subit son apogée durant l'événement et persiste un temps plus ou moins long.

La rumination mentale : ensemble de pensées, images mentales ou souvenirs récurrents et souvent intrusifs liés à un épisode émotionnel. La rumination mentale est une autre forme d'émotion rémanente, elle consiste en retour souvent intrusif de pensées, images mentales ou souvenirs liés à un événement émotionnel passé.

Pour Cosnier (2015) le Sentiment est un processus affectif durable en l'absence des objets déclencheurs et du contexte, par exemple l'amour et la haine, s'associent aux humeurs, pour entretenir un tonus de base qui colore la vie psychique, ainsi la bonne humeur (l'euphorie) et la mauvaise humeur (dysphorie, dépression)

Enfin, le sentiment d'impact caractérise le degré auquel le salarié perçoit qu'il peut influencer les enjeux stratégiques, administratifs ou opérationnels liés à son travail et que sa contribution fait une différence. Ces quatre cognitions s'additionnent pour former le construit global d'habilitation psychologique (Boudrias & Lapointe, 2013).

III- LE SENTIMENT D'IMPUISSANCE

Se sentir puissant du point de vue social renvoie à la capacité qu'a un acteur d'influencer et de contrôler les événements et les conséquences qui en découlent, y compris le fait d'agir à en faveur de ses propres intérêts malgré la résistance des autres (Weber, 1978). Le sentiment de puissance sociale est associé à l'autorité (Sennett, 1980) et à la domination

(Sidanius & Pratto, 1999). Par contre, le sentiment d'impuissance renvoie au fait, pour une personne, de subir une domination des autres, associé à l'incapacité pour cette personne de faire valoir son propre jugement. Ashforth (1989, p. 207) le définit comme une situation de « manque d'autonomie et de participation » (traduction libre). Ainsi, trois niveaux d'impuissance ont été identifiés par Lukes (2005). Il s'agit de : a) l'impuissance dans un contexte de prise de décision ; b) le manque de contrôle sur un agenda (programme à exécuter) traduisant l'incapacité d'agir lorsque cela est nécessaire et c) le fait de se sentir une domination qui va au-delà du niveau légitime.

Dans cette étude, le sentiment d'impuissance renvoie à la situation d'un salarié qui estime subir les conditions de travail sans avoir la possibilité d'agir pour une amélioration de celles-ci. Cette situation découle du manque ressources contextuelles (organisationnelles) et personnelles pouvant lui permettre d'acter pour une amélioration des conditions de travail afin d'en tirer profit. Le manque de ressource personnelle s'apparente à un faible sentiment d'auto-efficacité perçue. Les ressources peuvent être cognitives (savoir, savoir-faire et savoir-être), organisationnelles (travail, conditions de travail, soutien, accès aux formations, à l'information, et à la prise de décision) et immatériels (confort, style de gestion, ...) ; et peuvent permettre aux salariés de stimuler une augmentation de leur rémunération (salaire, promotion, récompenses- bourses, médailles, distinctions honorifiques...).

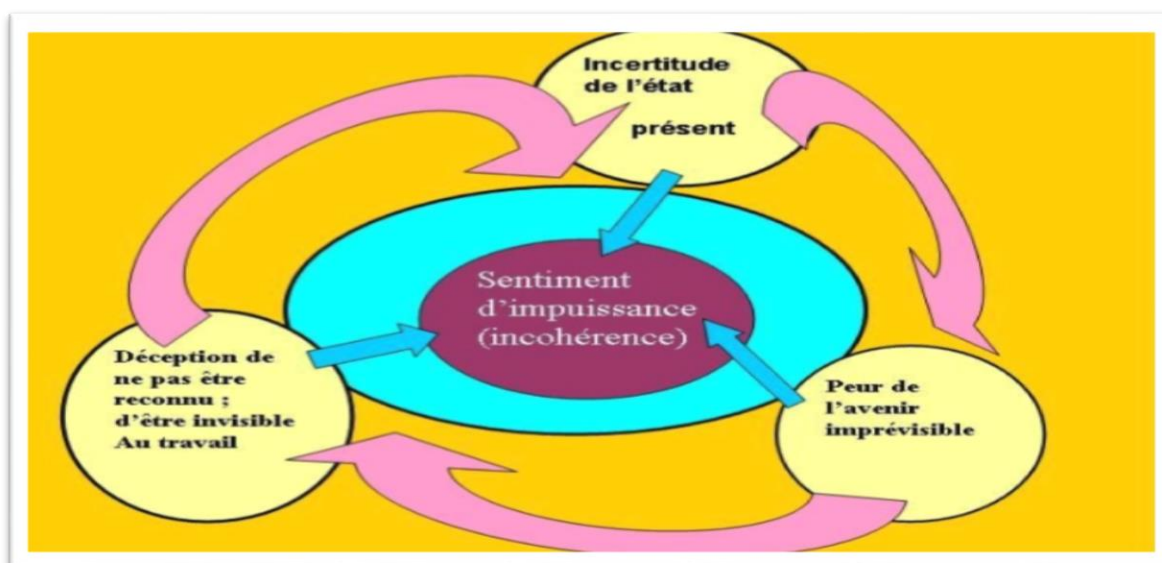
Du point de vue personnel, les actions cognitives concomitantes de l'impuissance sont clairement définies dans la littérature et intègrent l'incertitude général associé à peu de confiance à son propre système de pensée (Brinol et al., 2007), une capacité réduite de la pensée concrète (Smith & Trope, 2006) et la capacité réduite d'estimer les intérêts des autres avec précision (Keltner & Robinson, 1997). En effet, les individus présentant un niveau d'impuissance élevé ne se gênent pas à rechercher des informations importantes parce qu'ils ne croient pas en leur capacité d'en faire bon usage (Seeman & Evans, 1962). Ainsi, le sentiment d'impuissance accroît la probabilité orientation cognitive maladroite, associé à une faible estime de soi, à un faible niveau d'attente et une faible motivation à l'auto-avancement (Obligacion, 1996). Cette situation conduit à la détresse et à l'augmentation de la menace perçue (Ross et al., 2001), de même qu'elle promeut l'adhésion aux théories conspirationnistes (Crocker et al., 1999) et le niveau d'attention aux informations périphériques, induisant la distraction ou une baisse de la flexibilité attentionnelle (Guinote, 2007).

Les chercheurs estiment que le sentiment d'impuissance est causé par des facteurs objectifs identifiables au travail qu'il suffirait de les identifier et poser des actions qui aideraient à le dissiper. Parmi ces facteurs figurent en bonne place, le manque d'autonomie ou une faible latitude décisionnelle du salarié, c'est-à-dire l'impossibilité d'agir ou de changer le contenu de son travail ou bien sa monotonie répétitive. Dans le milieu organisationnel, ces facteurs ont fait l'objet de modélisation assez généralisées, comme par exemple, dans le modèle de Karasek (1979).

En revanche, le sentiment d'impuissance recouvre d'autres réalités qui s'attachent, non pas au contenu du travail, mais à l'ensemble des sentiments vécus au travail qui peuvent aboutir au sentiment selon lequel « on ne peut rien y faire » ; ce qui amène le salarié à subir sans avoir la possibilité d'agir sur ses conditions de travail. Le sentiment d'impuissance est ainsi lié à une histoire et à un vécu par le salarié qui le place dans une situation d'incapacité d'agir pour une amélioration du travail et de son environnement (Ponsot, 2013). De ce fait, le salarié est pris dans la dynamique de trois états affectifs qui le plongent dans le sentiment d'impuissance. Il s'agit de l'angoisse provenant de l'incertitude de sa situation actuelle, la tristesse due à un manque de reconnaissance au travail et la peur par rapport à l'avenir car le travailleur vit désormais dans le doute.

Figure 7

Spirale de l'impuissance (Ponsot, 2013)



La spirale de l'impuissance fait osciller le salarié entre trois pôles notamment le pôle de l'incertitude lié à la situation présente ; le pôle lié à son impossibilité de se projeter dans l'avenir et le pôle de la déception par rapport au passé. Pour Ponsot (2013), la déception est généralement liée à l'absence de reconnaissance au travail c'est-à-dire le fait pour le salarié de ne pas recevoir une image valorisante de lui-même au travail. L'accroissement du sentiment d'impuissance réduit puis détruit le sentiment d'accomplissement et d'épanouissement. L'évaluation porte sur la situation antérieure du travailleur. Si cette situation décevante découle d'un manque de reconnaissance perçu, elle fera planer une incertitude sur le présent et l'avenir et associé à une peur manifestée à l'égard du travail qui est à l'origine de la difficulté de se projeter dans l'avenir. Cet ensemble d'affects est à l'origine du sentiment d'impuissance.

Bien que cette grille apporte une explication à formation du sentiment d'impuissance, il importe de relever qu'elle souffre du manque de validité empirique.

III.1 Le sentiment d'impuissance dans l'aliénation sociale

Dans une perspective éthologique développée par Max (1932), l'approche objective de l'aliénation s'intéresse aux circonstances socio-historiques et les conditions structurelles qui engendrent ou constituent même l'aliénation. Suivant cette perspective, l'aliénation renvoie aux conditions structurelles, organisationnelles et socio-relationnelle qui diminuent la capacité d'un salarié au travail et ailleurs. Seeman (1991) considère l'aliénation du travail comme l'aspect objectif du sentiment individuel et Ashfort (1989) a relevé qu'elle derive du sentiment d'impuissance.

Plusieurs travaux se sont intéressés à l'aliénation des conditions du travail en la considérant sur un point de vue objectif ou structural qui repose sur les relations humaines au travail, et qui existe indépendamment de comment les salariés perçoivent ces conditions (Rinehart, 1975). Selon Etzioni (1968), les expériences cognitives et émotionnelles peuvent accompagner l'aliénation puisqu'elle ne repose pas sur les processus intrapsychiques mais plutôt, elle est associée aux structures sociales.

Selon Tenhouten (2017), la perspective psychosociale de l'aliénation a été introduite par Rousseau en 1754, et elle s'appuie sur l'aspect subjectif qui porte sur les expériences mentales de l'individu « aliéné ». Seeman (1991) a relevé que l'aliénation est un processus intra-psychique et un état mental qui doit être défini en terme de « sentiments subjectifs ». Ainsi, les circonstances organisationnelles qui génèrent ces sentiments conditionnent leur

évaluation et leur interprétation ou encore, elles influencent leurs conséquences comportementales.

L'émergence des études sur la désaffection des salariés a été abordée en psychologie sociale, en s'attardant sur des attitudes, valeurs, sentiments, ou des attentes. Seeman (1972) a identifié une catégorie de six dimensions de l'aliénation à savoir : a) l'impuissance qui renvoie au sens d'un faible de contrôle et de maîtrise des événements ; b) la perte de sens qui s'apparente au sens d'incompréhension/compréhension des affaires sociales et personnelles ; c) l'anomie qui renvoie au niveau d'attente élevé des significations socialement inaprouvées vs la signification conventionnelle pour l'atteinte des buts précis ; d) la désunion culturelle « *désolation value* », le rejet individuel des valeurs communément valorisés dans la société vs l'engagement aux standards du groupe ; e) la désunion de soi de l'engagement dans des activités qui ont été disponibles et qui ne sont pas intrinsèquement rémunérées/ engagement dans les activités pour son propre avantage et f) l'isolation sociale qui est un sens d'exclusion ou de rejet vs acceptation social. Dans la conception de l'aliénation, les trois variables (l'impuissance, anomie et la séparation de soi) vont généralement ensemble (Keniston, 1968).

Les différents domaines (domaine politique et organisationnel, la famille et la vie académique) dans lesquels le contrôle se manifeste, n'ouvrent pas la voie à l'expression du contrôle individuel et empêchant les activités. Ces domaines sont fortement dominés par l'action des personnes puissantes ou leaders, les règles bureaucratiques, le manque de ressources individuelles, de formation et de chance (Lao, 1970). Les chercheurs distinguent l'impuissance objective et l'impuissance subjective (Tenhouten, 2017)

III-2 Les bases émotionnelles de l'impuissance subjective

Dans l'élaboration de son corpus théorique sur l'aspect cognitif du sentiment d'impuissance, Seeman (1972) a relevé d'importants aspects relevant de l'affectivité. Il a ainsi relevé que l'impuissance est rattachée au fatalisme, au pessimisme et à l'anxiété. Se basant sur les études sur les émotions, cet auteur a identifié les émotions (primaires et secondaires) spécifiques qui constituent l'aspect subjectif de l'impuissance.

En effet, selon Plutchik (1983) les problèmes existentiels auxquels l'homme fait face sont liés à l'identité, à la temporalité, à la hiérarchie et à la territorialité. Cet auteur s'appuie sur le principe d'antithèse pour relever que pour chacun des problèmes de la vie sociale évoqués ci-dessus, il en découle une opportunité positive ou plutôt une émotion négative, un danger ou un défi à relever. *Le principe d'antithèse* développé par Darwin stipule que

lorsqu'un état mental développe une habitude associée, un état mental contraire se met en place pour une réaction opposée. Cette approche basée sur la valence positive ou négative des émotions et leurs fonctions associées permet aux auteurs de dire que l'émotion primaire est moins considérée, mais elles peuvent s'associer pour former des émotions plus complexes (secondaires).

Tableau 3

Modèle de Plutchik (1983) sur les émotions primaires

Problème de la vie	Fonctions de base	Emotions	Valences
Identité	Incorporation	Acceptation	Positif
	Rejet	Dégoût	Négatif
Temporalité	Reproduction	Joie	Positif
	Réintégration	Tristesse	Négatif
Hiérarchie	Destruction	Colère-rage	Positif
	Protection	Peur- terreur	Négatif
Territorialité	Exploration	Anticipation	Positif
	Défense des frontières	Surprise	Négatif

Six émotions ont été définies par Ekman (1989) à travers leurs expressions faciales et Plutchik (1983) les considère comme des émotions primaires. Il s'agit de la joie, la colère, le dégoût, la tristesse, la peur et la surprise. A partir de ce groupe d'émotions, Plutchik a proposé un groupe de quatre émotions (tableau...) qui constituent la base affective du sentiment d'impuissance. Il s'agit de : l'acceptation-acquiescement, l'anticipation, la tristesse et la peur. Cet auteur précise qu'une combinaison de ces émotions en paires, forme des émotions complexes (secondaires).

III.3 La base affective de l'impuissance

La tristesse : Elle est liée à une déficience du contrôle personnel de son environnement (Smith & Elsworth, 1985). L'expérience individuelle de la tristesse amène à associer les événements qui nous arrivent à la chance ou aux forces situationnelles, mais non pas comme la résultante de ses propres actions. Les recherches ont montré que le fait d'avoir plus de possibilités du contrôle personnel d'une situation réduit la tristesse chez l'individu. Croire en la capacité des facteurs environnementaux dans le contrôle (une des formes du

sentiment d'impuissance) conduit au développement de la tristesse et de la dépression (Kunzendorf et al., 2000).

La peur : Elle est une réponse adaptative aux expériences négatives venant de la hiérarchie sociale (Plutchik, 1982). C'est une réaction face à l'expression de la puissance et elle conduit à la perturbation ou la dégradation du bien-être et des intérêts des personnes impuissantes. Le sentiment d'impuissance induit ainsi à un dysfonctionnement des habitudes, un faible niveau d'attente et la peur qui déforme les choix individuels, de même que les souhaits et désirs futurs (Nussbaum, 2000). La situation d'impuissance conforte généralement la position des groupes dominants et l'acceptation du statut quo de l'ordre social devient une évidence naturelle et inévitable (Scott, 1990). La peur est en ce sens une réponse adaptative et une manifestation continue de l'impuissance et conduit à un manque d'engagement aux challenges et une forme de désinvestissement aux compétitions, même dans le domaine économique et idéologique, et même parfois de l'effort de se soustraire de l'aspect déplaisant de l'impuissance, dans son sens subjectif. D'un point de vue organisationnel, les conséquences de l'impuissance sont aussi nombreuses dans un contexte où les salariés hésitent de formuler des plaintes sur leurs conditions de travail déplorables et cette résistance conduit à la baisse de la productivité, des stocks et l'augmentation du sentiment d'être vaincu (Heavener, 1978, cité dans Tenhouten, 2016).

L'acceptation- acquiescement : En principe, cette émotion est de nature positive et s'associe à une incorporation des ressources et une implication dans le groupe social. L'acceptation de l'impuissance sociale a été abordée par les éthologues qui ont relevé que les perdants dans un affront des escarmouches au niveau des frontières territoriales, démissionnent et acceptent leur situation sans trop de conséquences. Mais lorsque la démission n'est pas possible, les sujets perdant se plongent dans la dépression, le découragement et se trouvent paralysés et peuvent entrer dans le chagrin/douleur comme conséquence liée à leur position dans la hiérarchie ou encore ils peuvent agresser les autres par des coups de bec (Schjelderup-Ebbe 1935). La situation de défaite constitue un déclic pour une accommodation aux comportements d'agression, de menace ou de soumission envers les membres de l'endogroupe ou envers ceux de l'exogroupe de statut élevé (Price & Sloman 1987).

Chez les humains, plusieurs situations conduisent au sentiment d'impuissance avec l'impossibilité d'en échapper, d'où le fait d'accepter la situation dans laquelle les opportunités de démarcation et d'accès aux ressources manquent et il en découlera une détérioration de la

moralité, de la santé physique et mentale, et une incapacité globale d'acquérir de nouvelles ressources et opportunités (Wilkinson & Pickett, 2006). Cette situation est fortement liée au fait d'être sous l'emprise de la pauvreté ou bien totalement exclu de la participation dans la société ou bien une dégradation des systèmes de valeurs (injustice). Dans le processus d'acceptation, le mécontentement est remplacé par l'acceptation, le désespoir-rebellion par le conformisme et la souffrance par l'endurance réconfortant. L'acquiescement face à la puissance et à la domination est un aspect de l'adaptation à la dégradation de la position hiérarchique ou à la situation d'exploitation (Tenhouten, 2016).

Anticipation-attente

Dans sa théorie *statut-puissance des émotions*, Kemper (1978) a relevé que les émotions de l'impuissance portent sur l'anticipation ou sur les conséquences. Dans un contexte organisationnel, l'exercice du pouvoir est essentiellement de nature anticipative du contrôle des retombées et la réalisation des buts, qui requièrent l'exécution des cognitions centrales et les états affectifs associés (Tenhouten, 2013). Selon cet auteur, l'anticipation est une réaction adaptative : lorsqu'elle est associée à une valence positive, elle traduit un besoin de ressources alors que l'anticipation associée à une valence négative renvoie à l'expression affective du sentiment d'impuissance. A titre d'illustration, l'anticipation et la peur renvoient à l'anxiété, et l'anticipation et la tristesse débouchent au pessimisme. Les quatre émotions secondaires sont ainsi liées au sentiment d'impuissance.

III.4 Les émotions secondaires du sentiment d'impuissance subjectif

Six émotions secondaires ont été définies par les auteurs pour caractériser la base affective du sentiment d'impuissance subjectif. Il s'agit du fatalisme, du pessimisme, de la résignation, de l'anxiété et de la soumission (subordination volontaire) et la peur.

a) Le fatalisme

Le sentiment d'impuissance est caractérisé par un faible niveau d'attente et la croyance à une incapacité de contrôler la rémunération personnelle ou sociale et une perception selon laquelle la condition de travail est contrôlée par des facteurs externes tels que le pouvoir de la hiérarchie, la chance ou la foi (Seeman, 1972). De manière courante, le fatalisme n'est pas perçu comme une émotion mais il est considéré comme un processus affectif conceptualisé comme un manque sérieux de ressources (Tenhouten, 2007).

D'un point de vue fonctionnel, les personnes dotées de suffisamment de ressources explorent et agissent sur leur environnement et s'approprient de nouvelles ressources disponibles et les utilisent à leur compte. Le fatalisme est une situation spéciale marquée par une crise de ressources. Les deux émotions qui se rapportent à cette situation sont l'attente et l'acceptation (Plutchik, 1962). Il s'agit essentiellement d'une situation où l'individu estime n'avoir aucun choix que d'accepter tout ce qui adviendrait, que cela soit entaché de conséquences positives ou négatives. Cette situation est prédéterminée soit par la chance, la puissance des entités ou des forces invisibles, soit encore par des forces visibles, mais qui sont entièrement contrôlées par autrui. Le sentiment d'impuissance se manifeste ainsi par le fatalisme, la privation relative et l'apathie induite (Gaventa, 1982). Le fatalisme est aussi associé au destin et se conçoit comme une succession d'événements dont les fruits peuvent être favorables ou défavorables. Comme le souligne Gramsci (1971), les subordonnés dans une relation de domination ou ceux voués à l'hégémonie sont privés de leur confiance en soi, qui constitue l'une des conditions objectives de l'impuissance de l'individu qui se considère comme pris en otage par un destin sombre. Le fataliste croit à un futur dominé par la malchance ou par le hasard de la chance, étant donné qu'il ne peut agir par ses efforts, sa connaissance, son talent et ses capacités, mais plutôt, seules les forces externes pourraient agir.

Dans cette étude, le fatalisme lié au sentiment d'impuissance peut bien expliquer le désengagement moral des salariés et leur adoption des CCT, qu'ils ont très peu de ressources leur permettant d'améliorer leur situation professionnelle. Ainsi une stratégie immorale peut être mise en place pour contourner un futur dominé par la malchance ou le hasard.

b) Le pessimisme

Le pessimisme renvoie aux attentes de nature triste. Il s'agit du fait que les impuissants acceptent une vision future pessimiste sans s'attendre à un renversement positif de la situation. Ceci étant, le pessimiste ne croit pas en sa capacité d'agir pour améliorer son futur et que quoiqu'il arrive de triste est passivement accepté, puisque le futur semble noir et triste. Pour Plutchik (1972), le pessimisme est la combinaison de l'attente et de la tristesse. Le pessimiste estime n'avoir pas de ressources pour agir en faveur de son futur. Ainsi, quoiqu'il arrive de triste le salarié subit passivement. Le pessimisme est lié à une affectivité négative et un état émotionnel aversif caractérisé par un faible ajustement psychologique car les

personnes impliquées trouvent que l'avenir est totalement hors de leur contrôle (Luten et al., 1997).

Globalement, l'optimisme est associé à la qualité de vie qui inclue des facteurs tels qu'un bon réseau social, des aspirations et des attentes réalistes et la satisfaction des expériences de travail avec l'organisation, la famille et la communauté (Headey & Wearing, 1992). Cependant, l'insatisfaction rattachée à l'un de ces domaines de la vie est l'origine du sentiment d'impuissance.

c) La résignation

Les personnes occupant une position d'action sont généralement dotées d'un sentiment de puissance qui leur permet de développer des plans avec une capacité d'anticiper sur leurs objectifs futurs et par conséquent, leurs intentions sont orientées vers la réalité (Goldberg, 2001). Par contre, les personnes manifestant un sentiment d'impuissance estiment que leur futur est totalement hors de leur capacité de contrôle et réagissent au blocage par un sens de frustration, d'acquiescement et de résignation (Steenburg et al., 2013). Le sentiment d'impuissance inclut un sens de résignation marqué par une situation insolvable où la réaction est abandonnée avec une fixation sur les obstacles et le désespoir (Beck et al., 1993), accompagné d'une renonciation aux nouvelles activités, ce qui symbolise une réaction de résignation.

La résignation a un contenu cognitif et un aspect émotionnel. La signification émotionnelle de la résignation proposée par Plutchik (1982) englobe l'acceptation passive de la situation et l'abandon. Suite à la résignation liée à une situation impuissante ou une perte d'une position sociale, il y'a un retrait du champ social et par conséquent un sentiment d'égarement (Collins, 1988). L'évaluation négative de la situation s'accompagne d'une tristesse liée à la passivité, à la résignation des activités courantes. Lazarus (1991) a identifié une série d'émotions en lien avec l'égarement ou la menace d'égarement ou encore pour gérer la détresse de la perte. En effet, s'il y'a un coping actif permettant d'éviter l'égarement ou de restituer ce qui est perdu, alors les émotions d'adaptation à la menace se mettent en branle. La tristesse apparaît ainsi comme un déterminant de l'engagement à la résignation qui émerge suite à la difficulté de coping, à la menace dans laquelle les retombées émotionnelles sont contradictoires, fragiles et changeant. La résignation se conçoit enfin comme une acceptation de la situation d'impuissance avec tristesse.

d) L'anxiété

Chez les salariés qui perçoivent une impuissance au travail, l'anxiété se manifeste et les affaiblit. Alors que l'anxiété peut être suscitée par des menaces internes telles que des impulsions inappropriées, elle devient un mécanisme de défense face aux menaces externes. L'anxiété s'accompagne de la peur pour répondre aux menaces de l'environnement externe ou à la peur provoquée par la situation sociale qui engendre des comportements de fuite (Tenhouten, 2016). Plusieurs auteurs ont montré que la différence entre l'anxiété et la peur se focalise sur la temporalité. La peur se présente comme une émotion basée sur le présent alors que l'anxiété est basée sur le futur. Reber (1995) a relevé que la peur est une réaction à un danger présent alors que l'anxiété est une anticipation à un danger imaginaire. Pour les théories de la personnalité (Allport, 1955), la nature anticipative de l'anxiété est un signal d'une menace qui en découle et la nécessité d'anticiper par une réponse d'autoprotection. L'anxiété apparaît dès lors comme une perception du danger dont la source est totalement inconnue, alors que la peur est une réponse à un danger ou une menace consciemment organisée et permanemment existante. Pour Plutchik (1962), l'anxiété ou la détresse se résume à une attente dans la peur.

Lorsque la structure sociale dominante menace la capacité d'un individu à combler ses besoins fondamentaux de compétence, d'estime de soi et d'un environnement bienveillant, l'anxiété qui en découle peut générer des processus socio-cognitifs variés, de même que des stratégies de formation d'impressions permettant de vivre avec la situation d'impuissance ou d'établir un contrôle minimal de la situation (Fiske et al., 1996). Dans leur étude sur la vie dans un contexte menaçant, dangereux, nocif ou désordonné, Ross et Mirowsky (2009) ont relevé que la récurrence du sentiment d'impuissance était associée à un niveau élevé d'anxiété, de dépression, de colère et de méfiance. Avoir un statut social faible s'accompagne du sentiment d'infériorité et d'impuissance et détermine le niveau d'anxiété du salarié ; de même, une inégalité accroît les compétitions de positionnement avec un niveau d'anxiété élevé chez les personnes de statut et de pouvoir faibles (Wilkinson & Pickett, 2009).

e) La soumission

L'impuissance subjective est une soumission volontaire ou contrainte qui caractérise l'incapacité de résister au monopole du pouvoir de domination. Faisant face à une discordance de la puissance hiérarchique, les personnes impuissantes se sentent obligées de se soumettre à la réalité paternaliste, pour pouvoir assumer leur identité. La soumission au

pouvoir est une expression de la passivité et de l'acquiescement. Le fait de se soumettre à une autorité n'est pas un abus mais même si le pouvoir est contraint, la résistance peut provoquer des réactions négatives telles que les punitions ou des sanctions sur les rétributions. Il apparaît ainsi que la soumission est motivée à la fois par la peur et l'acceptation.

La domination et la soumission ne sont pas des émotions, mais plutôt des comportements ayant des contenus affectifs spécifiques. Plutchik (1962) a identifié la colère et l'acquiescement comme les contenus affectifs de la domination, la peur et l'acquiescement représentent le contenu affectif de la soumission. La colère et la peur sont deux émotions opposées résultant respectivement de deux comportements opposés dont la tendance à la domination et la réaction défensive de soumission. A titre d'illustration, dans le contexte américain, les personnes dominées expriment la colère dans le sens de libérer la frustration d'être dominé ou de vivre des situations contraires aux attentes ou encore au fait de voir leur aspirations bloquées (Berkowitz, 1969). Cependant, chez les Japonais, la colère est utilisée par les adultes pour assurer leur autorité (Park et al., 2013).

f) La honte

Certains auteurs considèrent la honte comme une émotion primaire (Heller, 1985) sans pouvoir préciser une autre émotion qui s'y associe pour former une émotion secondaire. Plutchik (1962) la considère comme une émotion secondaire issue de la combinaison des émotions primaires dont la peur et le dégoût. Pour Tenhouten (2016), la honte est plutôt issue de la combinaison de la peur et de la tristesse.

La peur est la réaction émotionnelle basique qui débouche au comportement de retrait, de fuite, de cachette ou d'une disparition de la société. Selon Plutchik (1962), la peur est une réaction à l'expérience négative avec la hiérarchie ou à l'impuissance. Pour Kaufman (1992), il n'y a pas plus humiliant qu'avoir un manque relatif de pouvoir dans une relation d'échange et l'impuissance ressentie active la honte.

La peur est une émotion de base qui survient suite à une menace physique ou sociale (violation de frontière individuelle) et la réaction qui s'en suit est la honte. La caractéristique évidente de la honte est la motivation d'évitement qui pousse l'individu à regarder ailleurs. La peur est antérieure à la honte et pousse l'individu à se cacher, à se chercher ailleurs, à se débarrasser de la douleur psychologique de cette situation (Lewis, 1971).

Les constituants de la honte sont liés au sentiment d'impuissance qui décrit l'expression de la vulnérabilité et de l'inutilité (Fischer, 1993). Les émotions négatives

proviennent de la dynamique du statut et du pouvoir dans les interactions sociales (Kemper, 1978) et la honte apparait comme la principale émotion sociale (Scheff, 2003). Le sentiment d'impuissance est donc une situation socio-relationnelle qui peut découler des conditions de vie et des événements traumatisants qui placent l'individu dans la douleur ou dans la perception de l'abus. Lorsqu'un membre d'un groupe social est victime d'un traitement injuste, il se sent impuissant et subit la honte et l'humiliation (Leidner et al., 2012). Etant donné que la honte peut se définir comme une combinaison de la peur et de la tristesse (les deux émotions primaires du sentiment d'impuissance), la honte a donc une relation avec le sentiment d'impuissance. La honte est une émotion socio-morale douloureuse intervenant comme un mécanisme du contrôle social. La honte est également l'affect qui pousse à se conformer à une autorité ou un pouvoir dans un cadre social précis (Scheff, 2003).

III.5 Effet du sexe la peur et la tristesse

Collignon et al. (2010) ont relevé que les femmes identifient plus rapidement et plus précisément les stimuli émotionnels par rapport aux hommes, car elles ont tendance à vivre plus intensément les expériences émotionnelles (Lang et al., 1993), et ont une meilleure mémoire des événements liés aux émotions (Ros & Lattore, 2010). Selon Stevens et Hamann (2012), les femmes présentent une plus forte activation dans les régions du cerveau associée au traitement émotionnel (par exemple, l'amygdale et le cortex préfrontal). Au cours du conditionnement à la peur, les femmes répondent aux stimuli conditionnels avec une activation significativement plus importante, par rapport aux hommes, dans plusieurs zones du cerveau (Lebron-Milad & Milad, 2012). Tant verbalement que non verbalement, les femmes expriment davantage leur peur que les hommes ; elles expriment leur peur avec plus d'intensité (Allen & Haccoun, 1976), montrent plus d'expressions faciales de la peur (Kring & Gordon, 1998).

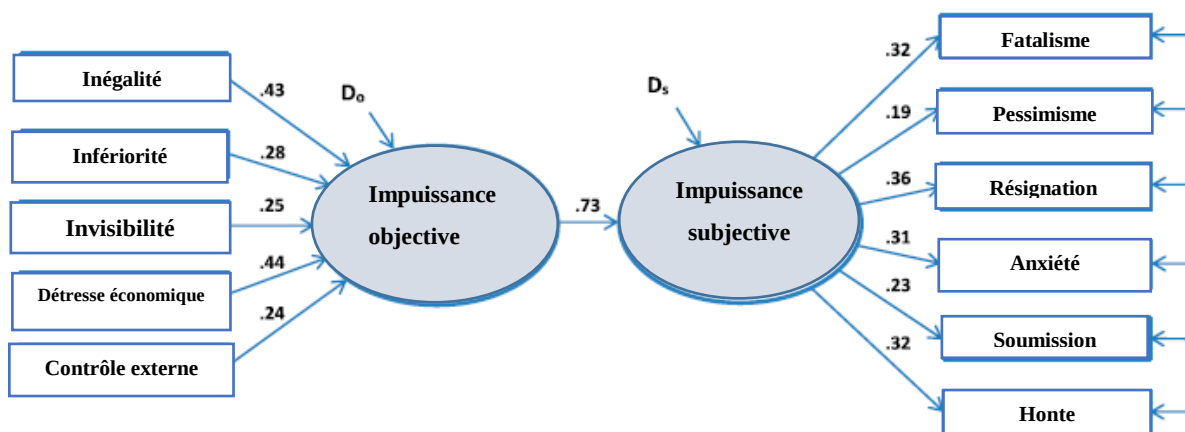
III-6 Facteurs du sentiment d'impuissance

Comme le montre la figure ci-dessus, Tenhouten (2016) a proposé une série de cinq sources de l'impuissance objective. Il s'agit de : l'inégalité sociale, l'infériorité social, l'invisibilité, la détresse économique et l'effet du contrôle externe.

La figure ci-après synthétise le modèle de définition du sentiment d'impuissance.

Figure 8

Modèle du sentiment d'impuissance (Tenhouten, 2016)



a) L'inégalité sociale

Dans une relation sociale de nature égalitaire, les acteurs partagent les risques et les récompenses. Si les relations sociales ne reposent pas sur l'égalité, elles seront de nature hiérarchique. Ainsi, les salariés en position inférieure peuvent se sentir dénigrés ou menacés du fait de leur position. La hiérarchie représente la dimension verticale de la vie sociale et qui implique le rapport de pouvoir, de domination, d'autorité, de leadership et de prestige (Schwartz 1981). Ainsi les supérieurs hiérarchiques bénéficient des meilleurs locaux, du confort et le profit social qui en découle alors que la soumission représente la réponse adaptative des subalternes (Boehm 1999).

S'intéressant à la perception des salariés qui dénoncent un traitement inégal dont ils font l'objet, Tenhouten (2016) relève que cette perception découle de la discrimination, du dénigrement, le fait d'être abusé et ridiculisé et toute autre forme d'exclusion de la pleine participation à la vie sociale. Ces situations excluent les salariés de la participation à la prise de décision et les poussent à manifester le sentiment d'impuissance. Traités sur la base des préjugés, ces personnes sont rejetées à cause de leur identité sociale et leur désir. Dans ce cas, lesdites ambitions sont souvent qualifiées d'irréalistes et d'inappropriées par les leaders. Ce qui les expose au traitement injuste, hostile et agressif.

b) L'infériorité sociale

A l'exception de quelques sociétés de chasse et de cueillette restantes avec une forte orientation égalitaire, la plupart des sociétés ont une taxonomie verticale du pouvoir, ou un système de stratification sociale, selon lequel certains sont "au-dessus", ou ont un statut "élevé", tandis que d'autres sont "en dessous", avec un statut relativement "bas". Cette réalité a conduit à conserver des anciens systèmes de classification bi-symboliques, selon lesquels ceux qui se trouvent supérieurs sont supérieurs et ceux qui sont inférieurs (Tenhouten, 2016). A partir du niveau d'accès à l'information et aux ressources, des distinctions sont faites entre le haut et le bas, le qualifié et le non qualifié, le fort et le faible, le dirigeant/suiveur, etc. Selon Schwartz (1981) La redondance de ces opposés polaires traduit l'importance sociale de la hiérarchie sociale, qui est profonde dans l'évolution, qui se traduit par des manifestations de dominance et de soumission chez les lézards et singes, de même que chez les humains (MacLean, 1990). La hiérarchie est ainsi, un problème fondamental de la vie, largement répandue dans le règne animal (Plutchik, 1983), et la dominance/sous-dominante sociale reste au cœur de l'histoire de l'humanité et de l'organisation sociale humaine (Sidanius & Pratto, 1999 ; Haugaard & Clegg, 2009). Ainsi, la taxonomie verbale du pouvoir reflète les réalités objectives du pouvoir et de l'impuissance dans l'ordre social (Schwartz, 1981).

c) L'invisibilité sociale

Les membres du groupe de statut faible sont souvent sujet des micro-agressions qui apparaissent banales ou triviales, mais qui, lorsqu'elles sont répétées, induisent le stress, la colère, la marginalisation et le sentiment d'invisibilité (Pierce, 1988). L'invisibilité sociale est une perception de ne pas être valorisé, notifié, reconnu dans son talent, ses habiletés, sa personnalité sont ignorées (Franklin, 1999). Selon Tenhouten (2016), les personnes frappées de l'invisibilité ont tendance soit à accepter la situation et vivre avec, soit ils acquiescent et souffrent en silence. Dans son étude menée auprès des noirs américains, Franklin (1999) a identifié **le syndrome de l'invisibilité** découlant des micro-agressions raciales. Pour cet auteur, le sentiment d'impuissance issue des actes subtiles de discrimination était inhibé par la réactance, un mécanisme de défense psychologique développée par ces noirs américains pour maintenir leur liberté d'action, lorsqu'elle leur était ôtée ou menacée, de peur d'être taxé d'hostile ou « de noir en colère ». L'invisibilité sociale est à l'origine de la faible estime de soi, de la timidité, de la faible créativité, du découragement, la défensive, et de manière

globale au sentiment d'impuissance (Byrnes, 1985). Loin d'être solidaire à la souffrance des personnes dominées, l'expression du pouvoir et de l'exploitation est plutôt source de plaisir.

d) La détresse économique

Vivre une expérience négative des relations socio-économiques traduit une pauvreté, un manque de ressources financières et un manque d'opportunité. Selon Tenhouten (2016), les personnes impuissantes manifestent une crise des ressources économiques, de formation et d'éducation qui les met en position désavantageuse lors des compétitions et des opportunités d'emploi ou de promotion. Même lorsque ces derniers obtiennent un emploi, ils ressentent une insécurité qui implique un travail peu rémunéré, dégradant ou humiliant et malsain. Les personnes qui vivent en dehors ou en marge de l'économie deviennent dépendantes des aides publiques ou privées qui, ensemble, forment un filet de sécurité sociale. Les individus, les familles et les groupes qui se trouvent dans cette situation vivent l'insécurité alimentaire, risquent d'être victimes de la criminalité et, n'ont pas accès aux ressources organisationnelles telles que la santé, les soins, la formation professionnelle et un emploi approprié.

Les conditions matérielles restreintes chez les salariés qui limitent leur participation socio-économique, de sorte qu'ils ne remplissent pas de rôles professionnels spécialisés et sont rarement impliqués dans des rôles de leadership (Harding, 2014). Cet auteur a prouvé que les pauvres, étant objectivement impuissants, ont tendance à percevoir et à ressentir qu'ils sont effectivement impuissants. Dans une étude de personnes pauvres, la race et la dépendance à l'égard de l'aide sociale prédisent un manque de confiance en soi et l'incapacité d'influencer leur destin (Rogers & Hayes, 1984).

e) L'effet du contrôle externe

L'effet du contrôle externe a été conceptualisé à l'origine comme étant la mesure dans laquelle les individus croient que les événements significatifs qu'ils vivent se produisent indépendamment de leurs actions (Rotter, 1966 ; 1975). Ce concept inclut le fait d'être soumis à l'autorité d'autrui, mais qui n'est pas nécessairement une expérience négative. Une force extérieure subtile qui contrôle le destin d'une personne, si elle est malveillante, peut créer un sentiment de désespoir ; mais si elle est perçue comme bienveillante, elle peut générer un sentiment heureux d'être protégé et pris en charge (Fournier & Jeanrie, 2003).

L'effet du contrôle externe est considéré comme un fait social objectif, qui existe indépendamment des croyances ou des illusions qu'un individu peut avoir sur le pouvoir

d'autrui, les d'autres personnes puissantes, des acteurs de l'entreprise ou de la chance. Ainsi, les attentes, la valeur du renforcement perçue et les paramètres situationnels interagissent pour déterminer le comportement. Il existe, en général, une congruence entre les environnements et les individus (Sandler et al., 1983) : (i) les individus qui pensent pouvoir contrôler leur environnement s'adaptent mieux dans des environnements qui répondent à leurs efforts de contrôle. (ii) les individus qui croient avoir peu de contrôle sur leur situation s'adaptent mieux aux environnements qui ne répondent pas à leurs efforts de contrôle. (ii) les individus qui pensent avoir peu de contrôle sur leur situation s'adaptent le mieux à des environnements qui ne répondent pas à leurs efforts de contrôle. Les personnes qui sont objectivement contrôlées par d'autres sont sujettes à l'abus, à la négligence et à l'exploitation (Tenhouten, 2016). Ainsi, la réalité objective du contrôle externe est un aspect de l'impuissance structurelle.

Les facteurs étudiés ici amènent à comprendre que lorsqu'un salarié est, par exemple, membre d'un groupe considéré comme inférieur et subit un traitement d'inégalité, et qu'il est mal placé dans l'économie, la réaction probable est d'abandonner, de se résigner à une situation à laquelle on ne peut échapper ou qu'on ne peut surmonter. La honte est sans doute l'émotion centrale de l'expérience subjective de l'impuissance (Wurmser, 1981).

f) Croyance à la capacité de contrôle

Le contrôle s'exprime lorsqu'un agent utilise un certain nombre de moyens pour obtenir des performances qui donnent lieu à différents résultats. Skinner et ses collaborateurs proposent une conceptualisation du contrôle perçu qui se divise en trois segments (Skinner, 1991 ; Skinner et al., 1988). Cette segmentation produit trois catégories de croyances au sujet de l'exercice du contrôle :

- Les croyances d'agentivité concernent le fait que la personne possède ou a accès ou non aux moyens appropriés, lesquels sont les efforts, la capacité, la chance et l'influence de personnes ayant du pouvoir ou de facteurs inconnus ;

- Les croyances moyens-efficacités reposent sur le fait que ces moyens sont efficaces ou non pour produire des événements désirés ou pour éviter ceux non désirés ;

- Les croyances de contrôle concernent le fait qu'on peut produire ou non des événements désirés ou éviter les non désirés.

Une étude de Gurin et al. (1969) a relevé l'importance de la distinction entre le contrôle personnel et le contrôle social et cette distinction leur a permis d'identifier des indices de chacune de ces catégories. En effet, les personnes gèrent l'attribution des capacités

de contrôle avec un niveau de discrimination assez élevé sans confusion entre le soi et le système, le travail et la politique organisationnelle, réalisation et échec, chance et talent, ou compétence personnelle ou civique (Mirels, 1970 ; Collins, 1974). L'un des domaines dans lequel cette distinction a été particulièrement implémentée repose sur le sens de l'efficacité personnelle perçue vs sentiment d'impuissance dans un système de contrainte que Foward et Williams (1970) appellent « le contrôle idéologique ». Ce système est en connexion avec plusieurs travaux réalisés sur le militantisme, l'activisme, la participation aux émeutes.

III-7 Le ressentiment et les CCT

La principale raison conduisant les salariés à s'engager dans des comportements contreproductifs motivés est le sentiment d'injustice perçue. C'est donc l'évaluation cognitive des salariés en termes de juste vs. injuste qui les amène à éprouver du ressentiment et de la colère – reconnus comme deux antécédents de ce type de comportement. Les théories cognitives des émotions ont mis en avant l'importance du cognitif pour générer les émotions. Cependant, les recherches qui se sont réellement intéressées aux déterminants intervenant dans la réalisation de ces mécanismes cognitifs sont rares. Robinson et Bennett (1997) ont montré qu'un salarié qui exprime les traits d'affectivité négative tels que la colère, l'anxiété, la frustration et un sentiment d'indignation a une forte propension à développer des comportements déviants au travail. A titre d'illustration, l'activation de représentations générales de l'autorité hostile augmente l'engagement des individus dans des comportements contreproductifs quand ils sont en présence d'un supérieur hiérarchique injuste. Le rappel d'une expérience que l'on a personnellement vécue avec une autorité hostile interfère automatiquement dans la perception du supérieur hiérarchique en augmentant l'adhésion à des actes immoraux quelle que soit la nature des comportements réalisés par le supérieur. De même, des chercheurs ont relevé que le sentiment d'impuissance était à l'origine de la désobéissance civile des années 1960 (Seeman, 1972b). Cependant, la participation individuelle dans une telle action (activisme violent ou non) peut être différemment appréciée. Car, comme le montre Strickland (1965), le faible niveau d'impuissance est lié à un fort niveau d'activisme social, de même qu'une forte probabilité de participer à des activités de défense des droits des civils, dans ce sens, la confiance animée en l'efficacité d'une action prépare l'individu à adhérer à celle-ci. Généralement, certaines personnes brouillent leur engagement aux actes de protestation sociale et surtout, ceux qui ont un sentiment

d'impuissance élevé suggère la manifestation pour exprimer et masquer leur ressentiment de façon voilée (McWilliams, 1973).

Chez les personnes scolarisées, le sentiment d'impuissance (contrôle externe) reste fortement lié aux activités de protestation (Silvern & Nakamura, 1971) et chez les lycéens noirs américains, les personnes présentant un contrôle personnel faible (impuissance) affirmait avoir déjà participé aux mouvements d'humeur des foules, aux confrontations physiques et aux sit-ins (Renshon, 1974). Des études ont révélé d'importants liens entre le sentiment d'impuissance et d'autres variables attitudinales et comportementales :

- Les personnes présentant un niveau élevé de contrôle interne travaillent dur et longtemps (persiste) plus que ceux ayant un sens du contrôle externe, cependant, cette tendance dépend du type de feedback (positif ou négatif) que rapporte l'activité menée (Mischel et al., 1974).

- Un niveau de sentiment d'impuissance élevé amène les personnes à moins s'orienter vers l'apprentissage ou l'acquisition des connaissances dans un contexte nouveau, mais cette corrélation est généralement modeste (Seeman, 1967).

- Un sentiment d'impuissance manifesté par les noirs américains était à l'origine des hostilités contre les blancs (Seeman et al., 1971), mais ce lien était souvent peu significatif, cependant, cette tendance était plus significative chez les hommes que chez les femmes et aussi, le lien était plus important chez les femmes en chômage (Crain & Weisman, 1973). La personnalité reste un important facteur de modération de ce lien.

III-8 Effet des affects négatives sur les CCT

Selon Garcia-Prieto et al. (2005) les affects intègrent à la fois un sentiment qui exprime ce que l'on ressent, un trait de personnalité, ou encore une attitude. Ils renvoient au terme générique des sentiments que l'individu éprouve à l'égard d'un autrui ou de quelque chose en englobant les concepts d'humeur et d'émotion. Watson et Clark (1984) définissent l'affectivité négative comme une tendance stable à vivre des émotions négatives au travers des situations et du temps. Cela inclut une disposition à l'expérience d'insatisfaction au travail (Watson & Slack, 1993). Une littérature croissante montre que l'affectivité peut influencer les processus cognitifs (ex. la motivation au travail, l'injustice perçue) et les comportements associés. D'une manière générale, un affect durable et faiblement intense est associé à l'humeur tandis qu'un affect éphémère, mais intense, relève de l'émotion. Locke (1997) définit l'humeur comme un état émotionnel qui perdure. L'humeur renvoie à un état plus

diffus, plus durable et moins intense avec des causes moins identifiables. L'émotion survient ainsi à la suite des facteurs externes (réaction à un comportement d'autrui, à un changement de poste, à un objet perçu) ou internes (réaction à une pensée, un souvenir, une sensation).

L'une des premières études à associer l'affectivité aux comportements contreproductifs a été menée par Aquino et al., en 1999. Cette étude a permis aux auteurs de mettre en évidence que l'affectivité négative est positivement corrélée avec la déviance interpersonnelle et la déviance organisationnelle. Suite à une injustice perçue les salariés ressentent des émotions négatives qui les conduisent à l'adoption des comportements antisociaux (Mikula et al., 1998 ; Scherer, 2001). Les salariés qui présentent un haut niveau d'affectivité négative sont plus enclins à ressentir des émotions de colère, de nervosité et de résistance (Watson & Tellegen, 1985). Ainsi, La colère et le ressentiment associés à des perceptions de procédures abusives peuvent motiver les individus à s'engager dans des représailles organisationnelles (Skarlicki & Folger, 1997). En outre, ces auteurs soulignent que les individus qui ont un haut niveau d'affectivité négative élevé sont plus enclins à ressentir la colère, la peur, la nervosité et la résistance. L'incidence négative ou l'apparition de la colère suite à une injustice ressentie est le reflet de la mesure dans laquelle une personne se sent tendue et mal à l'aise.

Conclusion

Ce chapitre portant sur le ressentiment, nous a permis de définir et d'expliquer les concepts liés au processus psychoaffectif permettant au salarié de faire face à une menace ou une frustration. Ainsi, bien qu'il ait été abordé initialement par les philosophes, le ressentiment présente un contenu psychologique et dont les variables les plus concernées sont les émotions et le sentiment d'impuissance. L'opération de falsification du jugement de la moralité propre au ressentiment ouvre l'accès à un ensemble de mécanismes propres au désengagement moral.

CHAP IV : L'ENGAGEMENT ET LE DÉSENGAGEMENT AU TRAVAIL

Introduction

Considéré comme l'un des concepts clés dans la recherche en PTO, le concept d'engagement organisationnel a été l'objet de beaucoup d'attention. En effet, ce concept s'est longtemps apparenté à d'autres notions tels que les processus d'identification, d'internalisation et d'affiliation à l'organisation (Kelman, 1958 ; Wiener, 1982). Ce concept s'est progressivement affiné pour s'orienter finalement vers la description de la force du lien psychologique qui pousse les individus à accepter la promotion des buts organisationnels (O'Reilly, 1989). Au regard des multiples tendances attitudinales et comportementales manifestées par les employés en lien avec leurs perceptions et appréciations des conditions de travail ou du leadership en place, les auteurs parlent de plus en plus du désengagement ou du non engagement au travail. Ainsi, une étude empirique menée auprès de 440 employés d'une organisation active dans l'industrie militaire a permis à Becker et Billings (1993) d'identifier quatre profils différents chez les salariés. Il s'agit des employés 1) localement engagés (envers le superviseur et le groupe), 2) globalement engagés (envers le top management et l'organisation), 3) engagés (envers les ancrs locales et globales d'engagement en même temps), et 4) non-engagés (envers aucune des cibles locales et globales). Le profil non-engagé est également découvert par Morin et al. (2011) mais pas isolément. En effet, dans une étude menée auprès 404 employés canadiens d'organisations de service, les chercheurs révèlent qu'en plus de ce profil d'employés faiblement, voire très faiblement engagés sur l'ensemble des ancrs d'engagement examinées (organisation, groupe de travail, superviseurs, clients, emploi, travail), d'autres caractéristiques sont identifiées. Il s'agit de premièrement les individus ayant un niveau élevé d'engagement envers toutes les ancrs ; deuxièmement les individus engagés envers leur superviseur et modérément engagés envers toutes les autres ancrs ; enfin ceux surtout engagés envers leur environnement de travail le plus proche (Morin et al., 2011).

Contrairement aux travaux de Becker et al. (1996), Cette étude, conceptualise le profil non-engagé comme étant composé par des individus présentant un niveau d'engagement plutôt faible. En ce sens, le non-engagement ne signifie pas dans ce cas absence totale d'engagement. Une idée reprise par Wasti (2005) après une étude sur 914 personnels d'une cinquantaine d'organisations turques fait apparaître six profils parmi lesquels on retrouve un profil d'employés non-engagés, et un profil neutre avec des niveaux d'engagement en dessous des moyennes pour toutes les formes d'engagement (Meyer et al., 2002, Wasti, 2005). Cooper et al. (2016) ont identifié deux types de profil chez plus de 400 employés finlandais ; il s'agit

d'un profil macro qui désigne un niveau très élevé d'engagement envers la profession, l'emploi et l'organisation et un engagement modéré envers le superviseur ; et un profil cosmopolitain, qui illustre un engagement élevé envers la profession et l'emploi, mais un niveau d'engagement relativement bas envers l'organisation et le superviseur. Parallèlement aux études sur ces concepts présentés ci-dessus, le concept de désengagement moral a été introduit pour proposer une explication des conduites agressives chez les adolescents (Bandura et al., 1996) et les CCT (Fida et al., 2014).

Ce chapitre porte sur la synthèse des travaux sur l'engagement et le désengagement au travail avant d'aborder l'étude du désengagement moral chez les salariés.

I- L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

De manière opérationnelle, le concept d'engagement organisationnel est abordé différemment par des auteurs. La définition unidimensionnelle de Porter et al. (1974) et de la définition multidimensionnelle d'Allen et Meyer (1990) représentent les définitions phares qui sont régulièrement citées dans les travaux du domaine.

Selon Porter et al. (1974), le concept d'engagement au travail est considéré comme le niveau d'intensité avec lequel un individu s'identifie à une organisation et s'engage au sein de celle-ci. Ce type d'engagement se matérialise par trois facteurs à savoir 1) la forte acceptation et la croyance profonde du travailleur à l'égard des objectifs et valeurs de l'organisation ; 2) la disposition du travailleur à fournir des efforts considérables pour contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels et 3) le désir ferme du travailleur de maintenir sa citoyenneté organisationnelle avec son organisation afin de contribuer à l'atteinte des objectifs de celle-ci. Ces trois facteurs favorisent de manière considérable au maintien du lien entre l'individu et son organisation. De ce fait, plus un individu s'identifie à une organisation, plus son niveau d'engagement organisationnel sera élevé. Cette définition est utilisée par plusieurs auteurs dont les travaux sur l'engagement organisationnel (Bateman & Strasser, 1984 ; Koh & Boo, 2004 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Chew & Chan, 2008 ; Khandelwal, 2009 ; Su et al., 2009).

S'appuyant sur la définition de Porter et al. (1974), Allen et Meyer (1990) considère l'engagement au travail comme un état psychologique vécu par un individu envers une organisation. Cependant, il faut souligner quelques particularités que présentent cette définition puisque Allen et Meyer (1990) mentionnent que l'engagement organisationnel est caractérisé par une attitude qui reflète la force du lien entre l'employé et son organisation.

Contrairement à la définition antérieure, cet état psychologique se compose de trois dimensions distinctes développées et validées à travers une série d'étude (Allen & Meyer, 1990 ; Meyer & Allen, 1991 ; Meyer & Herscovitch, 2001 ; Meyer et al., 2002). Il s'agit de : 1- l'engagement affectif, 2- l'engagement de continuité et 3- l'engagement normatif. Chacune de ces dimensions est fonction de différents déterminants et présente des effets différents sur le comportement du travailleur. Ces dimensions caractérisent sa relation avec l'employeur et influencent la décision du travailleur de demeurer au sein de son organisation (Meyer & Allen, 1991). Plusieurs auteurs utilisent cette définition multidimensionnelle de l'engagement organisationnel (Caykoylu et al., 2011 ; Colquitt et al., 2001 ; Dorenbosch et al., 2006 ; Guerrero & Herrbach, 2009 ; Meyer & Allen, 1991 ; Meyer et Allen, 1996 ; Meyer & Herscovitch, 2001 ; Meyer & Smith, 2000 ; Meyer et al., 2002 ; Morin, 1996 ; Moorman et al., 1993 ; Paré & Tremblay, 2007 ; Simard et al., 2005 ; Sulu et al., 2010)

Il importe cependant de souligner que les travailleurs peuvent avoir un niveau d'engagement plus ou moins élevé à l'égard de chacune de ces dimensions de l'engagement organisationnel. Ainsi, la force de l'engagement et ses effets sur le comportement dépendent des raisons pour lesquelles le salarié se sent engagé envers son organisation (Meyer et al., 2004). Ainsi, les différentes formes d'engagement pourraient interagir afin d'influencer les comportements du travailleur (Meyer & Allen, 1991 ; Meyer & Herscovitch, 2001 ; McShane & Benabou, 2007).

I-1 L'engagement affectif

Selon Allen et Meyer (1990), cette dimension de l'engagement organisationnel renvoie à l'engagement émotionnel qu'un individu affiche envers l'organisation pour laquelle il travaille, son sentiment d'appartenance et son niveau d'implication au sein de celle-ci. L'individu qui manifeste de l'engagement affectif vit un sentiment d'appartenance et d'identification à l'organisation comme précisé dans la définition de Porter et al. (1974). De ce fait, l'engagement affectif reflète le désir du travailleur de demeurer au sein de l'organisation par choix. Il s'agit de la dimension de l'engagement organisationnelle la plus étudiée et la plus souvent utilisée dans les recherches. Des recherches ont pu relever le rôle déterminant de l'engagement affectif dans l'explication des comportements discrétionnaires chez les travailleurs (Meyer et al., 2002, Paré & Tremblay, 2007).

I-2 L'engagement de continuité

Cette dimension de l'engagement organisationnel fait référence à une analyse du rapport coûts/bénéfices qui vise la protection par le travailleur des acquis accumulés au sein de son organisation (Allen & Meyer, 1990). Selon ces auteurs, le fait de travailler au sein d'une même organisation augmente le niveau d'investissement affiché par le travailleur face à l'organisation et par le fait même, les coûts rattachés à son départ. De ce fait, le travailleur dont la liaison principale à l'organisation est basée sur l'engagement de continuité aura tendance à y rester par nécessité, car il estime que son ratio coûts/bénéfices associé à un départ ne serait pas avantageux pour lui (Meyer & Allen, 1991).

I-3 L'engagement normatif

Selon Allen et Meyer (1990), l'engagement normatif fait référence au fait qu'un travailleur considère plus moral et juste de demeurer membre de son organisation. En effet, l'ensemble des résultats et d'expériences de socialisation et l'obtention de bénéfices est à l'origine de ce sentiment d'obligation (Meyer et al., 1993). Ainsi, le travailleur qui manifeste un niveau d'engagement normatif élevé reste au sein de l'organisation par obligation (Meyer & Allen, 1991). Il s'agit de la dimension de l'engagement organisationnel la moins étudiée.

La dimension affective de l'engagement organisationnel est très étudiée puisqu'elle prédit le mieux, les variables organisationnelles telles que l'absentéisme, le taux de roulement de même que la performance organisationnelle (Behson, 2011 ; Colquitt et al., 2001 ; Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002 ; Viswesvaran & Ones, 2002).

II- LE DÉSENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Dans leurs travaux, les chercheurs en psychologie du travail et des organisations, et management ont jusqu'ici adopté une approche essentiellement positive des comportements organisationnels en général, et de l'engagement au travail en particulier (Organ, 1997 ; Riketta, 2002, Sackett, 2002, Viswesvaran & Ones, 2002). En effet, les études menées sur l'engagement au travail partent du postulat qu'il existe chez les employés un engagement dont il faut mesurer le niveau, ou les expressions concrètes en contexte professionnel (Cohen, 2007 ; Meyer et al., 2002 ; Paillé, 2009). C'est ainsi que le fait de s'intéresser à l'étude du désengagement chez l'employé public permet d'enrichir progressivement les débats actuels

autour des transformations de la relation employé-employeur à l'ère post-bureaucratique (Emery, 2012 ; Emery & Giaque, 2016 ; Hodgson, 2004 ; Josserand, 2006 ; Kernaghan, 2000). Les travaux s'intéressant à des concepts connexes à l'engagement évoquent tous des formes possibles de détachement vis-à-vis du travail. Ceci dans le but d'expliquer les mauvaises performances individuelles ou collectives, voire l'insatisfaction au travail (Blanchard et al., 2009 ; Esteve, Urbig et al., 2016 ; Gagné & Deci, 2005).

Comme relevé par les chercheurs du domaine, le manque d'une conceptualisation claire du désengagement en management et en PTO risque de continuer à pâtir de la tendance réductrice consistant à assimiler l'absence d'engagement au travail à l'intention de quitter ou à la démission à proprement parler (Blau, 1989 ; Bright, 2008 ; Klein, 2016 ; Meyer & Herscovitch, 2001 ; Paré et al., 2001). Il est ainsi remarquable que les recherches actuelles abordent que très peu cette idée du désengagement au travail. Or, comprendre le désengagement est du moins, aussi important qu'étudier l'engagement au travail.

De manière générale, il n'est pas évident d'aborder le concept de désengagement sans au préalable parler de l'engagement organisationnel. En effet, en négligeant l'autre bout du continuum (le désengagement), les approches positives de l'engagement au travail tendent à limiter notre compréhension des réalités propres au cadre du travail (Kouadio & Emery, 2017). Or, si les auteurs considèrent plusieurs types d'engagements au travail (Perry et al., 2016 ; Riketta, 2002 ; Paillé, 2009 ; Thye & Yoon ; 2015), le désengagement au travail est susceptible d'être lui aussi, par effet miroir, multiforme et multidimensionnel.

II.1 Définitions du désengagement au travail

De prime abord, on serait donc tenté de définir le désengagement simplement comme étant exactement l'inverse de l'engagement ; par exemple en considérant que les attitudes et les comportements par lesquels il se manifeste sont l'exact contraire de l'engagement au travail. Néanmoins comme le montre certains travaux, on peut être désengagé ou même pas du tout engagé et demeurer au sein de l'organisation (Vandenberghe et al., 2011). C'est par exemple le cas avec l'engagement calculé. Les auteurs soulignent qu'il existe une différence de taille entre l'idée d'engagement calculé et celle de désengagement. En effet, si à travers l'engagement, l'individu cherche à tout prix à s'arrimer à l'organisation, le désengagement pourrait s'apparenter, par analogie, à une désidentification : c'est-à-dire à une répulsion active dont l'objectif consiste à se séparer de l'ancre du désengagement. Dans ce sens, on considère que, si le fait de s'engager revient à raffermir le lien entre soi et l'ancre d'engagement, se

désengager implique par extension de s'en défaire. Pour Khan (1990), le désengagement s'apparente à « un retrait justifié », c'est-à-dire le fait pour le salarié d'être présent physiquement mais mentalement retiré (absent) du cadre organisationnel (Byrne & Barling, 2015).

D'autre part, on constate que le profil non-engagé est fréquent même si ses définitions ne convergent pas toujours. Certains auteurs le conçoivent comme une absence d'engagement tandis que d'autres l'assimilent à un niveau d'engagement relativement bas, voire très bas (Kouadio & Emery, 2017). S'il se démarque conceptuellement de l'engagement calculé par une forme de distanciation de l'ancre d'engagement (Meyer et al., 2002), la notion de non-engagement est encore loin de refléter le désengagement. Ainsi, en se référant au concept d'engagement au travail, le désengagement se distinguerait par son caractère discrétionnaire, persistant et quasi-militant, que les approches actuelles du non-engagement ne révèlent véritablement pas (Becker et al., 1996 ; Cooper et al., 2016 ; Wasti, 2005). Des approches proches du désengagement au travail ont été développées dans divers cadre théoriques des comportements organisationnels et dont une analyse est proposée ci-dessous.

II.2 Les approches connexes au désengagement

De manière générale, si des travaux empiriques portant spécifiquement sur la problématique du désengagement sont rares, la littérature regorge quand même de travaux permettant d'appréhender les opposés à des concepts connexes, tels que la démotivation trop qui se confond souvent à l'amotivation (Deci & Ryan, 2000), la désidentification (Elsbach, 1999), la démission intérieure (Loehnert, 1990) et la démobilisation (Guerin & Wils, 2002). Quoique différents du point de vue terminologique, ces états psychologiques résultent potentiellement d'un choc de valeurs, et peuvent se traduire en comportements contreproductifs passifs ou actifs, ou bien une rupture du contrat psychologique (Lemire & Martel, 2007), ou encore une sorte inadéquation entre l'individu et son environnement de travail (Ployhart, Schneider et al., 2006).

II.2.1 La désidentification

Proche de l'absence de congruence, la désidentification, est définie par Elsbach et Battacharya (2001) comme le fait pour une personne de s'auto-définir en opposition à certains attributs ou principes dans lesquels l'on ne se reconnaît pas. Une meilleure compréhension de ce concept passe par une définition de l'identité telle que abordée par Tajfel (1982). L'identité

sociale est définie comme cette partie du concept de soi qui provient de la conscience qu'a l'individu d'appartenir à un groupe social (ou à des groupes sociaux), ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance (Tajfel, 1982, p. 255). Allen (1968) a identifié trois dimensions de l'identité sociale à savoir le statut qui correspond à la position occupée ; la valeur qui permet de placer et d'évaluer l'individu dans une dimension du statut et l'implication qui permet d'apprécier le niveau d'ancrage de l'individu à son rôle et qui apporte également une précision sur son identité. A partir de cette définition on peut assimiler la désidentification organisationnelle à un ensemble d'émotions négatives qui inhibent le sentiment d'appartenance d'un individu à son organisation et qui l'amène à se détacher progressivement de celle-ci.

La désidentification organisationnelle se définit comme une perception de soi fondée sur une séparation cognitive, active, voire une attitude de répulsion ou de récusation de l'identité organisationnelle. Elle prend ensuite la forme d'une catégorisation relationnelle négative visant à se déconnecter de l'organisation à laquelle on était initialement engagé (Elsbach & Bhattacharya, 2001). En effet, l'association de la désidentification au désengagement provient des liens désormais établis entre les concepts d'identification et d'engagement organisationnels (Meyer et al., 2006 ; Stets & Biga, 2003 ; Stets & Burke, 2005 ; Stryker & Serpe, 1982). A titre d'illustration, la construction identitaire chez un fonctionnaire du secteur public se fait souvent par la négative en raison des stéréotypes largement présents dans l'opinion publique et qui le pousse à refuser l'identité de fonctionnaire (Buffat 2014). En revanche, le concept de désidentification est loin d'être simplement le contraire de l'identification, même si tous deux conduisent vers l'émergence et l'affirmation d'une identité individuelle (Ashforth et al., 2013). D'ailleurs, les deux concepts ne s'excluent pas mutuellement. Il reste ainsi possible de se désidentifier à certains attributs de son organisation, tout en restant identifiés à d'autres (Kreiner & Ashforth, 2004).

II-2.2 L'amotivation

Le désengagement semble également trouver une expression parmi les théories de la motivation. Agissant comme moteur et catalyseur de l'action, la motivation au travail pousse les individus à s'engager dans des actions au travail. Ces actions sont potentiellement l'expression d'un engagement envers une ou plusieurs ancrées à l'image de l'organisation, le groupe de travail, le superviseur ; ceci lorsqu'elles sont persistantes et cohérentes dans le temps (Becker et al., 1996 ; Morrow & McElroy, 2001 ; Reichers, 1985). Considérée comme

l'opposé de la motivation intrinsèque par exemple, l'amotivation est la forme la plus autorégulée de motivation et désigne généralement une absence de motivation (Ryan & Deci, 2000 ; Howard et al., 2016), ou une résignation qui neutralise l'énergie positive de travail. De même le concept d'« adhésion négative » qui s'y apparente est utilisé par Aubert (2003) et correspond à une perte de sens de la mission organisationnelle. D'autres auteurs décrivent cette adhésion négative en parlant de « satisfaction résignée », mettant ainsi en avant, le caractère bureaucratique des organisations publiques comme cause principale de cette résignation (Giauque et al., 2012).

En dehors des mauvaises performances, plusieurs conséquences de l'absence de motivation sont identifiées dans la littérature. Il s'agit de la baisse de la vitalité, de l'engagement affectif, de la satisfaction au travail et des efforts dans l'accomplissement des tâches (Gagné & Deci, 2005 ; Gagne et al., 2015 ; Tremblay et al., 2009 ;). Par ailleurs, d'autres travaux révèlent qu'une absence de motivation produit un effet de contagion sur les comportements des autres membres de l'organisation (Esteve et al., 2016).

II-2.3 La démobilisation

Comme définie par Tremblay (2006), la démobilisation correspond à une absence de contribution à l'effort individuel et collectif de performance, laquelle ne permet pas de créer un climat social vertueux et un esprit d'équipe. D'autres auteurs la considèrent comme une autre approche du désengagement parmi les théories du comportement au travail. Généralement, la démobilisation est causée par diverses formes de dissonances telles que les attentes insatisfaites, des valeurs divergentes, ou une inadéquation entre un salarié et l'organisation (Coyle-Shapiro & Shore 2007 ; KristofBrown et al., 2002 ; Sekiguchi, 2004). La démobilisation peut aussi conduire un employé à arrêter ses efforts qui visaient à renforcer et maintenir la relation avec son organisation (Wils et al., 1998, Guerin & Wils, 2002). Ce concept revêt de ce fait, une dimension affective (effort de sociabilité), conative (effort de collaboration) et cognitive (efforts de comprendre le sens de l'action collective) (Guerin & Wils, 2002 ; Tremblay, 2006). Par opposition au concept de mobilisation, la démobilisation se situerait à l'autre bout d'un continuum mobilisation-démobilisation, sans pour autant signifier a-mobilisation/absence de mobilisation (Kouadio & Emery, 2017). En effet, l'idée de démobilisation, tout comme celles de démotivation, de désidentification et de désengagement suppose une force agissante initiée par l'individu lui-même, parfois de manière inconsciente.

II-2.4 La démission intérieure

Le concept de démission intérieure, quant à lui est plutôt utilisé les certains chercheurs pour caractériser l'éloignement individuel de l'environnement de travail. Elle se traduit généralement par un manque d'entrain, d'initiative ou d'engagement dans les activités organisationnelles (Loehnert, 1990). Ce concept semble plus se rapproché du concept de désengagement que les précédents. En effet, la démission intérieure se traduit par une sorte démobilisation dont les conséquences sont parfois paradoxales dans les contextes de travail. Par analogie à l'utilisation de ce terme en économie, notamment pour qualifier le positionnement stratégique de certaines entreprises sur leurs marchés, le désengagement organisationnel consiste en un retrait partiel ou total des tâches, activités et projets organisationnels (Kouadio & Emery, 2017). Dans le domaine des relations au travail, le désengagement peut s'apparenter à la démobilisation (le terme est d'ailleurs également employé pour désigner un mouvement de grève) ou à la démission (intérieure) non seulement contractuelle mais aussi psychologique. Mais un pan important de la recherche explique également le désengagement par des attentes insatisfaites (Giauque et al., 2015 ; Keenan & Newton, 1985 ; Wanous, 1980).

En général un employé désengagé est décrit comme déresponsabilisé, moins impliqué dans les missions et projets de l'organisation, en manque d'épanouissement par le travail et donc en panne de performances, avec les coûts potentiels à supporter par les organisations (Nicholson & Arnold, 1991 ; Schein, 1978,). Les profils désengagés ont tendance à se déconnecter des priorités, donnant souvent l'impression d'être sous-utilisé et ne pouvant donc satisfaire leur attente envers l'organisation. L'isolement qui caractérise souvent ces profils leur permet de rassembler les arguments pouvant leur permettre de se plaindre ou de chercher un autre emploi. Cette tendance est généralement partagée par les employés du secteur public (Rainey & Steinbauer, 1999 ; Rouillard, 2003 ; Rouban, 2010). Face à cette situation il importe d'adopter un système de gestion visant à refonder l'identité des agents publics, de stimuler davantage leurs motivations et leur engagement au travail, afin de permettre une amélioration des performances et la capacité des organisations publiques à créer de la valeur pour les citoyens (Bryson et al., 2014).

A partir du développement effectué ci-dessus qui apportent une clarification nécessaire à la compréhension du concept du désengagement au travail, la définition proposée ici intègre plusieurs variantes parmi lesquels 1) Un désengagement partiel qui se rapporterait à une énergie moindre investie sur les ancres identifiées d'engagement ; 2) Un désengagement

passif, qui va dans le sens d'une absence d'investissement d'énergie envers les ancrs identifiées 3) Un désengagement actif, où l'individu investit une énergie négative envers ces mêmes ancrs ; et 4) Un désengagement ambivalent mono-ancre, pour lequel l'individu affiche une énergie positive envers certaines dimensions spécifiques de l'ancre, tout en continuant d'investir une énergie négative sur d'autres dimensions (sans doute la situation la plus réaliste, notamment dans un contexte de réforme). Ce désengagement contradictoire (ambivalent) révélera des facettes attractives et d'autres non-attractives suivant la pertinence de l'ancre considérée (Kouadio & Emery, 2017).

III- LES DÉTERMINANTS DU (DÉS)ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Dans leurs méta-analyse, Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al (2002) ont proposé un regroupement des déterminants en trois catégories : les facteurs individuels, les facteurs reliés aux expériences de travail vécues et les facteurs correspondant aux caractéristiques organisationnelles. En effet, la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) repose sur une recension de plus de 200 articles publiés entre 1967 et 1986 et celle de Meyer et al. (2002) repose sur 155 échantillons indépendants regroupant 50146 employés entre 1985 et 2000. Nous présentons ici une synthèse des deux méta-analyses considérant qu'elles ont recensé un nombre important d'études que nous présenterons en deux grandes parties (les facteurs individuels et les facteurs organisationnels).

III-1 Les facteurs individuels

Les facteurs individuels représentent un ensemble de caractéristiques propres au travailleur qui impactent leur engagement au travail. Parmi ceux-ci, on distingue l'âge, le niveau de scolarité, l'état civil, l'ancienneté et le niveau hiérarchique du travailleur.

III-1.1 L'âge

La synthèse des études présentées dans les deux méta-analyses évoquées révèle l'existence d'un lien positif entre l'âge du salarié et son niveau d'engagement organisationnel. Meyer et al. (2002) indiquent que la force de cette relation reste faible pour les trois dimensions de l'engagement organisationnel. Mathieu et Zajac (1990) quant à eux précisent que la force de cette relation est moyenne. Cependant, Meyer et al. (2002) indiquent que le

facteur « âge » est plus fortement associé à l'engagement normatif en Amérique du Nord, alors que dans d'autres pays de l'Amérique, l'âge serait plus fortement lié à l'engagement de continuité (Meyer et al., 2002). Les études subséquentes de Chew et Chan (2008) et Caykoylu et al. (2011) apportent un soutien à ces observations. Dans ce cas, l'on relève que le niveau d'engagement organisationnel des salariés augmente avec l'âge. Trois arguments sont évoqués par Mathieu et Zajac (1990) pour expliquer cette relation. D'abord, il est probable que les salariés plus âgés aient tendance à être plus satisfaits à l'égard de leur travail. Ensuite, ceux-ci sont plus susceptibles d'occuper des meilleures fonctions au sein des organisations. En fin, il est possible que les travailleurs aient développé une justification cognitive leur permettant de demeurer au sein de leur organisation.

En revanche plusieurs autres études subséquentes à ces méta-analyses n'ont pas réussi à mettre en lien ces deux variables de façon significative (Fiorito et al., 2007 ; Su et al., 2009 ; Guerrero & Herrbach, 2009 ; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011). Aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs.

L'on retient qu'un consensus reste établi par les auteurs pour ce qui est de la relation entre ces variables. En effet, bien que la force de la relation soit faible pour certains et modérée pour d'autres, l'âge du travailleur et le niveau d'engagement organisationnel sont liés positivement (Caykoylu et al., 2011 ; Chew & Chan, 2008 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002,).

III-1.2 Le niveau d'étude

Selon les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al. (2002), il existe une faible relation négative entre le niveau de scolarité d'un salarié et son niveau d'engagement organisationnel. En effet, Meyer et al. (2002) démontrent que la force de cette relation est faible, voire négligeable et ce, pour les trois dimensions de l'engagement organisationnel. L'étude de Caykoylu et al. (2011) supportent également ces résultats. Ainsi, plus un travailleur détient un niveau de scolarité élevé, plus son niveau d'engagement organisationnel est faible. Mathieu et Zajac (1990) proposent deux explications pour comprendre cette relation. D'abord, il est probable que plus un individu est scolarisé, plus son niveau d'attente envers l'organisation est important. Ainsi, il est possible que ces attentes ne soient pas toujours satisfaites par l'organisation. Ensuite, plus un employé est scolarisé, plus l'éventail d'options entourant des opportunités d'emplois est important. Ainsi, celui-ci sera moins enclin à demeurer au sein d'une fonction ou d'une organisation pour une longue

période. Plusieurs études subséquentes à ces méta-analyses n'ont pas réussi à mettre en lien ces deux variables de façon significative (Conway & Monks, 2009 ; Fiorito et al., 2007 ; Khandelwal, 2009 ; Su et al., 2009 ;). Aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs.

À la lumière des études recensées, il semble exister un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre ces variables. Il existe une relation négative, mais faible entre le niveau de scolarité et l'engagement organisationnel. Ainsi, lorsque le niveau de scolarité d'un travailleur est élevé, son niveau engagement organisationnel tend à s'affaiblir (Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002).

III-1.4 Le statut matrimonial

Selon la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) et celle de Meyer et al. (2002), il existe une relation positive, mais faible, entre l'état civil du travailleur et son niveau d'engagement organisationnel. Ces études révèlent qu'un travailleur vivant en couple est plus engagé qu'un travailleur célibataire. L'étude subséquente de Khandelwal (2009) apporte un soutien à ce résultat dans deux des trois échantillons étudiés. Meyer et al. (1990) met en évidence la relation entre ce facteur et l'engagement de continuité. La raison évoquée en est que, les employés vivant en couple ont davantage de responsabilités financières que les employés célibataires. Un travailleur marié est plus engagé qu'un travailleur qui ne l'est pas et l'explication fournit par Khandelwal (2009) est que le mariage augmente le niveau de responsabilité et de loyauté familiale du travailleur. Cette augmentation affecterait le désir du travailleur de demeurer au sein de l'organisation.

Toutefois, il importe de relever que cette variable n'a pas fait l'objet de plusieurs études. En effet, les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) comptent cinq études tandis que celle de Meyer et al. (2002) en recensent neuf avec une seule étude subséquente identifiée. Il semble toutefois exister un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre ces variables. En effet, la relation entre l'état civil et le niveau d'engagement organisationnel du travailleur est significative, mais faible. Ainsi, un travailleur célibataire est moins engagé qu'un travailleur vivant en couple (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et al., 2002).

III-1.5 L'ancienneté au poste

Les auteurs distinguent deux types d'ancienneté : l'un concerne le niveau d'ancienneté au poste. Celui-ci fait référence au nombre d'années cumulées par le travailleur au sein d'un

même emploi. L'autre type concerne l'ancienneté organisationnelle (dans la profession). En résumé, la majorité des auteurs rapportent une relation significative entre ces variables. Ce qui traduit l'existence d'une relation positive, mais faible, entre l'ancienneté reliée au poste et l'engagement organisationnel. Il existe également une relation positive, mais faible, entre l'ancienneté organisationnelle et l'engagement organisationnel. Toutefois, la force de cette relation est plus forte que celle concernant le niveau d'ancienneté au poste. Ainsi, plus le niveau d'ancienneté du travailleur est élevé, plus son niveau engagement organisationnel est important (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002).

III-1.6 La position hiérarchique

La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) rapporte un lien positif, mais faible, entre le niveau hiérarchique du travailleur et l'engagement organisationnel de celui-ci. Ainsi, plus le niveau hiérarchique d'un travailleur est élevé, plus son niveau d'engagement organisationnel est important. Aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs. Toutefois, les études subséquentes de Fiorito et al. (2007), Su et al. (2009) et Conway et Monks (2009) ne rapportent aucun lien significatif entre ces variables. Aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs.

En résumé, la majorité des auteurs rapportent une relation significative entre ces variables. Ainsi, il existe une relation positive, mais faible, entre le niveau hiérarchique du travailleur et son niveau d'engagement organisationnel. Le niveau hiérarchique du poste qu'occupe le travailleur est élevé, plus son niveau engagement organisationnel est important (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et al., 2002).

En somme, bien que la majorité des études recensées mettent en lien de façon significative entre les variables propres à l'individu et l'engagement organisationnel, l'on note cependant que la force des relations est majoritairement faible. Les caractéristiques individuelles des travailleurs ont ainsi un impact négligeable dans le développement de l'engagement organisationnel chez les travailleurs (Mathieu et Zajac, 1990).

III-2 Les facteurs reliés aux expériences de travail et à l'organisation

Cette partie est consacrée aux déterminants de l'engagement organisationnel liés aux expériences de travail vécues par le salarié et les facteurs reliés à l'organisation. Il s'agit des expériences vécues par un individu dans son milieu de travail. Parmi ceux-ci, il y a : le soutien organisationnel perçu, le niveau d'ambiguïté dans le rôle, le niveau de défis associés

au poste, le niveau d'autonomie dans les tâches et le niveau de conflit associé à l'emploi du travailleur.

III-2.1 Le soutien organisationnel perçu

Le soutien organisationnel correspond à la perception du travailleur face au niveau d'attention et de reconnaissance de l'organisation à l'égard des tâches qu'il réalise au sein de celle-ci (Guerrero & Herrbach, 2009). Selon la méta-analyse de Meyer et al. (2002), il existe un lien positif et fort, entre le niveau de soutien organisationnel perçu et le niveau d'engagement affectif et normatif. Il s'agit de la relation ayant la force la plus importante de sa catégorie auprès de la dimension affective de l'engagement (Meyer et al., 2002). De plus, cette relation est plus importante avec l'engagement normatif auprès des études menées dans les pays situés à l'extérieur de l'Amérique du Nord. Les études subséquentes de Guerrero et Herrbach (2009) et de Su et al. (2009) confirment également ces résultats. Meyer et al. (2002) et Su et al. (2009) donnent une explication à cette relation en s'appuyant sur la théorie de l'échange social.

Selon la théorie de l'échange social de Blau (1964), les employés seraient plus enclins à s'engager envers une entreprise lorsqu'ils sentent que celle-ci s'engage par rapport à eux. Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre ces variables. En effet, le niveau de soutien organisationnel perçu et le niveau d'engagement organisationnel sont liés positivement et leur relation est forte (Meyer et al., 2002 ; Guerrero & Herrbach, 2009 ; Su et al., 2009). Ainsi, plus le niveau de soutien organisationnel perçu de la part du travailleur est élevé, plus son niveau d'engagement organisationnel est important.

III-2.2 Le niveau d'ambiguïté des rôles

L'ambiguïté des rôles concerne les attentes non clarifiées à l'égard de la performance attendue du travailleur dans le cadre de son emploi (Caykoylu et al., 2011). Les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al., (2002) rapportent qu'il existe une relation négative, mais de force moyenne, entre le niveau d'ambiguïté et le niveau d'engagement organisationnel. Selon Meyer et al. (2002), la force de cette relation est plus forte avec la dimension affective de l'engagement organisationnel. L'étude subséquente de Caykoylu et al. (2011) confirme ces résultats. Ainsi, plus le niveau d'ambiguïté associé à un poste est important, moins le niveau d'engagement organisationnel du travailleur sera élevé. Mathieu et Zajac (1990) rapportent que peu de travaux théoriques ont été réalisés sur le lien entre ces

variables. Toutefois, la perception d'un individu à l'égard de son environnement de travail affecterait sa réponse affective.

En conclusion, il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre ces variables. En effet, il existe une relation négative, mais de force moyenne, entre le niveau d'ambiguïté associé au rôle du travailleur et son niveau d'engagement organisationnel. Ainsi, plus le niveau d'ambiguïté dans le cadre des fonctions du travailleur est important, moins élevé est son niveau d'engagement organisationnel et ce, particulièrement avec la dimension affective.

III-2.3 Le niveau de défi dans l'emploi

Le défi associé à l'emploi du travailleur a été abordé dans la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) qui rapporte un lien positif, mais de force moyenne, entre le niveau de défis associés au poste du travailleur et son niveau d'engagement organisationnel. L'étude subséquente de Chew et Chan (2008) confirme ces résultats. Ainsi, plus un individu détient un niveau de défis importants dans le cadre de son emploi, plus son niveau d'engagement organisationnel est élevé. Les auteurs avancent que ce déterminant pourrait concerner davantage les employés qui ont un grand désir de développement (Mathieu & Zajac, 1990). De plus, les entreprises qui assignent des tâches comportant des défis pourraient contribuer à développer le niveau d'engagement organisationnel des employés qui désirent utiliser leurs compétences et leurs habiletés (Mathieu & Zajac, 1990).

Les variables étudiées ne semblent pas avoir fait l'objet de plusieurs études. En effet, la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) met en lumière seulement 3 études et une seule étude subséquente est recensée. Bien qu'il existe un consensus entre les résultats de ces études, il semble prématuré de conclure face à la relation existante entre ces variables. D'autres études sont nécessaires afin de pouvoir déterminer la nature de cette relation.

III-2.4 Le niveau d'autonomie dans les tâches

Dans leur méta-analyse, Mathieu et Zajac (1990) rapportent un lien positif, mais faible, entre le niveau d'autonomie associé aux tâches du travailleur et son niveau d'engagement organisationnel. L'étude subséquente de Fiorito et al. (2007) indique une faible relation significative entre ces variables. En effet, la relation entre ces deux variables est statistiquement significative dans l'un des deux échantillons utilisés. Ainsi, plus un individu détient un niveau d'autonomie élevé dans ses tâches, plus son niveau d'engagement

organisationnel est important. Les auteurs n'apportent toutefois pas d'explication à cette relation et précisent que celle-ci est très peu documentée. Il apparaît que les études qui abordent ce lien sont en nombre limité.

III-2.5 Le niveau de conflit dans le rôle

Le conflit associé au rôle du travailleur a été abordé dans les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al., (2002). Ces travaux postulent l'existence d'une relation négative, mais de force moyenne, entre le niveau de conflit associé à un rôle et l'engagement organisationnel. De plus, cette relation est plus forte auprès de la dimension affective de l'engagement organisationnel (Meyer et al., 2002). L'étude subséquente de Caykoylu et al. (2011) confirme également ces résultats. Ainsi, plus le niveau de conflit associé au rôle du travailleur est important, moins grand est son niveau d'engagement organisationnel. Les auteurs expliquent que la perception de l'environnement affecte les réponses affectives des individus. Ils précisent également que cette relation est très peu documentée. Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre ces variables. En effet, il existe une relation négative, mais de force moyenne, entre le niveau de conflit associé au rôle et l'engagement organisationnel. Ce lien est plus fort avec la dimension affective de l'engagement organisationnel. Ainsi, plus le niveau de conflit associé au rôle du travailleur est important, moins son niveau d'engagement organisationnel est élevé.

Globalement, cette section portait sur les facteurs reliés aux expériences de travail vécues. Il fut question du soutien organisationnel perçu, de l'implication au travail, du niveau de satisfaction à l'égard de l'emploi, du niveau d'ambiguïté dans le rôle, du niveau de défis associé au poste, du niveau d'autonomie dans les tâches et du niveau de conflit associé à l'emploi du travailleur. La majorité des études recensées rapportent une relation dont la force varie de forte à modérée, entre cinq des déterminants de cette catégorie, la composante affective de l'engagement et l'engagement organisationnel (Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002). Il s'agit 1- du niveau de soutien organisationnel perçu, 2- du niveau de satisfaction à l'égard de l'emploi, 3- du niveau d'implication au travail, 4- du niveau d'ambiguïté associé au poste et 5- du niveau de conflits associé à une fonction (Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002). Ainsi, ces déterminants ont un impact important dans le développement de l'engagement organisationnel et ce, particulièrement auprès de la dimension affective de l'engagement (Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002).

III-3 Les déterminants organisationnels

Il s'agit des caractéristiques propres à l'entreprise qui emploie le salarié, les pratiques de gestion des ressources humaines et la justice organisationnelle. Dans la présente section, il est question de faire une présentation de quelques facteurs liés aux pratiques managériales.

Il s'agit des programmes et processus de gestion permettant d'administrer et développer les employés d'une organisation (McShane & Benabou, 2007). Il existe plusieurs pratiques de gestion de ressources humaines. Dans cette section, il est question de celles qui sont le plus fréquemment étudiées dans la littérature, soit les pratiques de formation et de rémunération.

III-3.1 La formation des travailleurs

Il s'agit de l'ensemble des activités visant à développer les connaissances et les compétences d'un travailleur dans le cadre de ses fonctions courantes (McShane & Benabou, 2008). Les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al., (2002) n'ont pas véritablement considéré ce facteur dans le cadre de leurs études. Cependant, quatre études subséquentes indiquent qu'il n'existe aucun lien significatif entre ces variables (Fiorito et al., 2007 ; Chew & Chan, 2008 ; Conway & Monks, 2008 ; Su et al., 2009). Ce résultat est contraire à l'hypothèse de base de Fiorito et al. (2007) qui postulait une relation positive et significative entre ces variables. Selon ces auteurs, les investissements en formation effectués par l'employeur favoriseraient le développement d'une perception positive chez le travailleur à l'égard de sa sécurité d'emploi et de ses possibilités d'avancement. Conséquemment, l'association entre la pratique de formation et l'engagement organisationnel aurait dû être significative et positive. Toutefois, le résultat obtenu dans le cadre de cette étude ne permet pas de soutenir cette explication. L'étude subséquente de Meyer et Smith (2000), s'intéresse à ce facteur et relève la formation serait plutôt une variable médiatrice importante pour certains déterminants de l'engagement affectif.

III-3.2 la pratique de rémunération

La rémunération regroupe un ensemble de pratiques permettant de rétribuer un employé en contrepartie d'un travail effectué. Ces pratiques vont des rémunérations fixes (salaire de base) aux rémunérations variables (primes au rendement, commissions, etc.) en passant par les avantages sociaux tels que le régime de retraite, etc. (McShane & Benabou, 2007). Dans une étude, Fiorito et al. (2007) ont mis en lien les pratiques de rémunération

incitative et l'engagement organisationnel, mais la relation entre ces deux variables ne s'est pas révélée significative. Par contre, Chew et Chan (2008) ont mis en exergue l'existence d'un lien positif entre ces variables. L'explication proposée est que ces pratiques favoriseraient le développement de l'engagement organisationnel chez les travailleurs, car ceux-ci auraient la perception que leur capacité, leur effort et leur performance seraient reconnu et appréciés (Chew & Chan, 2008).

En définitive, on peut relever dans cette partie, que les facteurs individuels des travailleurs ont un impact négligeable sur leur engagement au travail (Mathieu & Zajac, 1990). Or, cinq déterminants de la catégorie des expériences de travail vécues ont un impact important dans le développement de l'engagement organisationnel et ce, particulièrement auprès de la dimension affective de l'engagement. Il s'agit du niveau de soutien organisationnel perçu, du niveau d'implication au travail, du niveau d'ambiguïté associé au poste et du niveau de conflits associé à une fonction (Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002).

Pour ce qui est des facteurs liés à l'organisation, Mathieu et Zajac (1990) et Meyer et al. (2002) apportent une explication dans leurs méta-analyses.

En effet, un lien positif, mais faible, existe entre le niveau d'ancienneté au poste et l'engagement organisationnel. Ainsi, plus un travailleur détient un niveau d'ancienneté important au sein de son poste, plus son niveau d'engagement organisationnel est élevé. Aucune étude subséquente n'est recensée. Mathieu et Zajac (1990) expliquent qu'après plusieurs années passées au sein d'un même poste, le travailleur développe de l'attachement psychologique à l'égard de son emploi et de son organisation. Par ailleurs un lien positif, mais faible, est établi entre le niveau d'ancienneté organisationnelle et le niveau d'engagement du travailleur. Ainsi, plus un travailleur cumule d'ancienneté au sein de son organisation, plus celui-ci est engagé. La force de cette relation est plus forte que celle concernant le niveau d'ancienneté relié au poste. Conway et Monks (2009) soulignent que cette relation positive est plus marquée avec l'engagement affectif et de continuité alors que Kwon (2006) indique plutôt une faible relation significative entre ces variables. Cependant, d'autres études concluent l'absence de relation significative entre ces variables bien qu'aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs. (Fiorito et al., 2007 ; Su et al., 2009).

IV- LE DÉSENGAGEMENT MORAL AU TRAVAIL

Les principales études empiriques menées sur le désengagement moral visaient essentiellement la prédiction des agressions et des comportements anti-sociaux au travail chez les enfants et les adolescents (Bandura et al., 1996 ; Bandura et al., 2001). Cependant, le désengagement moral a été aussi analysé auprès des populations adultes pour expliquer l'abandon des comportements de citoyenneté (Caprara & Capanna, 2006), la piraterie en informatique (Rogers, 2001), et les réactions à la guerre (Aquino et al., 2007). De même, d'autres travaux vont par la suite étudier le désengagement moral chez les adultes, notamment dans la prédiction de la corruption (Brief et al., 2001 ; Moore, 2008) et des comportements contreproductifs (Fida et al., 2014). La définition du désengagement moral repose sur les mécanismes qui concourent à la violation de l'éthique de l'organisation.

IV-1 Éthique et déontologie dans l'organisation

Selon Ebale Moneze (2022), le fonctionnement de chaque organisation repose sur sa culture, ses missions et sur l'éthique définie dans le code déontologique de la profession, et donc le climat organisationnel dépend de sa mise en application. Généralement, la définition du concept « éthique » s'appuie sur la légalité des actes et la conformité de ceux-ci aux normes sociales prescrites. Dans ce sens, la justice, l'honnêteté et la fidélité sont des principes généraux des conduites humaines. La déontologie exige en effet d'être juste, honnête et loyal. A partir de cette définition, l'on retient que les décisions contraires à l'éthique sont soit illégales soit moralement inacceptables par la communauté (Jones, 1991). Cet auteur définit la déontologie comme un code de conduite ou un ensemble de règles morales qui régissent la pratique d'une profession.

Un comportement est acceptable du point de vue éthique, lorsque celui-ci expose à des conséquences positives, tout en minimisant les conséquences négatives pour les autres (l'organisation et les personnes). Il s'agit d'un comportement qui concorde bien avec les principes généraux de conduites humaines tout en minimisant les menaces éventuelles pour autrui. De ce fait, une action est dite contre-éthique lorsqu'elle entrave les principes généraux de conduites humaines et tend à poser des dommages à autrui ou à un bien lui appartenant.

Un groupe de chercheurs a identifié un ensemble de huit principes qui rentrent dans la définition des principes d'une déontologie (Paine et al., 2005). Cet ensemble s'appuie sur le code global des pratiques du business et repose sur les principes suivants : (1) **le devoir fiduciaire** : toute action doit reposer sur l'intérêt financier de l'organisation et des

investisseurs; (2) le **droit de propriété**: le respect de la propriété et les droits de l'employeur doivent être respectés; (3) la **fiabilité**: elle concerne le respect des promesses, des engagements, des contrats et des accords; (4) la **transparence**: l'activité doit être menée de manière juste et ouverte ; (5) la **dignité**: elle concerne le respect de la santé, de la sécurité et de la vie privée des personnes; (6) l'**équité**: toutes les parties doivent être traitées de manière juste à travers des échanges et compétitions justes; (7) la **citoyenneté**: elle concerne le fait d'agir dans les limites de la loi, c'est-à-dire agir de manière responsable en tant que membre de la communauté et (8) la **responsabilité** qui est le fait de réagir de manière humble et légitime envers autrui.

En effet, le contexte détermine le niveau d'application de ces principes mais il y'a toujours des principes qui reviennent régulièrement pour orienter le comportement de l'individu en situation. Il importe de relever que les décisions contre-éthiques protègent très rarement les intérêts de l'organisation ; elles sont généralement coûteuses et menacent la survie de celle-ci. Par crainte des représailles et de l'autosensure suite à la violation de la déontologie, les individus activent les mécanismes caractéristiques du désengagement moral pour rester en bonne conscience avec eux-même.

IV-2 Définitions du désengagement moral au travail

Bandura (2016) définit le désengagement moral comme un ensemble de moyens par lesquels les individus rationalisent leurs actions injustes (contraires à l'éthique). Les mécanismes de désengagement moral se réfèrent à un ensemble de moyens et de processus cognitifs et sociaux par lesquels une forme de comportements illicites, nuisibles et antisociaux est psychologiquement transformée de sorte que ceux-ci n'aient plus leurs qualités négatives qui auparavant dissuadaient l'individu à s'engager dans un tel comportement (Bandura, 2014). Ce processus prend place à travers une minimisation du rôle de l'acteur dans les conséquences de l'acte posé. Nous concevons le désengagement moral dans cette étude comme la propension qu'a un individu à recourir à des cognitions qui lui permettent de restructurer ses actions immorales de manière à ce qu'elles apparaissent moins cruelles, ou encore en atténuant la détresse qui découlerait du dommage dont il fait subir à autrui.

De manière générale, les individus adoptent des normes de bien et de mal dans le processus de développement moral. Ces normes les orientent en les motivant ou bien en les dissuadant dans leurs conduites ou bien dans la décision d'agir. C'est ce qu'on appelle le processus d'autorégulation : il s'agit d'un processus permettant aux individus de surveiller

leurs conduites et de les gérer (Bandura, 2014). En effet, comme le souligne cet auteur, les individus ont tendance à poser des actes qui leur procurent une certaine satisfaction et une certaine estime de soi et à l'inverse, ils s'abstiennent de se comporter de manière à violer leurs normes morales.

Dans le développement de sa théorie, Bandura (1996, 2000) a mis en place huit mécanismes ou techniques de désengagement moral pouvant se subdiviser en trois sous-groupes :

1) Le premier permet de reconstruire l'acte pour valoriser sa moralité et diminuer son immoralité. Ces mécanismes agissent sur la perception qu'une personne aura des comportements répréhensibles qu'elle affiche. Trois mécanismes entrent dans cette catégorie :

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

- **La labellisation euphémistique** : Encore appelée « *langage euphémique* », ce mécanisme est un principe par lequel un individu donne un nom plus aseptisé à une même activité afin de la rendre plus acceptable (Bandura et al, 1996). Comme exemple, on ne dira pas un téléphone volé mais plutôt un téléphone tombé du camion (Dantinne, 2015). Très souvent, il arrive que les gens se comportent beaucoup plus agressivement lorsque l'agression peut recevoir une étiquette aseptisée plutôt que lorsqu'elle est appelée agression. Cette observation amène Bandura (1996) à dire qu'avec le verbiage aseptisé et alambiqué, la conduite destructrice est rendue bénigne et ceux qui s'y livrent sont déchargés d'un sentiment d'implication personnelle.

- **La comparaison avantageuse** : C'est un mécanisme consistant à opposer son propre comportement à un comportement plus répréhensible pour disculper sa propre conduite qui est alors considérée comme bienveillante (Pelton et al., 2004).

2) Le deuxième processus de désengagement moral vise à masquer ou minimiser le rôle de l'auteur dans les dommages causés à la victime. Cette catégorie englobe les deux mécanismes présentés ci-dessous :

- **Le déplacement de la responsabilité** : A travers ce mécanisme, une personne tente de minimiser ou masquer son rôle en imputant sa responsabilité à un tiers, ceci en insinuant que le comportement répréhensible ne dépend pas de lui mais plutôt d'une pression sociale extérieure à lui ou d'un dictat d'autrui. (Bandura et al, 1996).

La diffusion de la responsabilité : elle suit l'adage selon lequel « quand tout le monde est responsable, personne ne se sent vraiment responsable ». Impliquer la collectivité permet de diminuer la responsabilité individuelle. En effet, tout préjudice causé par un groupe peut facilement être attribué aux comportements des autres (Bandura et al, 1996). La diffusion de responsabilité peut également se manifester par la répartition des tâches, qui semblent inoffensives, à un groupe de manière à ce qu'elles soient perçues individuellement alors qu'elles sont plutôt nuisibles dans leur totalité (Kelman, 1973).

3) Le troisième processus vise à minimiser les conséquences de l'acte par une distorsion ou bien par un maintien des conséquences hors de la conscience. Cette catégorie regroupe trois principaux mécanismes présentés ci-contre :

La distorsion des conséquences de l'acte : Ce mécanisme permet d'affaiblir le contrôle moral en minimisant, en négligeant ou en faussant les effets de l'acte. En effet, si la minimisation ne fonctionne pas, le préjudice peut être modifié, déformé ou ignoré. Il est, dans ce sens, plus facile de nuire lorsque la souffrance n'est pas visible et lorsque les actions nuisibles sont physiquement et temporellement éloignées de leurs effets (Bandura, 2002).

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

L'attribution de la responsabilité : Cette technique consiste à blâmer la victime et à intervertir la position d'auteur avec celle de victime. Dans ce cas, les auteurs se considèrent comme des victimes, c'est-à-dire comme des personnes qui ont eu une réaction de défense justifiée face aux provocations tandis que, les victimes sont plutôt accusées d'être elles-mêmes à l'origine de leurs souffrances (Bandura, 2002).

Face à ces mécanismes de désengagement moral développés par Bandura et ses collègues, d'autres auteurs ont proposé d'autres processus cognitifs que les déviants développent pour essayer de donner un sens à leurs actes immoraux.

IV-3 Techniques de justification et de neutralisation

Pour tenter de justifier et de neutraliser les effets de leurs actes, les délinquants s'appuient sur des distorsions cognitives. D'après Abel et al. (1989), les distorsions cognitives sont les processus cognitifs internes du délinquant qui servent à rationaliser le comportement et qui lui permettent de justifier les gestes d'agression sans vivre l'angoisse, la

culpabilité et la perte de l'estime de soi qui résultent habituellement d'un acte qui s'inscrit aux antipodes des normes sociales prescrites. Pour Murphy et Carich (2001), ces distorsions désignent un ensemble des déclarations personnelles que les déviants utilisent dans le but de minimiser, de rationaliser et de justifier leur comportement immoral. Ainsi, bon nombre de techniques de neutralisation et de justification morale sont utilisées par les déviants dans leurs démarches de distorsions cognitives. Pour Girard (2013), ces rationalisations sont développées avant et pendant le délit pour justifier la perpétration du geste de délinquance.

Spraitz et al. (2016) définissent la neutralisation comme un moyen de justifier un comportement criminel ou de dévier la responsabilité et l'autoaccusation ayant favorisé la décision de d'adopter ce comportement. Pour expliquer un comportement illicite ou illégal, les délinquants font généralement recours à cinq techniques (Sykes & Matza, 1957) développées ci-contre :

a) Le déni de dommage

Le déni de dommage est une technique centrée sur la blessure ou le préjudice causé dans l'acte du déviant. Elle va permettre de couper le lien entre l'acte et les conséquences tout en niant le mal infligé ou les dommages causés. Dans ce cas, les auteurs de ces actes estiment que leurs comportements ne causent vraiment pas de tort, malgré le fait qu'ils vont à l'encontre de la loi (Sykes & Matza, 1957). Selon ceux-ci, un acte peut être illégal sans être forcément immoral.

b) Le déni de responsabilité

Il est considéré comme la technique majeure de neutralisation. Cette technique est utilisée par le déviant pour se déresponsabiliser de ses propres actes ou de les atténuer au maximum en présentant ceux-ci comme accidentels. Cependant, le déni de responsabilité ne se limite pas à la simple affirmation que les actes déviants sont un « accident » car, il arrive souvent que l'auteur va jusqu'à dire que les actes sont dus à des « forces extérieures », dont il ne peut contrôler (Sykes & Matza, 1957). Une illustration peut être le fait pour un salarié qui refuse de servir dans l'organisation et se justifie par le fait d'avoir des problèmes de santé (fatigue liée à prise de médicaments, maladie...).

c) Le déni de victime

Le déni de la victime se traduit de deux manières. Soit le déviant va modifier les faits et va placer la victime en tant qu’auteur qui mérite une punition légitime. Dans ce cas, le délinquant devient ainsi un « justicier hors la loi ». Soit encore, ce dernier va nier non pas la qualité de la victime, mais à travers les circonstances de l’acte. Ce cas s’applique dans la mesure où la victime est absente, inconnue ou abstraite (Sykes & Matza, 1957).

d) La condamnation des « condamnateurs »

Formulée aussi “Rejet des opposants” par McCorkle et Korn (1954), la condamnation des « condamnateurs » est la technique par laquelle l’auteur déplace le centre d’attention de ses propres actes déviants vers le comportement, les motivations de ceux qui désapprouvent, qui répriment ces violations et qui appliquent les lois (la police, les enseignants, la justice...). Selon Sykes et Matza (1957), ce déplacement vise à réduire la perceptibilité de son acte immoral à ses yeux mais également aux yeux des autres.

e) L’appel à des loyautés supérieures

Selon Sykes et Matza (1957), l’appel à des loyautés supérieures est la technique de neutralisation qui consiste en une confrontation entre les attentes du groupe social élargi (l’organisation par exemple) et celles d’un ou plusieurs groupe(s) sociaux restreint(s) au(x)quel(s) l’auteur appartient (amis, famille, gangs...). Le déviant va ainsi choisir la loyauté envers son groupe plutôt que celle qui mène au respect de la loi.

IV-4 Convergence entre les approches de Ribeaud et Eisner (2010) et Bandura (2016)

Les travaux réalisés dans le cadre du désengagement moral et ceux réalisés sur les distorsions cognitives présentent d’importants points de convergence dans la mesure où ces deux approches portent sur les processus cognitifs utilisés par les déviant pour tenter de rationaliser leurs actes immoraux, mais aussi de se dédouaner des dommages causés à autrui (individus ou organisation) par ces actes.

Comme précisé dans leurs travaux, Ribeaud et Eisner (2010) relèvent le lien existant entre le déni de la victime, l’attribution de la responsabilité et la déshumanisation (Bandura, 1996, 2002). En effet, la déshumanisation qui est le principe d’enlever à la victime toutes ses qualités humaines (Bandura et al, 1996), intervient comme une non considération de la

victime par l'auteur et caractérise par conséquent un déni celle-ci. Une fois déshumanisées, ces victimes ne sont plus perçues comme des personnes ayant des sentiments, des espoirs et des préoccupations (Ribeaud & Eisner, 2010). L'attribution de la responsabilité quant à elle est souvent présente (elle est d'ailleurs la deuxième technique la plus utilisée par les sujets) car selon l'auteur, l'acte posé a été provoqué par la victime elle-même, ce qui signifie quelque part qu'il n'y a pas de victime puisqu'elle est considérée comme la principale responsable. En ce qui concerne les conséquences de l'acte, le déni de dommage peut être mis en lien avec la distorsion des conséquences. Le déplacement de responsabilité et la diffusion de responsabilité chez Bandura (2016) peuvent être mis en lien avec le déni de responsabilité dans les techniques de neutralisation car ces trois concepts consistent à déplacer la responsabilité de l'acte et de l'attribuer soit à des « forces extérieures », soit à des tiers ou à toute autre personne d'un même groupe.

IV-5 Désengagement moral et pratique de la corruption

Selon Thompson (1967) les deux finalités de bases d'une organisation sont la survie et la croissance ; et la corruption constitue un ensemble de pratiques qui freinent l'atteinte de ces finalités. En effet, la corruption et tous les actes immoraux associés (vol, distraction et l'utilisation inappropriée des fonds...) sont contraires à l'éthique organisationnelle. Le facteur qui incite très régulièrement à la pratique de la corruption est la recherche de l'intérêt personnel et le désengagement moral permet d'en apporter une explication.

Les mécanismes du désengagement moral agissent même sur les décisions banales tant qu'ils permettent aux individus de maximiser leurs profits (Bandura, 1990b). De même, des auteurs ont démontrés que le désengagement moral serait la cause immédiate des pratiques de corruption dans les organisations (Brief et al., 2001). Le désengagement moral favorise ainsi l'émergence des actes de corruption dans l'organisation à travers son action sur la conscience morale et la prise de décision d'agir. En effet, le désengagement moral joue un rôle important dans la décision d'adopter les actes de corruption puisque les personnes qui ont une propension élevée au désengagement moral ont tendance à plus accepter et pratiquer la corruption au sein de l'organisation (Moore, 2008 ; Bandura, 2016). L'on comprend de ce fait que le processus de désengagement moral pousse les individus à prendre opportunément des décisions et à s'engager dans des actes immoraux. Dans ce cas, les mécanismes de désengagement moral sont activés pour minimiser l'importance des valeurs anti-corruption

(Ex : je pratique la corruption puisque la culture de notre organisation nous le prédispose), sans que l'individu ne se retrouve dans un conflit de valeurs lié au dilemme éthique.

Au moment de s'engager dans un acte immoral, les individus font face à un inconfort psychosocial (dissonance cognitive) lié au conflit entre les pratiques pro-sociales qui sont normalement attendues de lui et la décision immorale envisagée. Dans cette situation, la décision immorale émerge lorsque l'individu trouve une possibilité de contrôler l'inconfort psycho-social qui en découlerait.

IV-6 Le désengagement moral et dissonance cognitive

Les recherches dans le cadre de la dissonance cognitive apportent un fort soutien au fait que les individus ayant une forte propension au désengagement moral sont plus à même de prendre plus facilement des décisions immorales allant à l'encontre des intérêts de l'organisation. La théorie de la dissonance cognitive postule que lorsque deux cognitions appropriées pour une décision sont dissonantes, les individus ont tendance à changer leurs attitudes de manière à ce qu'elles concordent (s'ajustent) au mieux possible à leur comportement, tout en donnant plus de valeur à leur choix face aux choix alternatifs (Festinger, 1957 ; Harmon-Jones, 2000 ; Tetlock, 1986). Ainsi l'individu aura tendance à toujours agir de manière à réduire l'inconfort lié à la dissonance. Néanmoins, les études sur la dissonance cognitive se focalisent beaucoup plus sur les retombées de la dissonance (l'effort mental nécessaire pour éviter ou réduire la dissonance) que de s'intéresser au premier chef, sur ce qui prédirait le manque de dissonance. La raison évoquée est que, le désengagement moral intervient dans le processus cognitif de manière à permettre à l'individu d'éviter des cognitions simultanées qui créent la dissonance (Bandura, 2016). Autrement dit, les attitudes moralement désengagées concordent avec les choix immoraux et permettent aux individus d'anticiper sur la dissonance qui découlerait chez des individus qui ne présentent pas d'attitude de désengagement moral. Le processus de prise de décision immorale est plus facilité chez les individus présentant un niveau de désengagement moral élevé puisque ce type de décision ne les expose à aucune dissonance (Tetlock, 1986). Dans ce cas, les mécanismes de désengagement moral seront activés pour minimiser l'importance des valeurs et principes moraux, sans que l'individu ne se retrouve dans un conflit de valeurs lié au dilemme éthique ou bien dans l'inconfort découlant de la situation de dissonance. Dans l'expression de la dissonance cognitive, l'attitude des individus traduit par les cognitions moralement désengagées (Ex : « tout le monde pratique la corruption ») va déjà les préparer à l'action de

déviance. Globalement, le processus du désengagement moral permet de faire une sorte de reconfiguration cognitive qui contribue à la tolérance des dommages de l'acte et facilite la prise de la décision d'agir.

De même, une autre conception s'appuie sur les approches cognitives en stipulant que les individus qui présentent un niveau de désengagement moral élevé auront une forte propension à prendre des décisions d'actes immoraux que les individus présentant un faible niveau de désengagement moral. Comme souligné par Kohlberg (1984) et Rest (1986) dans leurs travaux sur le développement moral, le raisonnement moral nécessite un niveau élevé de complexité cognitive. Kohlberg a ainsi montré qu'un niveau supérieur du raisonnement moral implique les principes de l'éthique universelle dans le sens d'une compréhension logique alors que le niveau supérieur s'appuie sur des choix moraux dans le sens de préserver un intérêt personnel (Kohlberg, 1984). Dans ce cas, le processus de jugement moral nécessite suffisamment de temps et une capacité mentale très élevée.

IV-7 Le leadership, l'engagement et le désengagement au travail

Des auteurs ont montré que le leadership propre à une organisation peut créer un environnement pouvant soit promouvoir les déviances ou soit au contraire, les éradiquer (Hollis, 2015). D'un point de vue théorique, le turnover qui découle d'un travail lié à la brimade est le reflet d'un staff distrait et désengagé envers le service des usagers. Le leadership peut ainsi galvaniser une organisation, tout comme il peut conduire à la médiocrité et l'inertie. La transformation et l'innovation sont des facteurs fondamentaux permettant de dominer la médiocrité au sein d'une organisation, et cela ne peut être possible qu'à travers une pratique du leadership intègre car, l'intégrité est l'élément central entre les valeurs, les buts et les actions d'une personne. De ce fait, le leadership est ainsi un déterminant important de l'engagement au travail (Evans & Johnson, 2000). De même un environnement hostile découle du leadership qui prédispose le personnel au désengagement des objectifs de l'organisation et donc, favorise des comportements subséquents (Lutgen-Sandvik & Arsh, 2014 ; Namie & Namie, 2009).

Byrne et Barling (2015) ont relevé qu'un leader qui veut stimuler la créativité chez les employés crée un environnement de bien-être à travers l'autonomie, les civilités, la communication sincère, un soutien organisationnel. Ces qualités de justice et d'accessibilité propres au leader créent un climat de sécurité chez les salariés, une situation qui renforcerait leur engagement au travail.

En revanche, un leadership favorisant un environnement hostile ou d'abus crée le désengagement. En effet, un tel leadership manque de considération et de confiance mutuelle et par conséquent agit négativement sur le professionnalisme des salariés. Une organisation pareille est caractérisée par une politique négative qui prédispose au mal-être tout en diminuant l'expression des opinions et même de la créativité chez les employés. Dans un tel environnement injuste, l'absence de communication devient une norme (Byrne & Barling, 2015). En guise de réponse, la cible et le témoin vont ignorer le responsable de la menace (leader, collègue ou toute autre personne impliquée). Le fait de s'isoler et de se détacher de l'identité organisationnelle émerge comme réponse ou stratégie de survie de l'employé dans cet environnement hostile (Kahn, 1990).

IV-8 Le désengagement moral et comportements contreproductifs au travail

Les travaux sur le *stressor-emotion model* (Spector, 1998 ; Spector & Fox, 2005) explique la démarche d'adoption des CCT dans une condition stressante. En s'appuyant sur le modèle de frustration-agression (Dollard et al., 1939 ; Berkowitz, 1989) et les théories de stress (Jex & Beehr, 1991 ; Lazarus, 1999), ce modèle souligne que les CCT adoptés par les salariés apparaissent généralement comme une réponse à une situation organisationnelle stressante ou marquée par une frustration liée à toute interférence entre les besoins personnels et les objectifs de l'organisation. S'inscrivant à la suite des études antérieures, l'étude menée par Fidal et al. (2014) dans le contexte italien relève des liens significatifs entre le désengagement moral et les CCT. En effet, cette étude a montré l'existence d'un lien significatif entre le désengagement moral et les CCT envers les personnes ($r = .38, p < .001$) et les CCT envers l'organisation ($r = .37, p < .001$). De même, le désengagement moral apparaît comme une variable explicative des comportements contreproductifs envers l'organisation ($\beta = .35$) et envers les personnes ($\beta = .46$). L'on comprend donc avec Bandura et al. (2000) que lorsque des personnes s'apprêtent à transgresser la norme, marquée ici par les CCT, ils développent d'abord les mécanismes de désengagement moral. Cette action leur permet de rationaliser et de donner une moralité à leur comportement antisocial afin de rester en bonne conscience avec eux-mêmes.

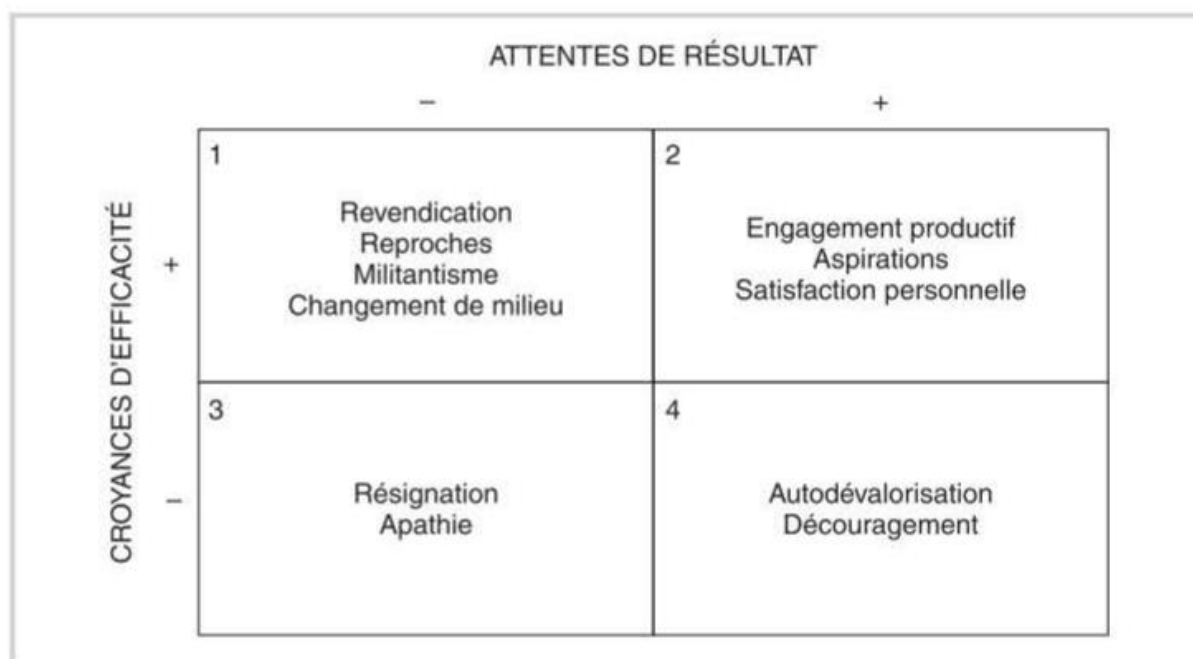
IV-9 Auto-efficacité, ressentiment et désengagement au travail

Selon Bandura (1997), les états émotionnels et le comportement d'un individu devraient être mieux prédit par l'effet combiné des croyances d'efficacité personnelle et par

les résultats de performances attendus au sein de l'organisation. En guise d'illustration, les salariés qui estiment que les résultats sont fortement déterminés par l'individu mais qui pensent ne pas avoir les compétences nécessaires éprouvent un faible sentiment d'auto-efficacité et abordent généralement le travail avec un fort sentiment d'inutilité. L'on comprend dès lors que le fait de croire que les résultats sont dus au comportement de l'individu peut stimuler ou décourager selon que la personne croît ou non qu'elle-même puisse agir de manière efficace. La figure 9 ci-dessous illustre le croisement entre les croyances d'auto-efficacité et d'attente de résultats et leur effet sur les processus psychosociaux et émotionnels propre à l'individu.

Figure 9

Croyances et réaction cognitivo-affective (Bandura, 1997, p.38)



Le croisement entre les croyances d'efficacité et l'attente de résultats met en relief quatre catégories d'attitudes et de comportements qui sont liés à l'état émotionnel de l'individu concerné.

En effet, comme illustré par la figure ci-dessus, les salariés qui ont une croyance d'efficacité personnelle élevée et un niveau d'attente résultat faible (catégorie 1) intensifient leurs efforts tout en cherchant à modifier les pratiques organisationnelles jugées injustes ; ceci est dû en la croyance à leur auto-efficacité. Des auteurs identifient deux cas de figure dans cette catégorie : le contrôle des résultats et le contrôle du système social ou des procédures

organisationnelles. En effet, les ouvriers payés à la tâche peuvent contrôler leurs revenus en fonction du travail effectué et régler leurs efforts en fonction de celui-ci s'ils estiment ne pas avoir la possibilité d'agir sur les procédures d'évaluation et de récompenses.

En revanche, les conditions qui associent un sentiment d'auto-efficacité élevé à un environnement peu ou non réactif conduit le salarié au ressentiment, ce qui les pousse à des efforts et revendications collectifs visant un changement des pratiques organisationnelles existantes (Bandura, 1973 ; Wolfgang & Short, 1972). Cependant, s'il est difficile d'obtenir les réformes et que de meilleures options existent, les salariés se désengageront ; le désinvestissement organisationnel qui s'en suivra amènera certains à chercher des alternatives ailleurs (Bandura, 1997).

Un sentiment d'auto-efficacité élevé dans un environnement réactif (catégorie 2) qui récompense les efforts des salariés de manière équitable favorise de l'aspiration, de l'engagement productif chez le salarié avec pour conséquence l'émergence du sentiment de réussite personnelle.

L'association d'une efficacité personnelle faible et un environnement non réactif (catégorie 3) : les personnes de cette catégorie renoncent rapidement lorsque leurs efforts sont infructueux. On distingue dans ce cas 1) les situations conduisant à l'apathie et une résignation à une vie ennuyeuse ; ceci a lieu lorsqu'aucun effort n'est fourni par les individus ou leur entourage pour produire un résultat valorisé et 2) des situations conduisant au découragement lorsque personne ne peut réussir et les personnes concernées se sentent impuissantes à proposer des pistes pour l'amélioration des conditions de travail et ne fournissent plus d'efforts pour provoquer un changement. Suivant la logique de cette recherche, une telle situation caractéristique du ressentiment exposerait les salariés au désengagement moral. Seligman (1975) explique que les gens entrent dans la résignation lorsqu'ils commencent à avoir des attentes dont ils ne peuvent véritablement influencer les résultats par leurs actes. Cette situation amène à percevoir un sentiment d'impuissance à l'égard du travail et des résultats.

Enfin, lorsqu'un salarié s'estime inefficace et se rend compte que son semblable (collègue) est récompensé pour son effort, il peut tomber dans l'autodénigrement et la dépression. Comme l'ont montré Davis et Yates (1982), la croyance à l'incapacité personnelle de produire des résultats valorisés et facilement obtenus par des collègues de même rang expose le salarié à une humeur dépressive et à une improductivité. Ainsi, le salarié s'auto-

dévalorise et se décourage puisque ses attentes en matière de récompenses ne correspondent pas à la réalité vécue alors qu'il y'a cette correspondance chez les collègues de même rang.

Conclusion

Ce chapitre a permis de faire une précision entre les concepts d'engagement, de désengagement au travail, de désengagement moral et d'autres concepts connexes. Il en ressort que le désengagement au travail est un processus de désidentification, de démission intérieure, de démotivation et même de démobilisation manifesté par un salarié envers son organisation et qui le pousse à un désinvestissement (absence, abandon et démission). Le désengagement moral par contre est un processus cognitif manifesté par un salarié qui reste attaché à son organisation mais qui s'inscrit dans une démarche visant à poser des actes immoraux envers les personnes (collègues et usagers) et/ou envers l'organisation et de s'en dédouaner des dommages causés pour rester en harmonie avec sa conscience. Le désengagement moral permet ainsi de donner une explication aux actes de violences, de corruption, de vandalisme.

**CHAP V : ÉTUDE DES
COMPORTEMENTS
CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL**

Introduction

Depuis près de deux décennies, les recherches en psychologie du travail et des organisations se penchent davantage sur l'étude des comportements hostiles au travail. Engagé dans un contexte de plus en plus concurrentiel et marqué par la nécessité de maîtriser les coûts, la capacité des entreprises à faire accepter des décisions contraignantes (réorganisation du travail, changement d'outils, licenciement, etc.) représente un enjeu fondamental pour leur survie, car ce terrain étant très fertile au développement des comportements contreproductifs. Prenant conscience du coût économique de tels comportements dans les organisations, les études antérieures ont permis d'élaborer différentes typologies de spécifier les multiples appellations qui vont des CCT (les plus englobants) aux incivilités (les plus simples ou de faible intensité). Spector et Fox (2005, p.151) définissent les comportements contreproductifs comme des « actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes (ex., clients, collègues, supérieurs) ». Cette définition diffère de celle donnée par Sackett en 2002 qui considère les comportements contreproductifs comme un ensemble de comportements adoptés par les individus et qui s'inscrivent en contradiction des intérêts les plus légitimes de l'organisation.

En effet, ces deux définitions permettent d'aborder et de mieux cerner les comportements entrant dans cette catégorie. Dans ce sens, une définition rigoureuse des comportements contreproductifs devrait, en principe, inclure les apports des définitions des comportements déviants (avec la notion de non-respect des normes mises en place dans l'organisation) et des comportements de représailles (avec la notion de réponse à un préjudice). Cette nouvelle définition permet d'exclure les comportements coûteux pour l'organisation mais réalisés involontairement tel que les accidents, les erreurs humaines. Ces types de comportements reposent en majorité sur des facteurs différents tels que la fatigue, le confort matériel...

I- APERÇU DES CCT DANS LE CONTEXTE CAMEROUNAIS : PERSPECTIVE JURIDICO-POLITIQUE

La corruption est le concept le plus répandu dans les dénonciations des actes immoraux dans la fonction publique camerounaise. Il s'agit d'un concept confus car sa conception est très large, ceci dans la mesure où il intègre un ensemble d'actions ou de comportements variés, rendant sa définition parfois complexe. En effet, il existe plusieurs formes de corruption, ce qui traduit un grand champ d'analyse à plusieurs niveaux allant des

pratiques individuelles (Ex : Le fait de violer une norme, notamment en s'appuyant sur la position occupée pour servir ses propres intérêts) aux pratiques institutionnelles (organisationnel), ceci, lorsque la culture ou les but d'une organisation dépendent des actes illégaux ou contraires aux valeurs morales, qui de manière officielle, sont sanctionnés (Moore, 2008). Cet auteur propose que la définition de la corruption intègre trois éléments essentiels à savoir a) des pratiques immorales, b) les intérêts individuels et 3) les intérêts organisationnels.

L'exploitation des dix derniers rapports publiés par la CONAC permet d'identifier l'ensemble des comportements illicites et immoraux issus des dénonciations et des affaires dont s'est saisi l'organe anti-corruption du Cameroun. Ces comportements sont constitués des actes de corruption et des infractions assimilées (CONAC, 2019). Les infractions assimilées à la corruption regroupent les infractions telles que le détournement de biens publics, le trafic d'influence, l'abus de fonctions, le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, etc... (Convention des Nations unies contre la corruption, 2003).

I-1 Les actes immoraux dans la fonction publique

Nous abordons ici, des comportements immoraux tels que la corruption, le favoritisme, les détournements de deniers publics etc...

I-1.1 Les actes de corruptions

L'article 134 du code pénal camerounais définit la corruption comme le fait de solliciter, d'agréer ou de recevoir des offres, dons ou promesses pour faire, s'abstenir de faire ou d'ajourner un acte de sa fonction (Biya, 2016). Il s'agit, en d'autre terme, du fait d'engager une personne investie d'une autorité à agir contre les devoirs de sa charge. Dans la culture des fonctionnaires Camerounais impliqués, la corruption prend généralement les noms de « gombo », « bière », « taxi », « carburant », « tchoko », « motivation » (Atangana, 2012).

Plusieurs enquêtes internationales de diagnostic ont relevé que la corruption est largement répandue au Cameroun et qu'elle touche plusieurs secteurs. Selon Transparency International (2016), Le Cameroun occupait la 130^e place sur 168 pays pour l'Indice de perception de la corruption 2015, avec une note de 27, ce qui est inférieur à la moyenne mondiale et légèrement inférieur à la moyenne de l'Afrique subsaharienne qui est de 33. Cette situation est également perçue par les salariés et les usagers de la fonction publique depuis plusieurs années.

En effet, le Baromètre mondial de la corruption publié par Transparency International (2013) a rapporté qu'au moins 69% des personnes interrogées au Cameroun affirmaient avoir déjà payé un pot-de-vin sous l'une ou l'autre forme, et 46% des personnes interrogées estimaient que la situation en matière de corruption avait empiré (Transparency International, 2013). De plus, 45% des personnes interrogées au Cameroun pensent que tous les fonctionnaires ou la plupart d'entre eux sont corrompus (Afrobaromètre, 2015).

Généralement, les pratiques de corruption passent par le marchandage volontaire du service public dû au long délai de traitement des dossiers des usagers. Ce monnayage prend des proportions importantes lors des recrutements et des concours administratifs ou d'examens ; lors des affectations, les avancements et changements de grade et lors des nominations à des postes de responsabilité ou encore lors de la délivrance des Bulletins de Solde et autres documents importants aux usagers (CONAC, 2021). On s'aperçoit que dans ce contexte, le processus allant du recrutement au paiement de la pension retraite en passant par les promotions et les primes, est émaillé de actions de corruption.

I-1.2 Le favoritisme

L'article 143 du code pénal définit le favoritisme comme le fait pour un fonctionnaire de décider par faveur ou par inimitié contre l'une des parties (Biya, 2016).

Les manœuvres de favoritisme passent par la non (ou mauvaise) définition de la « job description » ou profil du poste lors des recrutements. Selon la CONAC (2019), le favoritisme porte également sur le traitement préférentiel des dossiers de carrière (Intégration, prise en solde, Reclassement et reconstitution de carrière pension) des personnes avec qui l'agent a un certain niveau d'affinités sans tenir compte de l'ordre de dépôt. Cette pratique permet de recruter, d'affecter, de nommer ou de gratifier les siens à des postes privilégiés bien que leurs profils soient parfois inappropriés. Elle consiste également à octroyer des faveurs à certains agents qui bénéficient des rémunérations anormalement élevées par rapport à leur statut, à leur catégorie et à leur ancienneté (CONAC, 2020).

I-1.3 Le détournement des fonds publics :

L'exploitation des dix derniers rapports de la CONAC (2020, 2021) a permis d'identifier plusieurs catégories de détournements pratiquées dans la fonction publique. Il s'agit entre autres de :

- La double perception des frais de missions ou le paiement des missions sans la présentation préalable des pièces justificatives de l'effectivité desdites missions ;
- L'abandon de postes avec une perception de salaires indus par les déserteurs ou des personnels fictifs ;
- La majoration des jours de missions ou le paiement des frais de mission excessifs de certains agents ou encore le paiement des salaires exorbitants à des agents non qualifiés ;
- La violation des dispositions du Code des Marchés Publics à travers l'abandon des chantiers ou la conception et la réception frauduleuse des travaux ;
- La rémunération en marge de la réglementation en vigueur des indemnités pour travaux spéciaux trop élevées

I-1.4 Autres comportements déviants :

Outre les pratiques de corruption, de favoritisme et de détournement des fonds publics, certains personnels de la fonction publique camerounaise utilisent plusieurs autres stratégies pour nuire à l'organisation, à leurs collègues ou aux usagers. Selon le rapport de la CONAC (2021) on peut retrouver les comportements suivants dans cette catégorie :

- L'abandon de postes suivi de la perception indue des salaires ;
- L'intimidation et les abus d'autorité et de fonction ;
- L'insubordination et des absences non justifiées et répétées au poste ;
- L'émission et l'usage de faux documents et le détournement du matériel de travail vers le circuit informel ;
- Le blocage de l'information, le fait de soutirer les pièces des dossiers ou encore la mise des informations confidentielles sur place publique dans l'optique de régler des comptes envers l'organisation ou des collègues ;
- Acharnement et menaces physiques ou verbales ;
- Le mauvais accueil et le rançonnement des usagers ;
- La violation du principe du libre accès à la commande publique et l'indélicatesse dans le cadre de la gestion des fonds publics ;
- Pratique d'actes d'intérêts personnels et des pratiques collusoires au sein de la Commission Interne de Passation des Marchés.

I-2 Approche juridique et cadre institutionnel contre les actes immoraux au travail

La lutte contre les comportements immoraux chez les fonctionnaires est depuis plus de deux décennies, une priorité pour les pouvoirs publics. Elle concerne avant tout les Institutions étatiques dont les préposés sont tantôt des auteurs, tantôt des victimes. Ces comportements illicites et immoraux traversent le corps social dans son entièreté et donc, chaque élément en fonction de ses intérêts du moment. Pour y faire face, bon nombre d'Etats africains se dotent d'organismes de référence ou des institutions indépendantes dotées de financements publics avec une mission spécifique de lutte contre un ou plusieurs de ces comportements, au moyen de stratégies préventives et répressives. La corruption, par exemple, prend des formes de plus en plus sophistiquées, et malheureusement, les organes traditionnellement chargés d'appliquer la loi ne disposent pas toujours de l'expertise technique et des ressources nécessaires pour détecter, instruire et poursuivre des cas de corruption complexes (PNUD, 2005). L'un des principaux arguments en faveur de la création d'organes spécialisés anticorruptions. La corruption étant un phénomène complexe et croissant dont la maîtrise requiert un haut niveau d'expertise et une spécialisation des connaissances. En effet, La mise en place des organismes de ce type s'opère généralement dans des pays où les organes chargés de l'application de la loi sont perçus comme extrêmement corrompus et ne disposent pas de la crédibilité et la légitimité nécessaires pour mener des réformes anticorruptions.

I-2.1 Perspective internationale

Selon le PNUD, le meilleur moyen pour y parvenir est de recruter, former et centraliser un panel d'experts au sein d'un organisme à but unique. Toutefois, les organismes de lutte contre la corruption sont souvent créés en réponse à des défis et des revendications spécifiques comme un changement démocratique, la pression nationale ou internationale, des crises ou des scandales qui affectent fortement l'infrastructure institutionnelle.

Suivant le niveau de gravité de la corruption et de l'engagement des pouvoirs publics à y faire face, les organismes de lutte contre la corruption peuvent détenir des compétences particulières. Si certains pays leur octroient seulement un rôle préventif, éducatif et informatif, la plupart des organismes de lutte contre la corruption ont une stratégie à trois volets pour lutter contre la corruption (prévention, enquête, poursuites) et sont dotés de pouvoirs d'enquête et de répression étendus. Pour être efficace, ces organismes doivent par exemple

jouer un rôle d'intermédiaire entre les objectifs des décideurs et les revendications citoyennes, faciliter la coopération et la communication interinstitutionnelles, centraliser les informations provenant de différents services gouvernementaux ou encore développer des alliances stratégiques avec d'autres institutions publiques et des organisations de la société civile (De Souza, 2009). Pour cet auteur, le haut niveau d'autonomie dont doit disposer un organisme anti-corruption indépendant est l'un de ses atouts majeurs. Il permet de garantir que 1) l'organisme est à l'abri des interférences politiques et des influences indues ; 2) il est isolé des services et des institutions sur lesquels il doit enquêter. Certains pays limitent la compétence de ces organismes aux cas de grande corruption, tandis que d'autres encore mettent en place des organes extrêmement spécialisés comme des unités d'intelligence financière afin d'enquêter sur des opérations financières complexes comme le blanchiment d'argent ou d'autres formes de criminalité financière. L'efficacité d'une telle démarche repose, selon Chêne (2009) sur :

- Des ressources humaines et financières suffisantes ;
- Un mandat exhaustif allant au-delà de la simple application de la loi et intégrant des fonctions préventives et éducatives ;
- Un fort soutien politique ;
- Une méthode d'application des lois s'appuyant sur un corps législatif préexistant ;
- Un système judiciaire indépendant et efficace.

I-2.2 Lutte contre les actes immoraux dans la fonction publique camerounaise

Le régime camerounais de lutte contre la corruption résulte de la pression internationale née de l'aggravation de la corruption dans les années 1990 suite à la privatisation, à la décentralisation et à l'aide internationale. Des bailleurs de fonds comme la Banque mondiale et l'agence allemande de coopération au développement (GIZ) ont contribué et aidé au financement de deux plans nationaux de lutte contre la corruption qui visaient à engendrer une réforme modeste du système fiscal, la mise en œuvre de garanties fondamentales contre la corruption, et la modernisation et la professionnalisation des administrations publiques (De Souza, 2009).

a) Les Conventions internationales

La Convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption (CUAPLCC), adoptée à Maputo le 11 juillet 2003 et signée par le Cameroun le 30 juin 2008,

est désormais ratifiée. Elle est le fruit d'un consensus régional sur les mesures que les États africains doivent prendre pour prévenir, détecter et éradiquer la corruption et les infractions assimilées dans le secteur public et privé.

Le Cameroun a participé (depuis 2006) à la **Convention des Nations Unies** contre la corruption et a signé la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption.

b) Le Code pénal du Cameroun

La loi n° 2016-007 du 12 juillet 2016 érige la corruption et les pratiques assimilées en infraction pénale (Biya, 2016). En effet, le Code pénal camerounais sanctionne l'offre et l'agrégation de pots-de-vin (art. 134) ; l'octroi de dérogations ou d'avantages illégitimes par un agent public (art. 137) ; la concussion et la complicité avec des agents de la fonction publique (art. 142 et 160) ; l'intention de concussion (trafic d'influence), de complicité avec un fraudeur ou d'offre ou agrégation de pots-de-vin (art. 161 et 312) ; le détournement de biens publics (art.184) ; l'abus de fonction (art. 140) ; ainsi que le Favoritisme (art. 143). Le Décret no 95/048 de 1995 qui prévoit des sanctions pour les magistrats corrompus complète le Code pénal.

Pour ce qui est de la tenue et de la préservation de la documentation publique, le code pénal considère comme infraction et sanctionne les actes tels que la soustraction et le détournement de documents publics et privés (art. 188-1) ; la destruction, l'aliénation et l'exportation illicite des documents et d'archives publiques et privés et la violation du secret professionnel (art. 130).

c) Le statut général de la Fonction Publique de l'Etat.

Le Décret no 94/199 du 7 octobre 1994 portant Statut général de la fonction publique de l'État constitue le texte le plus significatif quant aux sanctions administratives qu'il prévoit.

Le fonctionnaire camerounais est soumis à un ensemble de règles et d'obligations dont la violation constitue une faute et l'expose à une sanction disciplinaire (art. 92). On en distingue deux types dont i) la faute professionnelle qui est un manquement par action, inaction ou négligence, aux devoirs et obligations auxquels est assujetti le fonctionnaire et ii) la faute extra-professionnelle qui résulte notamment d'un manquement, d'une attitude ou d'un comportement qui met en cause l'éthique et la déontologie professionnelle ou qui est de

nature à porter atteinte à la moralité publique ou à l'honorabilité de la fonction publique. Les sanctions disciplinaires susceptibles d'être infligées au fonctionnaire suivant la faute commise sont réparties en quatre groupes allant du simple avertissement écrit à la révocation.

De plus, ce texte prévoit que nul ne peut être recruté s'il a été l'objet d'une condamnation ferme pour délit de probité, notamment pour corruption. Conformément aux dispositions des articles 92 et 93 du Statut général de la fonction publique, qui constitue le « régime disciplinaire auquel est soumis le fonctionnaire », la violation par un fonctionnaire d'un « ensemble de règles et d'obligations [...] constitue une faute » et l'expose à une « sanction disciplinaire » (art. 92 du Statut).

d) Le Code des marchés publics,

Porté par un décret de 2004, le code des marchés publics « fixe les règles applicables à la passation, à l'exécution et au contrôle des marchés publics » (art. 1). Les règles fixées par ce Code « reposent sur les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures » (art. 2). En complément de ce Code, l'Agence de régulation des marchés publics a publié un guide utile qui consiste en un recueil de textes concernant les « sanctions dans le domaine des marchés publics ». Ces sanctions s'appliquent aux personnes impliquées dans une violation dudit code (acteurs ou complices).

e) La Commission Nationale Anticorruption (CONAC)

La CONAC a été créée en 2006 par le décret national n° 2006/088 du 11 mars 2006 afin de remplacer l'Observatoire de lutte contre la corruption. Les principales missions de la CONAC portent sur l'éducation de la population en matière de corruption et l'enquête sur la corruption dans la fonction publique et l'appareil étatique en général. La prévention, la communication à travers des émissions radio et télévisée intitulées « ESPACE CONAC » et « ESPACE CONAC Alerte » ; la formation à travers des séminaires et ateliers de formation et la coopération avec les acteurs engagés dans la lutte contre la corruption, la conduite des missions d'investigations sur le terrain visant la collecte et le rassemblement des preuves d'actes, de pratiques et de faits de corruption constituent les actions spécifiques menées par cet organe (CONAC, 2020). La sensibilisation passe également par les affiches notamment les plaques anti-corruption portant le slogan « Le service public est gratuit » et le numéro vert de

la CONAC (le 1517) qui sont fixées sur les façades des bâtiments et édifices publics administratifs.

Il est utile de relever que la CONAC est considérée comme autonome sur le plan fiscal et administratif et traite bon nombre de cas par an (Banque mondiale, 2012). Toutefois, les directeurs et les membres de la CONAC sont nommés et peuvent être destitués par le président de la République, ce qui fait souvent douter de son indépendance par rapport à l'exécutif. De même, la CONAC n'a pas le pouvoir de porter les affaires de corruption devant la justice ni la possibilité de geler ou de confisquer les revenus tirés de la corruption (The Fomunyoh Foundation, 2014).

f) Cellules Ministérielles de Lutte Contre la Corruption

Créées au sein des différents ministères par le chef du gouvernement, les cellules ministérielles de lutte contre la corruption (CMLCC) sont chargées d'assurer la bonne mise en œuvre des mesures prescrites contre la corruption dans les différents ministères suivant le Plan gouvernemental de lutte contre la corruption (PGLCC) ; d'accomplir toute mission de prévention et de sanction de la corruption ; et de proposer des mesures visant à faire reculer la corruption.

Selon la CONAC (2021), le bilan des activités menées par lesdites cellules est produit suivant le canevas inspiré de l'outil PrECIS préconisé par la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLCC), et articulé autour de cinq axes stratégiques à savoir :

- les activités de **Prévention**, celles qui permettent d'éliminer les opportunités de corruption dont recèlent les insuffisances structurelles, juridiques, réglementaires ou organisationnelles, sur lesquelles peuvent s'appuyer les corrupteurs et les corrompus pour commettre leurs forfaits.
- les activités d'**Education**, celles-ci qui visent à insister le changement des mentalités, des habitudes et des attitudes ;
- les activités de **Conditions**, celles qui sont de nature à rendre les acteurs du secteur ou du pilier moins vulnérable à la corruption ;
- les activités d'**Incitation**, celles qui ont pour but de développer la résistance à l'attrait que constitue la corruption en proposant de nouveaux référents dont peuvent s'inspirer des générations actuelles et futures, et ;
- les activités de **Sanctions**, celles visant à démanteler et à anéantir les réseaux de corruption en faisant payer un coût très élevé aux coupables d'actes de corruption

g) Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF)

L'Agence Nationale d'Investigation Financière est un service public de renseignement financier institué par le Règlement n°01/03-CEMAC-UMAC-CM, portant prévention et répression du blanchiment des capitaux et financement du terrorisme dans chaque Etat de la sous-région Afrique centrale. L'ANIF joue le rôle de cellule de renseignement financier et est chargée de la surveillance des institutions financières et de l'éradication du blanchiment d'argent lié à l'évasion fiscale, à la corruption et aux entreprises illégales. L'ANIF reçoit des rapports concernant les transactions financières douteuses, mène des investigations à leur sujet, et coordonne les politiques de lutte contre le blanchiment d'argent en coopération avec les institutions financières nationales. En 2020 par exemple, 232 rapports ont été disséminés aux Juridictions et autres autorités compétentes pour des flux financiers illégaux repérés et estimé à près de 124.197.558.836 FCFA (CONAC, 2021).

Toutefois, cette agence est habilitée à enquêter, mais elle ne peut engager de poursuites. Par ailleurs, son directeur est lui aussi nommé par le Président de la république.

h) Le Tribunal Criminel Spécial (TCS)

Le Tribunal Criminel Spécial a été créé par la loi n° 2011/028 du 14 décembre 2011. Selon cette loi, le TCS est une instance qui réprime les infractions de détournements de deniers publics de plus de 50 millions de Francs CFA et des infractions connexes prévues par le code pénal et les conventions internationales ratifiées par le Cameroun. Ces infractions connexes regroupent la corruption, les blanchiments des capitaux réprimés au niveau international (De Souza, 2009). Les actions du TCS ont permis, depuis sa création, à l'arrestation et la condamnation de plusieurs hauts fonctionnaires camerounais impliqués dans les détournements de deniers publics (Ministres, Directeurs d'entreprises publiques et parapubliques...).

i) Ministère des Marchés publics et Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP)

L'ARMP a pour mission de superviser la procédure d'appel d'offres public et se charge de la surveillance de l'exécution des marchés publics « en rapport avec l'approvisionnement, les études, les audits, et le pouvoir adjudicateur intégral ou partiel pour les routes, bâtiments, installations communautaires et autres projets de développement » (Investir au Cameroun, 2012).

Le ministère contrôle sur place et à l'improviste les contrats en cours afin de s'assurer du respect des clauses contractuelles, et il effectue des contrôles de suivi pour analyser la conduite des travaux exécutés. Ce ministère reçoit les offres de service et en approuve la présentation, ce qui rend cet organisme vulnérable aux pratiques de corruption.

j) Ministère du Contrôle supérieur de l'État (MINCONSUE)

Peu de documents présentent le MINCONSUE, l'organe de contrôle supérieur du Cameroun. Ce ministère est chargé non seulement du contrôle des dépenses publiques nationales et régionales, mais aussi du suivi des normes de contrôle aux niveaux régional et local ainsi que de la réglementation et du contrôle des pratiques du secteur privé en matière d'audit. Le ministère coopère étroitement avec les bailleurs de fonds étrangers afin d'améliorer la réalisation des audits nationaux et encourage la transparence dans le cadre des énoncés de mission.

h) La Chambre des comptes de la Cour suprême

Créée par la Constitution le 18 janvier 1996 (article 38, paragraphe 2 de la Loi no 96/06 du 18 janvier 1996), la Chambre des comptes est chargée de l'application de la législation sur la transparence et la conformité, par la communication des obligations des comptables publics de l'État, des institutions publiques, des autorités régionales et locales, des entreprises du secteur public et parapublic. La Chambre des comptes est organisée et régulée par la Loi no 2003/005 du 21 avril 2003.

I-3 Quelques limites de l'approche juridique

Cette partie montre l'importance de l'engagement de l'état du Cameroun dans la promotion de l'éthique dans la fonction publique et la lutte contre les comportements immoraux chez les fonctionnaires. La plupart de ces mesures portent sur la sensibilisation, l'éducation des fonctionnaires dans l'optique de les dissuader et les amener à prendre conscience des conséquences des actes immoraux pour l'état et pour eux-mêmes. Les conséquences au niveau de l'Etat sont principalement la mauvaise réputation, la baisse du rendement et les pertes qui s'élèvent à plusieurs centaines de milliards de francs CFA par an. Au niveau individuel, ces conséquences portent sur les suspensions, les arrestations, les condamnations des fonctionnaires impliqués et aussi, la frustration des salariés défavorisés.

Toutefois, ces mesures n'intègrent pas la dimension de l'interaction sociale au sein de l'organisation, ni celle des affects, des perceptions et des motivations qui en découleraient et qui amèneraient un salarié à adopter des comportements anti-organisationnels. En effet, les mesures ci-dessus présentées considèrent les déviations de l'éthique de la fonction publique comme des actes isolés des personnes malintentionnées qui s'engagent tout simplement à porter atteinte au bon fonctionnement du service public camerounais. En d'autre terme, les mesures en vigueur dans ce contexte ne considèrent pas que les conditions de travail, le cadre ou le climat organisationnel, les interactions au sein de la fonction publique, la politique de rémunération, le leadership, les exigences de travail, ainsi que les perceptions, les affects et les cognitions associées peuvent pousser un salarié à violer la norme qui encadre la pratique de son métier. Il apparaît que le cadre juridique se concentre beaucoup plus à empêcher les comportements immoraux chez le fonctionnaire sans véritablement s'intéresser sur *pourquoi est-ce qu'il s'engage à violer intentionnellement la norme qui est clairement définie*. On remarque également que les sensibilisations et les répressions ne réussissent pas toujours à atteindre l'objectif escompté, celui d'éradiquer la corruption au sein de la fonction publique camerounaise.

La section suivante aborde les comportements contreproductifs du point de vue de la psychologie sociale du travail et des organisations, tout en expliquant pourquoi et comment les salariés s'engagent dans l'adoption des conduites contre-éthique.

II- PERSPECTIVE PSYCHOSOCIALE DES COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL

En psychologie du travail et des organisations, le comportement contreproductif au travail inclut toutes les formes de nuisances affectant autrui et l'organisation. Il est ainsi compréhensible que de nombreuses recherches se soient intéressées à ce type de comportement et ses conséquences. C'est ainsi que d'importants courants de recherche ont tenté de développer des typologies ayant pour objectif d'organiser ces comportements en un inventaire plus restreint, précis et opérationnel.

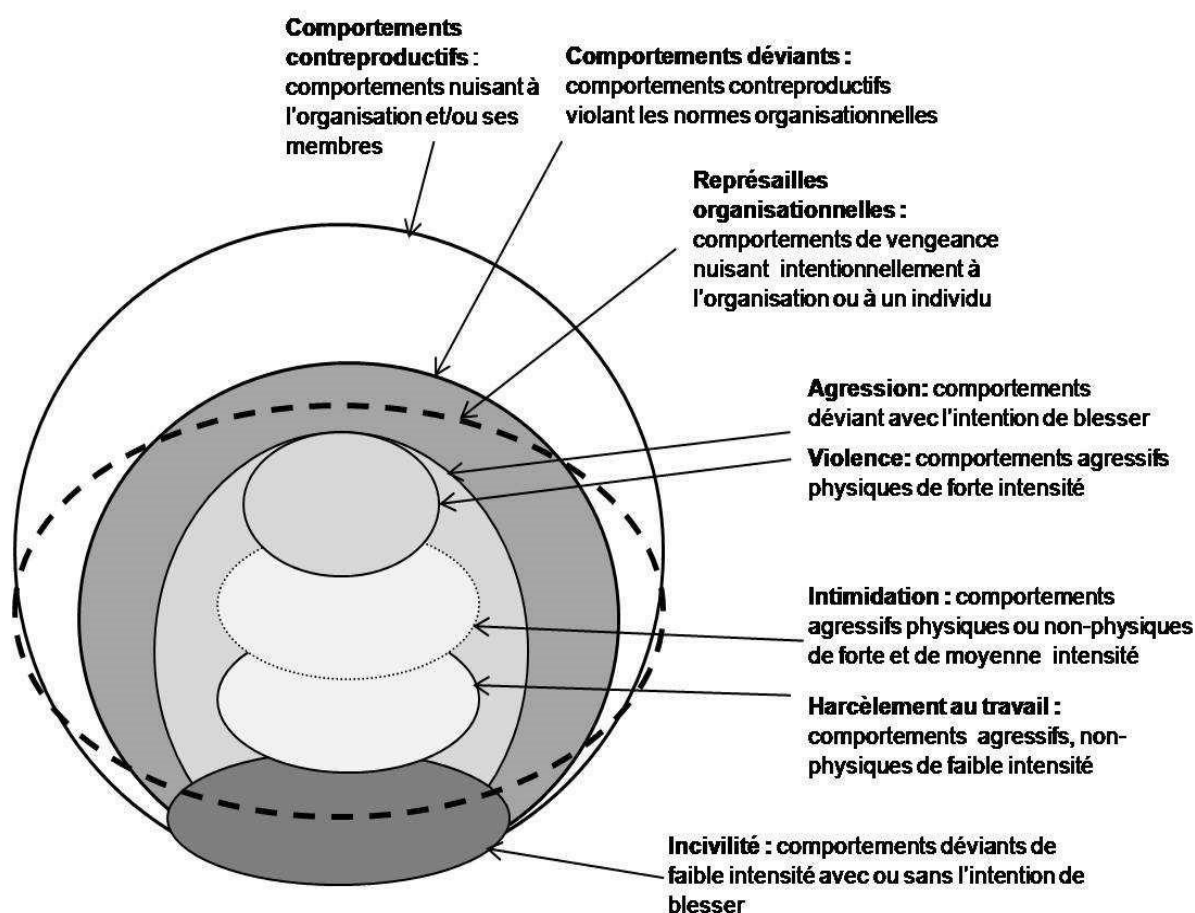
II-1 Analyse conceptuelle des variantes des CCT

Partant des travaux fondateurs de Buss (1961), plusieurs typologies se sont succédées à un rythme très élevé sans qu'aucune recherche intégrative ne soit véritablement menée. C'est ainsi que les chercheurs de l'«Academy of Management » s'est réunie à Washington

DC en 2001 pour se saisir de la question, considérée alors comme l'une des plus importantes du domaine. Il était question pour ces chercheurs de spécifier les différentes dénominations existantes afin de préciser le contenu de chacune d'elles. C'est ainsi que le chevauchement de l'ensemble desdits comportements a été abordé au regard de quelques perspectives théoriques élaborées, ainsi que les éléments de distinction de chaque contribution. Ces travaux ont aidé à spécifier ces comportements et six types en ont émergés : les comportements contreproductifs, les comportements déviants, les comportements de représailles organisationnelles, les agressions et la violence, les comportements d'intimidation et de harcèlement au travail/les incivilités (voir figure ...).

Figure 10

Les différentes formes de comportements hostiles au travail.



Note : Extrait du rapport de l'accademy of Management (2001)

II-2 Typologie des comportements contreproductifs au travail

Plusieurs recherches se sont intéressées à l'étude des CCT et de nombreuses taxonomies et typologies en ont été proposées en vue de leur regroupement. La typologie proposant les comportements les plus larges a été proposée en 1961 par Buss. Celle-ci a servi de base à de nombreuses études sur les agressions au travail (Baron & Neuman, 1998 ; Baron et al., 1999 ; Geddes & Baron, 1997 ; Keashly & Neuman, 2004).

II-2.1 Les comportements contreproductifs au travail

Les comportements contreproductifs regroupent un grand ensemble tel que illustré par la figure ci-dessus. Ils ont été définis par Spector et Fox en 2005 comme des « actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes (e.g., clients, collègues, supérieurs, ...) » (p151). Cette définition diffère de celle donnée par Sackett en 2002 qui considère les comportements contreproductifs comme des comportements allant à l'encontre des intérêts les plus légitimes de l'organisation. Les deux définitions confortent ainsi la place illustrée dans la figure 10, c'est-à-dire que cette appellation est la plus générale (elle regroupe l'ensemble des comportements hostiles à l'organisation). En effet, quel que soit le type de comportement évoqué, cette terminologie inclut donc à la fois des actes manifestes tels que l'agression et le vol et des actes passifs, tels que « désobéir » ou « travailler de manière incorrecte ».

Les comportements contreproductifs recouvrent ainsi l'ensemble des appellations telles que : les agressions (Neuman & Baron, 1998 ; Fox & Spector, 1999), les comportements antisociaux (Giacalone & Greenberg, 1997), la délinquance (Hogan & Hogan, 1989), la déviance (Hollinger, 1986 ; Robinson & Bennett, 1995), les représailles organisationnelles (Skarlicki & Folger, 1997), la vengeance (Bies, Tripp & Kramer, 1997), le harcèlement et les intimidations au travail (Knorz & Zapf, 1996). Le dénominateur commun de tous ces comportements c'est le fait qu'ils nuisent à l'organisation en agissant directement sur son fonctionnement ou sur ses biens et porte atteinte à l'intégrité physique des employés afin de réduire leur efficacité. Ces comportements intègrent à la fois des actes de vol, de sabotage, de retrait, d'abus et d'agressions.

En effet, si tous les comportements destinés à avoir un effet néfaste sur l'organisation et/ou ses membres peuvent être qualifiés de contreproductifs il est important de souligner que cette appellation manque de précision et rassemble des comportements très différents tant par leur conséquence que par leur mode opératoire (passif ou actif...).

Repris par Colon et al. (2005), les expressions « le Bon, la Brute, et le Truand » (the Good, the Bad and the Ugly) spécifient les comportements distincts propres aux salariés dans une organisation sans les renvoyer aux traits de personnalité. Notre développement ne concerne pas « le bon » qui renvoie plutôt au comportement pro-organisationnel.

- ***La Brute : CCT-Passif (retrait, intentions de partir...)***

Selon Le Roy (2010) ; les comportements adoptés par une « brute » sont considérés comme des comportements assez fréquents dans les grandes organisations mais qui ne présente aucune gravité ; on y retrouve notamment les comportements liés au désengagement organisationnel et qui se traduisent souvent par le fait de ne rien faire, de ne rien dire, d'être absent, ou encore par une intention de quitter son entreprise. Les comportements de la brute se dissocient des comportements plus manifestes à l'égard de l'organisation et /ou de ses membres, et sont définis comme passifs. Selon cet auteur, les formes les plus primitives dans les comportements de la « brute » renvoient au fait de boudier un collègue ou un collaborateur.

Partant du choix de ne rien dire pour éviter le conflit à la volonté d'être de moins en moins présent, le désinvestissement progressif de son entreprise peut se manifester par une volonté de ne rien dire et/ou par des absentéismes à répétition ou le présentéisme, peut amener l'employé à souhaiter changer d'organisation. Cette situation se comprend au regard des attentes initiales de l'employé fraîchement embauché qui espère que les relations d'échanges économique et sociale resteront équilibrées. Or, au fil du temps la charge de travail peut se voir renforcée sans que le salaire et la latitude décisionnelle ne suivent la même augmentation (Le Roy, 2010). Comme le souligne cet auteur, il se peut également que le confort de travail escompté, marqué par les relations avec ses collègues et son supérieur hiérarchique, ne soit plus au rendez-vous. Ou encore que les nouveaux changements suivis par l'entreprise, sans que l'employé ait l'opportunité d'exprimer son opinion, ne soient plus en adéquation avec l'évolution des valeurs soutenues par ce dernier.

- ***Le truand : CCT-Actif (vol, sabotage, agression...)***

Les comportements réalisés par le « truand » se conçoivent comme des comportements manifestes se traduisant par des actes de vols, de sabotages, d'agressions physiques ou verbales (Le Roy, 2010).

Partant de la théorie d'équité/iniquité au travail de nombreuses recherches révèlent que les employés ont tendance à répondre fréquemment aux violations des règles de la justice

distributive en s'engageant dans des comportements contreproductifs au travail (Greenberg, 1993 ; Ambrose et al., 2002). Ces comportements sont utilisés pour augmenter leur rétribution afin de restaurer l'équilibre (Adams, 1966).

II-2.2 La déviance au travail : Le modèle de Robinson et Bennett (1995)

Cette catégorie est l'une des pionnières en psychologie des organisations. Elle fut principalement proposée par Robinson et Bennett qui définissent les comportements déviants des salariés comme « des comportements volontaires qui violent les normes de l'organisation et, ce faisant, menacent le bien-être de l'organisation et/ou de ses membres » (1995, p.556). Cette définition intègre les conduites qui enfreignent de manière formelle ou informelle les contrats, les règles, les procédures organisationnelles ou encore les normes spécifiques de rendement. Robinson et Bennett ont identifié deux dimensions, l'une correspondant à la gravité et à la nocivité d'un acte (grave vs. Mineure) et l'autre aux cibles des comportements (personnes vs. Organisations). Leur typologie comprend ainsi quatre catégories de comportements subdivisées à partir du croisement de ses deux principales dimensions (acte grave contre une personne/ acte grave contre l'organisation/ acte mineur contre une personne/ acte mineur contre l'organisation). Les deux catégories représentant les actes mineurs de déviance comprennent des actions à l'encontre de la production (performance) et des procédures mises en place (refus d'appliquer les normes). Tandis que les actes dits graves concernent à la fois des actions qui vont à l'encontre des biens matériels (organisation) et des agressions personnelles (relations interpersonnelles). Robinson et Bennett (1995) ont ainsi identifié quatre catégories de déviance au travail : la déviance de production, la déviance envers la propriété, la déviance politique, la déviance personnelle.

a) La déviance de production

La déviance de production renvoie aux comportements déviants qui ont pour but de nuire l'organisation. Dans la conception de Robinson et Bennett (1995), la définition de Hollinger et Clark (1982) est la plus appropriée pour la compréhension de la déviance de production. Il s'agit des comportements qui violent les normes formelles prescrites qui déterminent la qualité et la quantité minimale de travail à accomplir. Cette forme de déviance de production intègre le fait de ne pas suivre les directives de son supérieur hiérarchique, de réduire volontairement son rythme de travail, d'être constamment retardataire ou de prendre des pauses qui s'éternisent.

b) La déviance envers la propriété

Cette forme de déviance porte sur les actes nuisibles et dont Robinson et Bennett (1995) l'aborde également dans le sens de Hollinger et Clark (1982) en la considérant comme l'ensemble des actes visant à endommager intentionnellement les propriétés ou les capitaux de l'organisation et cela sans autorisation.

c) Déviance politique

Selon Robinson et Bennett (1995), la déviance politique regroupe un ensemble de comportements mineurs visant à nuire un collègue de travail. Il s'agit par exemple des blâmes excessifs, d'une rumeur propagée ou toute autre campagne de dénigrement lancée à l'encontre d'un collègue. La déviance politique intègre également le favoritisme administratif et la compétition déloyale (Mengoua, 2020).

d) La déviance personnelle

La déviance personnelle concerne les actes majeurs posés dans le but de nuire aux collègues. C'est le fait de se comporter de manière hostile ou agressive envers un collègue (Robinson & Bennett, 1995). Dans le cadre de la fonction publique camerounaise, cette forme de déviance se manifeste par le fait d'être gratuitement ridiculisé et désavoué de manière grossière et humiliante devant les collaborateurs et même devant les usagers (Mengoua, 2020).

II-2.3 La vengeance et les représailles organisationnelles.

Ces comportements appartiennent à une catégorie phare et incontournable dans la compréhension des comportements anti-organisationnels. Les comportements de représailles ou de vengeance organisationnelle ont été définis par Aquino et al. (2001), comme des actions menées en réponse à des préjudices ou à des actes répréhensibles qui sont destinées à infliger des dommages, des blessures, de l'inconfort, ou encore des punitions à la personne jugée responsable du préjudice. Il s'agit du fait pour un salarié d'adopter un comportement hostile (vol, détournement, soustraction des pièces des dossiers, injures..., pour se venger contre une frustration ou une injustice perçue. Par exemple, dans leur évaluation de la vengeance, Stuckless et Goranson (1992) se sont intéressés aux attitudes de vengeance en demandant aux individus d'indiquer dans une première phase le niveau auquel ils désiraient se venger contre des personnes qui leur avaient fait subir un tort. Puis dans une seconde phase l'étendue des

réactions qu'ils se croyaient en mesure d'adopter, en d'autres termes, le niveau de responsabilité qu'ils étaient prêts à endosser suite à cet acte. Ainsi dans leur analyse sur la vengeance, Bies et Tripp (1996) ont signalé que la vengeance pouvait être motivée par une volonté de créer un changement, de favoriser une coopération, ou encore en réponse à un pouvoir abusif (Axelrod, 1984 ; Bies, 1987). De ce fait, les représailles organisationnelles englobent une série complète de comportements agressifs, de violences verbales et physiques, des comportements cachés aux comportements les plus visibles, des formes directes aux plus indirectes dirigés soit contre l'organisation soit contre des individus. La spécificité des comportements de représailles organisationnelles repose dans le fait que chacun de ces comportements correspond, pour son auteur, à une réaction face à un préjudice qu'il aurait subi de la part de l'organisation ou de l'un de ses membres.

II-2.4 Agression et violence au travail

Les agressions au travail selon Neuman et Baron (2005) regroupent l'ensemble de comportements réalisés par une ou plusieurs personnes au travail et dont but est de nuire à un ou plusieurs membres de l'organisation (ou à l'organisation dans son ensemble). L'agression est ainsi considérée comme toute forme intentionnelle de comportements nocifs tandis que la violence repose sur l'intensité de la nuisance (Le Roy, 2010). De manière spécifique, Fisher et al. (2003) définissent les agressions comme un ensemble d'actes ou d'incidents au cours desquels des personnes se sentent abusées, menacées ou harcelées dans l'exercice de leurs fonctions ; ces actes constituant un préjudice implicite et/ou explicite quant à leur bien-être physique et à leur santé physique et/ou psychologique. La typologie la plus célèbre de cette catégorie de comportements a été proposée par Buss en 1961.

Selon Buss (1961), les agressions peuvent être regroupées en fonction de trois perspectives : (i) physique-verbale, (ii) directe-indirecte, et (iii) active-passive. Les agressions physiques renvoient aux actions physiques de la part d'un acteur et peuvent inclure des actes tels que pousser, bousculer, attaquer ou dégrader des biens. Les agressions verbales produisent des nuisances au travers des mots, ce qui les oppose aux agressions physiques (hurler, crier, critiquer injustement, faire des commérages, etc.). Par un recours à des actions directes, les auteurs s'en prennent directement à leur cible tandis que par des actions indirectes, ils peuvent réaliser un comportement qui cause un dommage sur des biens appartenants à la cible, ou encore à quelqu'un qui a de la valeur pour la cible, comme un protégé. Enfin les agressions dites actives impliquent que leurs auteurs posent des actes visant

à blesser ou nuire à la cible, tandis que les agressions dites passives nécessitent la rétention de quelque chose dont la cible a besoin ou qu'elle cherche à conserver (voir tableau 1)

Tableau 1

Les agressions au travail catégorisées par Buss (1961).

Violence		Directe	Indirecte
physique	Active	Homicide, coups, agression sexuelle...	Vol, sabotage, dégradation des biens...
	Passive	Refus de fournir les ressources nécessaires, empêcher de s'exprimer	Prévenir trop tard pour des réunions, retarder le travail d'une personne
verbale	Active	Menaces, intimidations, insultes, évaluation négative, dissimulation d'informations	Propager des rumeurs, médisances, dépréciation de son opinion...
	Passive	Refus de transmettre les informations (freinage systématique) refuser d'apporter un soutien	Ne pas nier les fausses rumeurs, ne pas défendre une personne

Ce tableau permet de relever la classification des différentes formes de violences. Il apparait clairement qu'en fonction de l'intention de l'auteur, les actes violents varient en intensité suivant les cibles visées.

II-2.5 L'intentionnalité dans l'intimidation, le harcèlement et la violence psychologique

L'intimidation est l'ensemble d'actes abusifs répétitifs et systématiques (geste, parole, comportement, attitude...) qui visent à porter atteinte à la dignité ou à l'intégralité psychique ou physique d'un salarié, le mettant en difficultés face à son emploi ou plutôt, dégradant le climat de travail (Le Roy, 2010). La définition proposée ici renseigne sur les agissements malveillants d'un travailleur ou de son équipe, et aussi, des retombées sur la santé et la dignité

de la personne ou du groupe ciblé sans que l'intention ne soit réellement manifestée, car il est difficile de la prouver. Les travaux de ce domaine laissent émerger un *aspect hostile* qui apparaît de façon intentionnel et répétitif. Ainsi Brodsky (1976) conçoit le harcèlement comme des agissements produits de manière répétée avec pour but de tourmenter, intimider, provoquer, frustrer ou embarrasser une personne. Parallèlement, Leymann (1996) décrit le mobbing comme un enchaînement de propos et d'agissements hostiles, manifestés envers autrui par une (ou groupe) personne (s) sur une longue période. Ce mobbing (agissement agressif intentionnel, et répétitif) peut être exercé par une ou plusieurs personnes.

En 1998, l'Organisation Internationale du Travail [OIT] définissait ainsi le harcèlement moral comme le fait de chercher à rabaisser l'autre par des moyens vindicatifs, cruels, malicieux ou humiliants. Ainsi, l'on comprend aisément que le harcèlement moral au travail se produit lorsque plusieurs salariés se mettent ensemble pour persécuter un collègue par une pression psychologique. Celle-ci passe par la volonté de rabaisser le salarié à travers des remarques négatives, des critiques incessantes, l'isolement ou la limitation du contact social ; ou encore la diffusion de fausses informations sur elle.

Dans une recherche, Leymann (1996) a identifié 45 formes d'agissements hostiles et les a regroupés dans les cinq catégories suivantes : i) empêcher la victime de s'exprimer ; ii) isoler la victime ; iii) déconsidérer la victime ; iv) dénigrer son travail ; v) compromettre sa santé.

De son côté, Hirigoyen (1999) a regroupé ces agissements en quatre types : isolement et refus de communication, atteinte aux conditions de travail, attaques personnelles et intimidations.

a) Isolement et refus de communication

Isoler un salarié vise à le couper des autres collègues, ou à l'exclure de son groupe d'appartenance. L'isolement peut être mis en place par la hiérarchie ou bien des collègues qui mettent la personne ciblée en quarantaine. Le sujet n'a plus de fonction ; il n'existe plus dans la fonctionnalité du travail. D'un point de vue subjectif, il en découle des vécus d'être vide, transparent, inutile, mort socialement (Hirigoyen, 1999).

b) Atteinte aux conditions de travail

Elle porte sur le fait de s'attaquer au travail effectué par un professionnel, soit en le critiquant systématiquement, en le dénigrant ; ou encore en compliquant la réalisation d'une

tâche en le mettant en échec, en donnant par exemple des ordres contradictoires ; ou encore en proposant des travaux inutiles (Hirigoyen, 1999). Une autre attaque est la vérification systématique du moindre comportement, allant jusqu'à un véritable flicage, argumentée par une méfiance de la personne.

c) Attaques personnelles

Les attaques personnelles renvoient à un ensemble d'humiliations, d'offenses, de calomnier, de propager de rumeurs malveillantes ; ou alors des injures à connotations tribalistes, sexiste, raciste, etc. L'attaque vise à cibler le point faible ou la dignité du salarié et peuvent être à l'origine d'idées d'auto dévalorisation, parfois intériorisées en honte et culpabilité.

d) Intimidations

Les intimidations visent à insister la personne ciblée à se soumettre ou ou bien que celle-ci démissionne. Le mode opératoire est variable : menace de représailles, chantage, manipulation... Les mécanismes sont plus ou moins subtils, allant d'une menace exprimée à une manipulation stratégique.

Pour Leyman (1996), trois éléments sont à considérer : la répétition du comportement ; la relation complémentaire ; l'intentionnalité ou pas

e) La répétition et la fréquence

La répétition est l'élément le plus fondamental car, pour que le harcèlement soit constitué, il doit s'appuyer sur une répétition dans le temps. A contrario, des comportements ponctuels ou accidentels ne peuvent constituer un harcèlement moral. On comprend que la répétition dans le temps soit le critère le plus nécessaire. L'autre facteur est la fréquence. Leymann (1996) considérait que pour qualifier une situation de mobbing, il fallait que les agissements hostiles soient répétés une fois par semaine pendant au moins six mois.

f) La complémentarité

Une caractéristique du harcèlement moral, est qu'il s'agit d'un rapport de force inégal entre les protagonistes. Cette domination par la violence psychologique est plus facilement lisible, s'il existe un rapport de hiérarchie. Et dans un premier temps, le législateur s'était appuyé sur l'existence d'une verticalité dans le rapport entre les deux protagonistes. Mais le

pouvoir du harceleur peut être lié à une compétence dont la personne ciblée a besoin. Pour Leymann (1996), l'asymétrie peut venir aussi de la vulnérabilité ; même conjoncturelle de la personne ciblée, que le harceleur exploite, consciemment ou non. Enfin, à un niveau plus horizontal, la complémentarité est une emprise exercée par une séduction-manipulation.

g) L'intentionnalité

L'intentionnalité peut être considérée comme centrale lorsqu'on aborde la notion du harcèlement. Cependant, affirmer la nécessité de l'intentionnalité se heurte à deux écueils : l'intentionnalité est souvent difficile à prouver car il peut y avoir harcèlement moral sans intentionnalité. Si l'on considère trois figures possibles du harcèlement : l'obsessionnel, le paranoïaque et le pervers narcissique ; on ne peut attribuer qu'au dernier une intentionnalité dans la séduction-manipulation (Leymann, 1996). Chez le paranoïaque persécuteur se vivant persécuté, le harcèlement n'est pas toujours stratégique ; tant il est habité par sa propre problématique interne (hyper interprétativité auto-persécutrice). Il peut y avoir intentionnalité si le paranoïaque est aussi stratège. Quant à l'obsessionnel, il peut être harcelant, de par sa propre structure, du fait de son rapport à la loi sans nuance, et un peu mécanique. Ainsi, le harcèlement moral peut regorger l'intention délibérée, « l'intentionnalité inconsciente », le manque de respect, la dépendance à des ordres... toutes les situations existent.

En résumé, la prise en compte de l'intentionnalité dans cette définition permet d'observer que les actes agressifs, de par leurs natures, visent un but (intentionnel) et par essence, ils sont potentiellement nuisibles. Bien que l'intention ne soit pas explicite, Rayner et al. (2002, p13.) ont souligné que la problématique de l'intentionnalité reste « importante au regard des cibles visées par ces comportements et des méthodes d'interventions nécessaires, mais elle ne peut pas être incluse dans une définition ». Cette position trouve son fondement sur les études portant sur le harcèlement, la violence psychologique Etc. où l'intention réelle des acteurs est souvent considérée comme moins importante.

Le harcèlement

Le harcèlement est une forme de violence psychologique qui correspond à toute attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation qui tend à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre membre de l'endogroupe dans l'optique de le déstabiliser (Le Roy, 2010). Cette déstabilisation de la victime est tributaire de motivations diverses du bourreau telles que la distraction, le refus d'une différence, la volonté de nuire, la jalousie, le souhait de conquérir ou de garder le pouvoir, le bénéfice de faveurs à caractère sexuel,

l'obtention de la démission ou de la maladresse ou encore de l'incompétence du collègue (Poilpot-Rocaboy, 1998). Cette situation se traduit par une longue exposition à des agissements répétés et non souhaités, de la part de son supérieur hiérarchique ou de son collègue. Cette situation crée un environnement psychologique de travail déplaisant lié à l'humiliation, la rancœur et la détresse de la victime (Einarsen et al., 2003).

Le harcèlement tel que évoqué plus haut, a des conséquences d'ordre 1) individuelles (qui touche la sphère physique et mentale ainsi que la situation financière) ; 2) organisationnelles (qui conduit à la baisse de performance chez la victime et même des témoins, au désengagement et de la non implication de ces derniers, aux pertes découlant du départ des salariés et à leur remplacement...); 3) et des conséquences sociétales (coûts liés la sortie prématurée des employés ; coût des régimes sociaux, perte de compétences pour le marché du travail ...). Desrumaux (2016) souligne que l'ensemble des conséquences évoquées conduisent à l'insatisfaction de la victime du harcèlement.

Dans leurs travaux, Einarsen et Skogstad (1996) abordent l'intimidation comme le fait de soumettre autrui à un ensemble « d'actions négatives » sur le lieu de travail, telles que le harceler, le tourmenter, le chicaner, ou encore l'offenser. Selon Davenport et al. (1999) le harcèlement moral est une agression d'ordre émotionnelle qui débute au moment où une personne ciblée est soumise aux actes irrespectueux et dangereux conduisant aux comportements abusifs et terrorisants. Cette définition est complétée par la suite dans les travaux de Rayner et al. (2002) en intégrant désormais l'idée que « le harcèlement moral renvoie à des attitudes non désirées, offensantes, humiliantes, discréditant les comportements d'un ou de plusieurs employés » (p.11). Les travaux de Keashly (1997) sur la violence psychologique identifient les comportements hostiles à la fois comme verbaux et non verbaux en incluant le fait de hurler, de crier, d'injurier quelqu'un, de rester totalement silencieux face à un individu, de faire de la rétention d'information, d'établir un contact visuel agressif, ou encore d'exploser de colère contre quelqu'un.

D'une manière globale, les deux concepts (l'intimidation et la violence psychologique) reposent sur la persistance d'actes agressifs, qui généralement, sont orientés contre des cibles les plus faibles ne pouvant pas se défendre facilement. D'un point de vue conceptuel, il en ressort que le harcèlement psychologique fait partie intégrante des comportements dits déviants au travail ayant pour cible l'individu selon la typologie mise en place par Robinson et Bennett en 1995.

II-2.6 Les incivilités au travail

Les incivilités au travail regroupent principalement l'impolitesse, l'irrespect et ont fait l'objet de très peu de recherche. En effet, Dans le contexte organisationnel, l'impolitesse se définit comme une attitude de mépris et de violation des normes de respect dans les rapports au travail, de même que l'ensemble des règles et des procédures formelles et informelles prescrites par l'organisation (Anderson & Pearson 1999). Cherchant à clarifier la particularité des concepts « incivilités » et « agressions » et même d'autres formes de mauvais traitements pouvant survenir dans le cadre du travail, les auteurs ci-dessus ont identifié que le point commun à tous ces actes repose sur *la volonté ou l'intention de nuire ou de blesser autrui, que ce soit physiquement ou psychologiquement*.

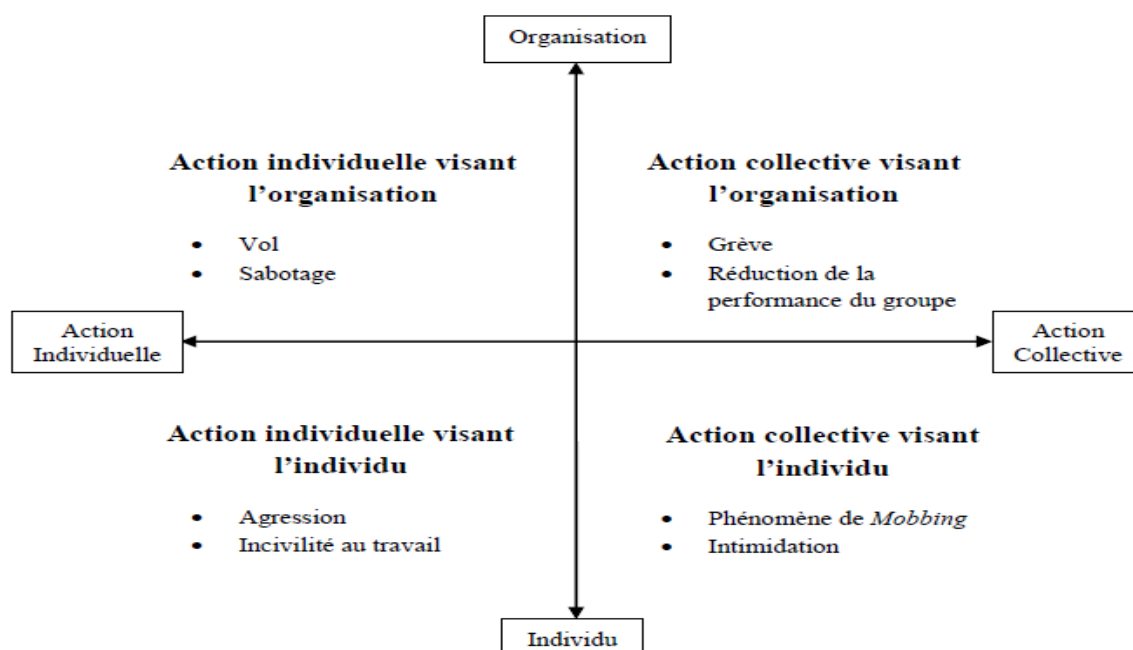
Cependant, pour ce qui est de l'incivilité, l'intention de nuire est souvent ambiguë aux yeux de la cible et/ou des témoins. En effet, comparativement aux formes d'agression déjà abordées, l'ambiguïté dans ce cas tient compte de ce que les attitudes de l'acteur sont moins visibles (verbales, passives et indirectes). Ainsi, dans plusieurs circonstances, le caractère nuisible de l'acte irrespectueux prend un sens totalement différent pour la cible selon qu'il est interprété comme purement intentionnel ou comme relevant d'un défaut d'éducation. C'est pour cette raison que Anderson et Pearson (1999) proposent d'aborder « les incivilités » comme un processus d'interaction et d'apprentissage organisationnel, qui évolue au fil du temps.

II-3 Typologie de Kelloway *et al.* (2010)

Depuis près d'une décennie, une nouvelle approche a été proposée par Kelloway *et al.* (2010). Dans cette approche, les auteurs mettent l'accent sur le dysfonctionnement des comportements contre-productifs plutôt que sur le niveau d'action (individuel ou collectif). Dans cette nouvelle approche, les auteurs considèrent les CCT comme le fait pour des individus et des groupes d'utiliser leurs comportements comme des tentatives de réparation ou d'expression de leur mécontentement face aux pratiques organisationnelles jugées injustes, frustrantes ou stressantes. Il s'agit des protestations émanant de trois sources identifiées par Kelloway *et al.* (2010), soit i) le niveau d'identification au groupe, ii) l'injustice organisationnelle perçue et iii) la perception de l'efficacité comme l'outil de protestation utilisé pour revendiquer (grève, intimidation, Etc.).

De façon plus spécifique, la typologie proposée par ces auteurs positionne les comportements contre-productifs selon deux axes illustrés par la figure 11 ci-dessous: le premier concerne le niveau de l'action (individuel ou collectif) et le second porte sur la cible visée (l'organisation ou les individus). En effet, cette précision faite entre les déviances organisationnelle et individuelle amène les auteurs à adopter une typologie à quatre dimensions. a) les actions individuelles visant l'individu, (l'agression, l'incivilité au travail, ...) b) les manifestations individuelles visant l'organisation (le sabotage, le vol organisationnel, ...) ; c) les actions collectives contre l'individu (l'intimidation en groupe et le *mobbing*) et d) les manifestations collectives visant l'organisation, telles que la grève et la réduction de la performance du groupe.

Figure 11
Typologie de Kelloway et al. (2010)



II-4 D'une démarche conceptuelle aux enjeux pratiques

Après s'être penché sur les définitions des six principales appellations des comportements hostiles au travail, il est nécessaire d'aborder une démarche intégrative de l'ensemble de ces comportements. De ce fait, deux angles d'approches sont envisageables donc l'un se focalisant sur les connexions possibles entre ces six types CCT et l'autre sur

leurs distinctions. En réalité, les six catégories de comportements semblent s'emboîter les uns dans les autres, comme dans une poupée russe où la plus grande poupée serait représentée par les comportements contreproductifs. À l'intérieur même de cette grande poupée, on retrouve des poupées de taille moyenne représentées par les comportements déviants et les comportements de représailles organisationnelles (Le Roy, 2010). Une telle conception permet de définir le comportement le plus englobant par les sous-catégories qui y sont englobées. Dans cette logique par exemple, une définition rigoureuse des comportements contreproductifs devrait inclure les apports des définitions des comportements déviants (avec la notion de non-respect des normes mises en place dans l'organisation) et des comportements de représailles (avec la notion de réponse à un préjudice). Cette nouvelle définition permet d'inclure les comportements coûteux pour l'organisation mais qui sont affichés involontairement tels que les accidents, les erreurs humaines. Ces types de comportements reposent pour la majorité sur des facteurs différents (Ex. la fatigue, le confort matériel...).

En effet, pour mesurer les différentes catégories de comportements contreproductifs au travail, plusieurs outils d'évaluation ont été proposés par des chercheurs et le tableau ci-dessous en propose une synthèse. Il importe de souligner qu'un nombre important de ces échelles utilisent des items similaires, ce qui rend parfois le choix de l'outil de mesure un peu plus délicat (Le Roy, 2010). Cependant, une bonne spécification du modèle de l'étude facilite le choix de l'outil d'évaluation pour le comportement étudié.

Tableau 4

Les outils d'évaluation des comportements anti-organisationnels au travail

Mesure	Auteurs
Comportements contreproductifs au travail	Marcus et al. (2002) ; Spector et al. (2006)
Comportements de déviance organisationnelle	Aquino et al. (1999); Bennett & Robinson (2000) ; Hollinger (1986)
Comportements de représailles et de vengeances	Bies et al. (1997) ; Skarlicki & Folger (1997) ; Sommers et al. (2002) ; Stuckless & Goranson (1992)
Agressions	Baron & Neuman (1996) ; Douglas & Martinko (2001) ; Fox & Spector (1999) ; O'Leary-Kelly et al. (1996)
Harcèlements moral et Intimidations	Knorz & Zapf (1996) ; Leymann (1990) ; Notelaers et al. (2006)

Incivilités	Pearson et al. (2000) ; Blau & Anderson (2005)

Note: Extrait de Le Roy (2010).

II-5 Les déterminants des comportements contreproductifs au travail

L'analyse de la littérature nous permet de relever plusieurs déterminants des comportements contreproductifs. Cette section résume quelques uns des facteurs répertoriés.

II-5.1 Les facteurs organisationnels identifiés dans le *stressor-emotion model*

Cette section synthétise les facteurs organisationnels identifiés dans le modèle de de Spector et Fox (2005).

Le *Stressor-Emotion Model* développé par Spector et Fox (2005) s'inspire de la théorie de la frustration-agression (Berkowitz, 1982 ; Dollard et al., 1939) et des travaux sur le stress professionnel (Fox & Spector, 1999 ; Fox et al. 2001 ; Miles et al., 2002).

En effet, les travaux de Dollard et al. (1939) montrent que la frustration, définie comme tout blocage inattendu dans l'atteinte d'un but poursuivi par un individu, entraîne le développement des comportements agressifs manifestés par ce dernier. Par la suite, Berkowitz et al. (1982) vont montrer que les conduites agressives ne dérivent pas toujours d'une frustration mais plutôt que, la frustration prépare à l'agressivité. Ce qui permet à Berkowitz (1989) de relever le rôle des émotions négatives dans la relation entre la frustration et l'agression. Ainsi, le comportement agressif est fonction de l'évaluation d'une situation faite par l'individu et de l'intensité des émotions négatives.

Selon Spector et Fox (2005), les émotions négatives émergent de toute situation organisationnelle pouvant causer le stress. Dans cette optique, le CCT est considéré comme une réponse utilisée pour réduire la tension créée par la situation stressante. Les recherches ont démontré qu'un travail très contraignant, une injustice organisationnelle, une relation conflictuelle avec le supérieur et une injustice interpersonnelle sont d'importants sources de frustration qui conduisent à des émotions négatives avec pour conséquences l'adoption des CCT par les salariés (Bruk-Lee & Spector, 2006 ; Fox & Spector, 1999 ; Fox et al., 2001 ; Miles et al., 2002 ; Spector & Fox, 2002, 2005). Selon ces auteurs, les sources de stress indiquées conduisent aux CCT à travers les émotions négatives telles que la dépression, la tristesse et la colère. Le *Stressor-Emotion Model* propose d'examiner les facteurs (« *frustrator* » ou « *stressor* ») situationnels, les facteurs individuels et l'interaction entre ces deux derniers dans la compréhension des CCT.

Les facteurs situationnels à intégrer dans le modèle sont les intimidations et la brutalité (Ayoko, Kallan & Hartel, 2003), les contraintes organisationnelles (Fox & Spector, 1999 ; Miles et al., 2002 ; Penney & Spector, 2005), l'injustice organisationnelle (Fox et al., 2001 ; Greenberg, 1990 ; Scott & Colquitt, 2007) et d'autres variables telles que l'antipathie (O'Leary-Kelly et al., 1996), le salaire (Greenberg, 1990, 1993) les conflits de rôle et le contrôle organisationnel (Martinko & Zellars, 1998 ; O'Leary-Kelly et al., 1996) sont aussi considérées comme des déterminants des CCT dans le modèle de Spector et Fox (2005).

En effet, à partir d'une méta-analyse, Spector et Goh (2001) ressortent les liens avec des corrélations moyennes importantes entre certaines sources de stress et certaines émotions à savoir la colère et l'anxiété. De même, Fox et al. (2001) soulignent que des émotions négatives sont liées à certaines variables sources de stress en milieu organisationnel telles que les conflits, les contraintes organisationnelles, la justice distributive, la justice procédurale. Les émotions qui en découlent sont liées avec les CCT. Il importe de relever que chaque source de stress citée est liée aux CCT avec pour médiateur « les émotions négatives ».

Par ailleurs le lien significatif a été prouvé entre les émotions négatives (mesurées avec le Job-Related Affective Well-being Scale ou JAWS) et les CCT dans plusieurs études (Fox et al., 2001 ; Miles et al., 2002 ; Spector et al., 2003).

II-5.2 Le non-respect du contrat psychologique

Selon Morrissey (1996), le fait d'utiliser de faux espoirs pour attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée est l'une des sources les plus importantes de la frustration. La frustration qui en découle arrive souvent à transformer certains employés en de véritables bombes à retardement (*ticking bombs*). Cette colère découle du non respect du contrat psychologique, traduit par un l'existence d'un écart entre les attentes face aux employeurs (promotions, augmentations de salaire, sécurité d'emploi) et la réalité telle que vécue (travail contraignant, suppression de postes et gel de salaire). Pour faire face à ce « désenchantement » général, une stratégie reposant sur une description plus réaliste et honnête des conditions de travail est fortement recommandée. L'idée principale étant de diffuser des informations véridiques, précises et les plus complètes aux collaborateurs, sans toutefois les décourager et, par la suite, de respecter ce contrat psychologique.

II-5.3 Le déséquilibre perçu dans la relation d'échange au travail

La qualité des échanges au travail et leurs effets sont abordées dans la théorie de l'échange social.

D'après Blau (1964), la théorie de l'échange sociale tire ses origines des travaux de Smith (1776), cité dans El Akremi (2006) qui considère l'échange comme le moyen par lequel la diversité des besoins humains se trouve satisfait. L'échange dans cette optique peut être de nature économique ou social.

Tel qu'abordé par les théories de l'équité et de l'échange social, le travail repose sur une relation d'échange entre le salarié et son employeur (Adams, 1965 ; Blau, 1964). Comme le suggère Blau (1964), cette relation repose sur une évaluation, de la part de l'employé, des coûts et des bénéfices de l'échange. La théorie de l'échange social s'appuie sur deux principes de base que sont : 1- l'échange volontaire de ressources et 2- la norme de réciprocité dans l'échange. L'échange volontaire de ressources correspond à l'ensemble des avantages dont bénéficie le salarié dans son organisation. Ces ressources faisant peuvent être tangibles (accès à un stage, une formation, etc.) ou non-tangibles (bénéficier d'un poste de responsabilité ou d'un mandat de haute visibilité, etc.). En effet, chaque fois qu'un salarié bénéficie des avantages se rapportant à l'échange volontaire de ressources, celui-ci se sent redevable envers son organisation et cette redevabilité l'amène à adopter davantage des comportements conséquents. Cette réaction de l'employé est caractéristique de la norme de réciprocité dans l'échange. En gros, cette approche théorique laisse croire que le niveau de réciprocité des travailleurs augmenterait lorsqu'ils accèderaient davantage aux ressources ; ce qui augmenterait par conséquent leur niveau de satisfaction et d'engagement au travail.

De plus, Meyer et al. (2002) dans leurs travaux, font référence à cette théorie pour relever que chez les employés, un accès équitable aux ressources dans l'organisation serait perçu comme de l'engagement envers eux et favoriserait leur niveau de satisfaction dans l'échange. Sur le plan empirique, ces relations sont soutenues dans la littérature par deux méta-analyses (Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Meyer et al., 2002). Ainsi, il semble que la justice organisationnelle perçue augmente le niveau de satisfaction et d'engagement au travail.

La notion d'équilibre mentionnée plus haut a été davantage développée par Shore et Barskdale (1998) pour qui, tout échange social équilibré (ou déséquilibré) détermine les attitudes et comportements de l'employé en situation de travail. Dans cette logique, on note que si l'échange est équilibré, l'employé va conséquemment avoir des attitudes positives

telles que la satisfaction, le sentiment de bien-être au travail accompagnés des comportements favorisant la performance organisationnelle tels que la loyauté, l'engagement et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Et si au contraire, l'échange est perçu comme déséquilibré, l'employé va développer des attitudes négatives et des comportements subséquents tels que le désinvestissement organisationnel, les retraits au travail, le vol, le sabotage, les agressions...

II-5.4 L'iniquité perçue dans les rétributions

Dès le début des années 1960, Adams (1963, 1965) développe la théorie de l'équité, qui postule que dans tout contexte organisationnel, l'employeur évalue permanemment le niveau d'équité du traitement dont il fait l'objet. Ainsi, il évalue le rapport entre ses rétributions (Ap ou avantages personnels) et ses contributions dans l'organisation (Cp ou contributions personnelles) :

- Les rétributions (*outcomes*) regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...
- Les contributions (*inputs*) comprennent la formation, l'implication, l'ancienneté au poste, le niveau de compétence, les efforts fournis, les performances, l'expérience ...

L'évaluation faite par le salarié permet d'établir le ratio Ap/Cp que celui-ci compare par la suite au ratio d'autres salariés, pour lesquels il évalue les rétributions (Aa ou avantages des autres) en lien avec leurs contributions (Ca ou contributions des autres). Dans ce cas, trois scénarii sont envisageables :

Ap/Cp > Aa/Ca situation d'inéquité (sur-équité). Cette situation est à l'origine du sentiment d'insécurité chez le salarié (Thériault, 1983), ce qui pousse le salarié à chercher des voies et moyens permettant d'assurer son équilibre psychologique tout en évitant le sentiment de culpabilité. Dans certains cas, l'individu en situation de sur-paiement changerait de référents afin de se comparer avec d'autres collègues aux caractéristiques similaires aux siennes.

Ap/Cp < Aa/Ca : situation d'inéquité (sous équité). Ici, le ratio du salarié est inférieur à celui des autres collègues et il s'estime 'sous payé'. Dans ce cas, les contributions peuvent être jugées trop élevées ou plutôt, des rétributions considérées comme trop faibles.

$A_p/C_p = A_a/C_a$: situation d'équité. Il s'agit d'une situation où l'employé estime être sujet à un traitement équitable, comparativement à celui qui est réservé aux autres collègues. Dans ce cas, il trouve que les rétributions qu'il bénéficie sont justes par rapport aux contributions apportées à l'organisation.

Ainsi, Adams (1965) distingue l'équité interne (lorsque la comparaison se fait à l'intérieur même de l'organisation) de l'équité externe (cette fois-ci, le salarié compare sa situation à celle des collègues appartenant à d'autres entreprises). Selon l'auteur, un traitement d'inéquité conduit à des comportements négatifs alors qu'un traitement équitable a pour effet de motiver les employés tout en répondant à leur besoin de justice. Ainsi, lorsque le salarié perçoit une inéquité, il ressent une gêne dont il est motivé à la réduire. Selon Steiner (2016), le sujet peut réduire cette gêne de plusieurs façons lorsqu'il se sent sous-rétribué :

- Il peut, dans certains cas, diminuer ses contributions : ceci se traduit généralement par une baisse remarquable de sa motivation qui par conséquent entraîne une baisse de la productivité ;

- Il peut également chercher à augmenter ses rétributions en demandant une augmentation à travers des revendications ou en volant l'organisation ;

- S'il s'estime plutôt sur-rétribué, il peut réinstaurer l'équité en augmentant ses contributions, ceci dans l'optique de justifier cette forte rétribution. Il peut par exemple être plus régulier au travail en cherchant à augmenter sa production ou à défaut, chercher plutôt à diminuer ses rétributions. A ce sujet, une étude de Van de Bos et al. (2006) évaluant le comportement d'un salarié en situation de sur-rétribution montre que ceux-ci acceptent bel et bien qu'ils sont dans une situation inéquitable, injuste et ressentent aussi la gêne. Mais il faut noter avec ces auteurs que c'est plus agréable d'être sur-rémunéré que sous-rémunéré car la situation de sur-rémunération génère des émotions positives.

II-5.5 L'injustice organisationnelle perçue

Selon les précurseurs de la théorie de la justice organisationnelle, l'injustice perçue est considérée comme l'une des premières causes des comportements contreproductifs au travail (Ambrose et al., 2002 ; Greenberg, 1990, 1993). En effet, lorsque les décisions prises dans l'organisation sont perçues comme injustes, les employés ont tendance à éprouver du ressentiment qui se traduit par la colère, la tristesse et bien d'autres sentiments pouvant susciter la volonté de transgresser les normes organisationnelles, dont la finalité est d'infliger une punition à la source de l'injustice (Skarlicki & Folger, 1997). Il apparaît ainsi qu'une

mauvaise interaction entre le superviseur et ses employés peut entraîner de sérieux dysfonctionnements au sein de l'organisation marqués par une augmentation de la violence et de l'hostilité collective (Folger & Baron, 1996 ; O'Leary-Kelly et al., 1996), et au niveau individuel, traduit par une diminution des performances et une baisse des comportements de citoyenneté organisationnelle (Townsend et al., 2000).

Les travaux sur la justice organisationnelle révèlent que lorsque des règles et procédures relatives aux décisions en matière d'allocation des ressources sont jugées inéquitables, alors les employés adoptent davantage des comportements contre-productifs au travail (Berry et al., 2007 ; Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Hershcovis et al., 2007 ; Konovsky, 2000). Pour ce qui est de la distribution des ressources, une perception injuste serait aussi liée négativement aux comportements contre-productifs au travail (Berry et al., 2007 ; Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Hershcovis et al., 2007 ; Neuman & Baron, 1998 ; Robinson & Bennett, 1995 ; Robinson & Greenberg, 1995 ; Sackett & DeVore, 2001). Dans ce cas, un salarié qui juge ses rétributions (salaire, promotion, reconnaissance, conditions de travail, etc.) comme étant injustes serait plus enclin à adopter des comportements contre-productifs tels que le vol, le sabotage, les comportements de représailles et même le parasitisme. De l'ensemble des travaux menés sur les effets de la justice distributive, Rynes et al. (2004) soulignent que c'est le salaire qui représente la rémunération la plus valorisée chez les employés et donc, détermine significativement les attitudes et comportements de ces derniers au travail.

II-5.6 Effet du leadership

La littérature révèle que le leadership en vigueur dans une organisation est fortement évalué par les employés et détermine par conséquent leurs comportements. Ainsi, les pratiques de leadership peuvent favoriser l'engagement organisationnel et les comportements pro-organisationnels ou au contraire, elles peuvent être plutôt à l'origine des comportements de désinvestissement ou antiorganisationnels. En effet, dans une étude, Lau et al. (2003) ont souligné l'importance du type d'organisation et de supervision sur certains comportements des salariés. Ainsi, dans une organisation plus « organique » (contrôles moins rigides), on observe davantage des actes de flânerie, de vol Etc., tandis que la violence au travail serait plus présente dans les organisations du secteur public. Mais les retards et la consommation d'alcool seraient plus fréquents dans les grandes organisations. Aussi, cet auteur relève qu'un accès facile au matériel encouragerait le vol. D'autre part, l'insécurité d'emploi et la

surcharge du travail favorisent l'absentéisme et la consommation des stupéfiants (alcool ou de drogue). Selon ces auteurs, le leadership de type « autocratique », caractérisé par une prise de décision exclusive au leader et par l'utilisation rigoureuse du pouvoir comme arme de coercition, est plus susceptible d'engendrer des comportements contre-productifs, comme le vol.

Parlant de la pratique de ce type de leadership (autocratique), Spector et Fox (2010) ont relevé que les comportements contre-productifs adoptés par les salariés n'émanent pas forcément d'une réelle volonté de nuire, mais plutôt, ils sont adoptés en réaction à des pressions externes que subit ces derniers. Il apparaît ainsi que le contrôle exercé par un leader autoritaire peut susciter, chez les employés, de la colère qui pourrait par conséquent conduire au développement des comportements contre-productifs au travail. Dans la même logique, un leadership de type « laisser-faire », voire nonchalant, est associé à un plus haut taux d'absentéisme et de consommation d'alcool ou de drogue. Toutefois, certaines pratiques de supervision pourraient réduire l'occurrence des comportements contre-productifs.

Dans la même veine, d'autres modes de supervision tels que *la gestion en silo*, le favoritisme et l'autocratie sont susceptibles de générer des comportements contre-productifs (Aubé & Rousseau, 2016). La gestion en silo définit un leadership qui valorise davantage l'atteinte d'objectifs individuels au détriment des objectifs collectifs. Ce mode de gestion concerne les pratiques telles que : la survalorisation personnelle, le fait d'attribuer le succès de l'équipe à un seul membre ou quelques-uns et le fait de privilégier les relations face -à-face avec les collaborateurs au détriment des relations collectives avec l'équipe dans son ensemble. Un leadership adossé sur du favoritisme tend à accorder systématiquement un maximum d'attention et de privilèges (congés, formation, responsabilités) à certains membres de son équipe qu'à d'autres. Selon ces auteurs, un tel leader s'intéresse davantage aux collaborateurs qui présentent, selon sa perception, le plus de potentiel. Il s'agit, selon Pearce et Giacalone (2003), d'un leader autocrate qui monopolise le temps de parole lors des réunions, prend les décisions sans consulter les membres de son équipe, se montre inflexible dans l'application des méthodes de travail et met l'accent seulement sur les fautes et les erreurs commises par les membres, et non sur les succès : ce leadership favorise l'émergence des comportements contre-productifs au sein des membres de son équipe.

II-5.7 L'effet des traits de personnalité

Dans la littérature, de nombreuses études se sont intéressées au lien entre les dimensions de la personnalité et les comportements contre-productifs au travail. L'analyse de Mount et al. (2006) y afférente amène à considérer l'adoption de comportements contre-productifs comme émanant de certains traits de personnalité des individus et non des facteurs qui relèvent de leurs capacités. En effet, cette conception repose sur le fait qu'un acte est souvent adopté par choix, d'où la valorisation de la dimension « intentionnelle » dans la plupart des définitions des comportements contrproductifs au travail. Ainsi, certaines méta-analyses identifient l'existence des relations positives entre certains traits de personnalité et l'adoption des comportements contre-productifs. C'est le cas de l'affectivité négative (Herscovis et al., 2007), des personnalités colériques (Dalal, 2005), de l'autocontrôle et du biais d'attribution hostile (Neuman & Baron, 1998). Cependant, d'autres traits de personnalité sont liés négativement à l'adoption de comportements contre-productifs : Il s'agit de la conscience professionnelle, l'amabilité, ainsi que la stabilité émotionnelle (Berry et al., 2007 ; Dalal, 2005 ; Sackett & DeVore, 2001) et l'affectivité positive (Dalal, 2005). Il est cependant intéressant de souligner avec Marcus et Schuler (2004) que, la maîtrise de soi peut à elle seule faire diminuer considérablement l'effet des autres traits de personnalité sus-mentionnés.

Par ailleurs, selon Paulhus et Williams (2002), les actes nuisibles au travail sont significativement liés aux traits de personnalité narcissiques, machiavéliques et psychopathes. Le narcissique, par exemple, cherche à se survaloriser, à surestimer sa grandeur, et serait susceptible, par conséquent, de traiter les collègues avec condescendance. Le machiavélique quant à lui, manifeste une envie démesurée du pouvoir caractérisée par une froideur et un égoïsme qui l'amène à être particulièrement doué dans le domaine des fraudes de toute nature. Le psychopathe enfin, par son impulsivité, enfreint aussi les règles. Un peu plus agressif par nature, il est plus enclin à se lancer dans le harcèlement psychologique et la consommation d'alcool et des drogues. Ces traits de personnalité caractériseraient ainsi les personnes qui se révèlent comme étant nuisibles ou carrément toxiques dans leurs relations sociales.

Il en ressort que les CCT sont autant causés par des facteurs organisationnels (travail, supérieur, ...) que par des facteurs propres aux salariés.

II-6 Les conséquences des comportements contreproductifs

La plupart des recherches portant les conséquences des comportements contre-productifs se sont focalisées sur la performance et les coûts pour l'organisation (Lau *et al.*, 2003 ; Robinson & Bennett, 1995 ; Sackett, 2002 ; Vardi & Weitz, 2004). Cependant, les effets sur les organisations ont été plus étudiés par rapport aux effets sur les individus (Aubé *et al.*, 2009).

II-6.1 Conséquences au niveau organisationnel

Plusieurs recherches ont démontré que les comportements contre-productifs au travail sont à l'origine d'une importante baisse au niveau de la performance organisationnelle et une augmentation considérable des coûts de production de l'organisation (Lau *et al.*, 2003 ; Robinson & Bennett, 1995 ; Sackett, 2002 ; Sackett & DeVore, 2002). En effet, dans les organisations, les conséquences d'ordre économiques des comportements contre-productifs sont les plus considérables. Dans cette catégorie, Greenberg (1997) relève que les vols et les fraudes en sont les plus coûteux car leur recrudescence pousse plusieurs organisations à s'endetter et à fermer leurs portes en raison des pertes substantielles qui en découlent. De même, cet auteur relève que le sabotage, à son tour, peut engendrer des coûts importants au niveau de la santé et de la sécurité au travail tout en entraînant des dépenses importantes liées aux procédures judiciaires engagées à cet effet.

Une analyse effectuée par Vardi et Weitz (2004) ressort près de 800 études traitant des comportements contre-productifs au travail. Ces auteurs ont mis en lumière les coûts estimés des comportements contre-productifs dirigés contre l'organisation, tels que la fraude ou encore l'espionnage industriel. Il est à noter que ces comportements salissent la réputation de l'organisation et agissent négativement sur les investisseurs, les clients et les fournisseurs. En effet, Cette influence négative occasionne une forte réticence de la part des investisseurs et des partenaires et ils peuvent arriver à prendre la décision de retenir tout investissement ou de mettre fin à certains contrats signés avec l'organisation. De même, par une méfiance généralisée, certains clients peuvent choisir de ne plus solliciter les différents produits et services offerts par l'organisation.

II-6.2 Conséquences chez les personnes

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux conséquences des comportements contreproductifs chez les personnes (Lewis et al., 2002 ; Leblanc et al., 2004) en indiquant qu'ils sont susceptibles d'affecter l'état psychologique des individus en raison du stress, de l'anxiété et des symptômes dépressifs qu'ils génèrent.

Certains auteurs estiment que les comportements contreproductifs au travail sont à l'origine d'une prédominance des affects négatifs chez les personnes (Agouri, 2011). Concrètement, ces comportements agissent sur les attitudes, les humeurs et les émotions des salariés (Felps et al., 2006). En effet, les auteurs soulignent qu'en situation de frustration et de détresse psychologique, ces affects négatifs prennent diverses formes telles que le stress, l'anxiété, la dépression, la fatigue psychologique, la baisse de confiance en soi, les sentiments d'humiliation et de culpabilité, les pensées obsessives, le sentiment d'impuissance, les problèmes psychosomatiques (l'insomnie et les cauchemars), les douleurs physiques et les difficultés de concentration (Lewis et al., 2002; Leymann & Gustafsson, 1996 ; Niedl, 1996). Il s'en suit également une diminution de la confiance en soi et du niveau de satisfaction générale au travail (Lewis et al., 2002 ; Lim et al., 2008).

D'autres auteurs ont relevé aussi que les comportements contre-productifs peuvent entraîner une baisse de la motivation chez les salariés. De ce fait, Mama (2006) et Aubé et al. (2009) exposent que le niveau de détresse psychologique augmente chez les salariés et plus le bien-être psychologique diminue au fur et à mesure que les membres d'une équipe observent chez leurs coéquipiers des comportements contre-productifs. Les victimes de ce type de comportement peuvent aussi développer des attitudes négatives envers le travail, tels que le désengagement organisationnel et l'insatisfaction au travail (Voynn & Fourboul, 2010).

II-6.3 Conséquences sur l'efficacité et le rendement

S'engager dans l'adoption des CCT affecte le rendement des victimes ou même des témoins. En effet, Nield (1996) explique que la réponse d'un individu face audit comportement peut être de deux natures : l'attaque (riposte) ou la fuite. Ainsi, si celui-ci opte pour la contre-attaque, il va adopter à son tour, des comportements contre-productifs dans une optique de riposter ou de se protéger (Dunlop & Lee, 2004 ; Fox & Spector, 2005). Une telle situation se rapporte au phénomène de contagion émotionnelle et comportementale. Dans cette logique, l'on pourrait mieux expliquer la multiplication des actes de corruption, de vol,

de falsification des documents officiels (Etc.) observés chez certains fonctionnaires camerounais. Ainsi, pendant que le salarié est occupé à « riposter », il ne réalise pas son travail.

S'il opte par contre pour la fuite, le continuum des conséquences sur son rendement va aller de la diminution de ses efforts jusqu'à l'intention de quitter, en passant par la négligence dans l'exécution de son travail. Cette situation peut se traduire concrètement par des changements d'administration, les démissions et les désertions du poste de travail. On note aussi le désinvestissement organisationnel traduit par les retraits ou les intentions de retrait.

Selon Aubé et Rousseau (2014) l'un des mécanismes par lesquels les comportements contre-productifs agissent sur le rendement est la diminution de la collaboration. L'observation de ces auteurs trouve son sens dans la théorie de l'échange social de Blau (1964), qui montre qu'un individu ne « s'investit » dans une relation avec autrui que lorsqu'il perçoit que ses bénéfices surpassent les coûts. Ainsi, la recrudescence des comportements contre-productifs au sein d'une équipe peut rendre le « coût » de la collaboration plus élevé pour un membre que les bénéfices qu'il peut en retirer. Une telle situation engendrera une diminution de l'effort de collaboration.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'aborder les comportements immoraux dans la fonction publique camerounaise, de faire une synthèse des mesures juridiques déployées par les pouvoirs publics pour endiguer leurs effets, ainsi que les limites de ces moyens. Vue sur l'aspect de la psychologie du travail et des organisations, ces comportements contreproductifs ont été étudiés en s'appuyant sur les typologies proposées et les facteurs explicatifs. Les conséquences de ces comportements ont été enfin étudiées sur le plan individuel et organisationnel.

CHAPITRE VI- APPROCHE THÉORIQUE

Introduction

Les premiers travaux abordant les tendances agressives ont été menés par les psychanalystes qui mettaient en avant l'idée selon laquelle les agressions reposent sur une base pulsionnelle. Dès 1908, Adler a publié un article intitulé « *La pulsion d'agression dans la vie et dans la névrose* » qui lui a permis de partir des découvertes de Freud (1905), sur les sentiments inconscients, pour postuler que le « *facteur causal le plus direct de la maladie mentale* » est le couple d'opposés sadisme - masochisme. Il rejete ainsi la thèse selon laquelle le sadisme est un phénomène sexuel auquel se mêlent des traits cruels. Pour lui, le sado-masochisme correspond à l'intrication de deux pulsions archaïques, la pulsion d'agression et la pulsion sexuelle. Ce qui lui permet de distinguer quatre catégories de sujets : ceux qui se conforment à la logique du sentiment communautaire (suprématie de la culture), ceux qui manifestent directement leur agressivité (suprématie de la pulsion), ceux qui la manifestent indirectement (compromis préservant de la maladie mentale) et ceux qui se réfugient dans la toxicomanie ou dans la psychose (compromis impossible).

En effet, selon Quinodoz (2004), Freud a abordé en (1930) dans « *Malaise dans la civilisation* », la « *destruction de l'étranger* » et y a développé le terme « *agression* » selon cinq axes : son origine, sa difficulté à être réprimée, son besoin d'un exutoire, sa lutte contre la culture et les conséquences sur l'homme de sa répression. De ce fait, la pulsion aggressive a besoin de décharger son énergie, ce qui est bien représenté par les conflits existant entre les communautés. Cette observation amène Freud à dire qu'« *Il est toujours possible de lier les uns aux autres dans l'amour une assez grande foule d'hommes, si seulement il en reste d'autres à qui manifester de l'agression* ».

Dès 1927, Klein s'intéresse aux *tendances criminelles chez les enfants normaux* et observe qu'à partir de trois ans, l'enfant a déjà dépassé la fixation sadique-orale (i.e de morsure, par opposition à la fixation orale de succion), liée aux tendances cannibaliques et la fixation sadique-anale qui est liée au « *plaisir de la cruauté* ». C'est l'entrée dans le complexe d'oedipe qui pousse le jeune garçon à éprouver de la haine et une agressivité issues de ces tendances sadiques et traduites généralement par des rêves de mutilation et de castration. Ce phénomène s'observe aussi, inversé, chez la petite fille. Pour cette auteure, si la satisfaction des besoins conduit aux fantasmes agréables, alors les frustrations génèrent plutôt des sentiments de haine accompagnés des fantasmes destructeurs (morsure, déchirure ou destruction de la mère). Ainsi, les « *fantasmes de réparation* » élaborés permettent à l'enfant de croire à une sorte de restauration de l'objet agressé au même titre qu'il croyait à son anéantissement.

Les fantasmes destructeurs « *sont nécessairement très aggravés par des conditions défavorables et des expériences déplaisantes* ». Dans une forme pure, ces fantasmes s'expriment sous forme de bagarre dans le sport, l'émulation, le choix d'un métier et à l'extrême, le despotisme grâce à une « spécialisation » dans l'assouvissement de pulsions primaires (dans la chasse, la pulsion agressive se met au service de la pulsion de se nourrir). Toutefois, un retournement de cette pulsion contre soi-même conduirait au suicide ou dans ses manifestations mineures, à une névrose d'angoisse.

Pour Klein (1927), deux éléments essentiels fondent la vie de l'homme (l'amour et la haine) et l'agressivité relève à la fois de l'un et de l'autre. Winnicott va par la suite partager la pensée pessimiste de ses prédécesseurs en ce qui concerne l'avenir en rappelant que : si par la pensée magique, l'enfant détruit le monde et le recrée, la persistance chez l'adulte de « *cette destructivité infantile non liée* » pourrait aboutir à l'anéantissement du monde où nous vivons car « *les explosifs prêtent à la pensée magique une réalité qui n'a rien à voir avec la magie* ». Au-delà de la perspective psychanalytique, ce chapitre s'intéresse aux théories psychosociales des tendances agressives et des comportements y relatives.

I- THÉORIE DE LA FRUSTRATION-AGRESSION

Les travaux sur la frustration-agression ont été publiés en 1939 par Dollard et ses collaborateurs, dans ouvrage devenu un classique et intitulé, *Frustration and Aggression*. Dans cet ouvrage, les auteurs proposaient un modèle théorique qui a fait l'objet de plusieurs recherches empiriques, plus ou moins convergentes.

I-1 Modèle de base de Dollard et al. (1939)

Le modèle de frustration-agression proposé par Dollard et al. (1939) se veut une intégration à la fois des écoles dynamique et comportementale, et propose une explication psychosociale des conduites agressives. Dans l'ouvrage fondateur, les auteurs rejettent principalement la conception psychanalytique qui considère l'instinct ou la pulsion comme moteur de l'agression, tout en privilégiant une interprétation plutôt hydrodynamique. Ainsi, selon leur modèle théorique, la frustration, considérée comme toute interférence ou une menace à l'atteinte d'un objectif, produirait une instigation à l'agression (pulsion) chez l'individu. La frustration, selon ces auteurs, découle de tout obstacle à l'atteinte d'un but que le sujet s'est fixé. Il s'agit d'une situation qui le prive de ce qui lui est dû ou de ce à quoi s'attend.

S'inspirant du schéma mécanique (Stimulus-Réaction) de Watson (1913) sur l'approche behavioriste, les auteurs de cette théorie proposent deux principaux postulats de base :

- i- L'agression présuppose toujours l'existence d'une frustration ;
- ii- L'existence d'une frustration conduit toujours à une forme d'agression.

Ce modèle propose ainsi que la force d'une frustration et l'importance accordée par le sujet à l'objectif visé détermine, de manière proportionnelle, l'intensité de l'agression qui en résulte. De même, le cumul des frustrations antérieures ou simultanées peut avoir, suivant le modèle hydrodynamique, un effet cumulatif qui se résorbera par l'émission des comportements agressifs (Dollard et al., 1939). Egalement, par crainte de punition, il peut arriver que la réponse agressive soit temporairement inhibée et déplacée vers une autre source. Cette réduction de l'instigation à l'agression s'appelle *l'effet cathartique*.

A la suite du modèle de base, plusieurs auteurs se sont intéressés à la question et de nombreuses études empiriques en ont suivies, aboutissant à des conclusions plus ou moins convergentes.

En effet, dans une expérience, Green (1968) constitue quatre groupes de participants invités à travailler sur un puzzle. Suivant son protocole expérimental, le premier groupe recevait un puzzle insoluble, le deuxième était empêché de le réaliser dans les délais impartis par un individu perturbateur, le troisième résolvait le puzzle mais se faisait ensuite insulter et le quatrième était un groupe témoin. Par la suite, les sujets étaient appelés à participer à un test d'apprentissage au cours duquel des chocs électriques devaient être délivrés à un complice de l'expérimentateur en cas de mauvaise réponse. Les résultats ont été forts révélateurs : En dehors du groupe témoin, tous les autres groupes se sont montrés bien agressif envers le complice et, et cette agression était plus marquée chez ceux qui avaient été insultés à la première phase, alors qu'ils n'avaient subi aucune frustration liée à la tâche, mais plutôt une frustration personnelle. Cette expérience permet de distinguer deux origines de frustration : *La frustration personnelle* (lorsque la dignité du salarié est bafouée) *et la frustration liée au travail* (insuffisance des ressources, injustice perçue, ...)

Dans une étude réalisée en 1966, Buss démontre à son tour l'absence d'incidence de la frustration sur certaines réactions agressives. En effet, cet auteur étudie trois groupes de sujets chargés d'instruire un complice de l'expérimentateur. Dans le premier, les sujets sont informés que leur compétence est validée s'ils parvenaient à réussir au bout de 30 essais. Dans le

deuxième, il est promis aux sujets qui réussissent en 30 essais des points en vue de l'obtention d'un diplôme universitaire. Le troisième groupe n'a reçu aucune instruction (groupe témoin). L'expérience est réalisée de sorte que les « élèves » ne réussissent de toute façon qu'au bout de 70 essais. Cet auteur a obtenu un résultat selon lequel la frustration personnelle ou la frustration liée à la récompense n'entraîne aucune augmentation d'intensité des chocs électriques. Il arrive ainsi à la conclusion selon laquelle ce seraient alors l'intensité de la frustration et son caractère arbitraire qui pourraient intervenir dans la formation de la réaction agressive.

Par la suite, Harris en 1974, s'intéresse à la réaction des sujets dans une file d'attente devant un cinéma. A un moment donné, un compère insère d'autres personnes dans les rangs, de manière à faire doubler la file. Les résultats ont révélé que les réactions agressives sont prononcées. Elles sont d'autant plus importantes chez les personnes qui sont proche de l'entrée de la salle. Cette expérience met en avant l'effet de l'intensité de la frustration qui se matérialise ici par le fait d'être éloigné ou proche de l'entrée de la salle.

De même, dans une expérience réalisée par Worchel (1974), trois cadeaux sont proposés à trois groupes de participants en vue de mettre en évidence l'intensité de la frustration. Chaque participant était appelé à classer les présents par ordre selon le désir qu'il en a. L'instruction donnée au premier groupe est qu'il recevra un cadeau qu'il désire, au deuxième, il dit qu'il aura la possibilité de choisir le cadeau et au dernier, il est dit tout simplement qu'il recevra un cadeau. Les variations d'intensité de la frustration sont ainsi réalisées par la distribution soit du cadeau le plus désiré (aucune frustration), soit du cadeau choisi en second rang (frustration moyenne) soit enfin du cadeau le moins désiré (forte frustration). Par la suite, le jugement émis par le sujet au sujet de l'expérimentateur permet d'évaluer l'agression. L'expérience révèle que l'agressivité est plus forte chez ceux auprès de qui un choix avait été promis. Cette agressivité se voit augmentée lorsque l'expérience est répétée toujours sans que le cadeau souhaité ne soit offert.

L'on remarque ainsi que le modèle théorique de frustration-agression a suscité de nombreuses études et plusieurs programmes de recherche. Cependant, les résultats n'apportent toutefois qu'un soutien partiel à la version originale. Ceci étant, les constats qui en découlent ont conduit à plusieurs études empiriques visant à étendre, nuancer ou bien à délimiter cette théorie. Une proportion importante des objections formulées concerne les postulats selon lesquels toutes les agressions sont précédées par la frustration et toute frustration mène à une agression (Geen, 1991).

D'une part, les résultats controversés de l'hypothèse initiale ont amené Miller (1941), un des précurseurs, à suggérer une nuance importante, permettant de faire plus de précision sur le postulat original. Selon lui, la frustration produit des instigations à un éventail de réponses possibles, parmi lesquelles l'agression. Par la suite, Buss (1961) va proposer une autre nuance très importante en soulignant que le lien entre la frustration et l'agression est plus susceptible d'exister si le comportement agressif est perçu comme un moyen efficace d'éliminer l'origine de la frustration et surtout, si ce comportement trouve sa justification sur la forme de la frustration ressentie.

D'autre part, d'importantes critiques vont émerger, permettant de mettre en lumière l'importance des normes sociales, la crainte de représailles, les apprentissages antérieurs et les différences individuelles dans cette relation évoquée (Berkowitz, 1989).

Enfin, le deuxième postulat selon lequel la frustration précède toujours l'agression a aussi reçu d'importantes critiques. En effet, il a été démontré qu'en dehors de la frustration, la réponse aggressive émane également de plusieurs autres facteurs (Baron & Richardson, 1994). Comme le relève Buss (1961), l'agression se distingue de deux façons selon les motivations de l'agresseur. Une première, **l'agression hostile ou affective**, est une agression qui vise (conformément à l'hypothèse initiale) à diminuer la frustration. Pour sa part, **l'agression instrumentale** utilisée comme un moyen permettant d'atteindre un autre objectif (par exemple, agresser pour s'imposer afin d'établir son pouvoir). Dans ce dernier cas, l'émission du geste agressif ne nécessite pas une réaction émotionnelle préalable.

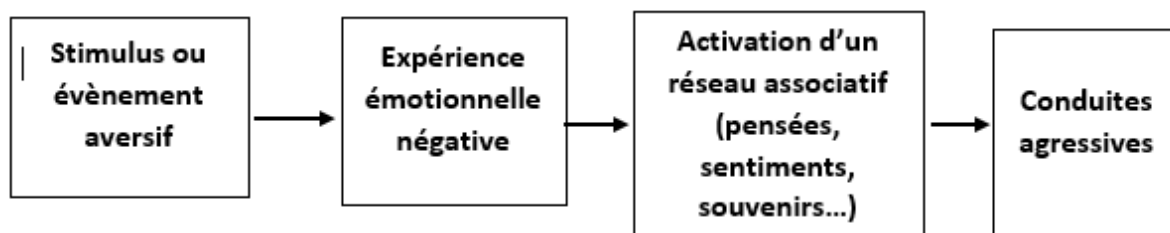
I-2 Le modèle de Berkowitz (1965, 1989)

Ce modèle tire son fondement de l'hypothèse initiale de la frustration-agression à partir duquel ont émergé d'importantes reformulations. En effet, les révisions proposées par Berkowitz (1965 ; 1969) ont été présentées dans un document intitulé « *theory of aggressive-cue* ». Selon cet auteur, tout stimulus aversif, à l'instar de la frustration, dispose l'individu concerné à l'agression. Suivant cette logique, un événement déplaisant (provocation, frustration, stimulus désagréable...) est à l'origine des affects négatifs, lesquels induisent une activation temporaire de diverses pensées, souvenirs, réactions motrices et réponses physiologiques, rendant l'individu davantage susceptible d'agir de manière aggressive. Toutefois, cet auteur ajoute un élément déclencheur (cue) est nécessaire dans l'environnement concerné (Ex. une arme) pour que cette agression soit manifestée. Ces déclencheurs sont des

stimuli environnementaux qui s'associent à la colère et à l'agression suivant un processus similaire au conditionnement classique, telque schématisé ci-dessous.

Figure 12

Modèle de Berkowitz (1969) sur la frustration-agression



A la suite de ce modèle, Zillman (1983a; 1983b) a proposé **le modèle du transfert de l'excitation**. Ce modèle suppose qu'une agression est le résultat d'un état observable et mesurable d'excitation (arousal). Cet état provient d'une réponse physiologique du système nerveux sympathique (par exemple, augmentation du rythme cardiaque et de la transpiration) à des stimuli provenant de sources diverses. Contrairement à la théorie originale, l'excitation produite par une source peut également être transférée vers une autre source tout en altérant la force de la réponse produite.

I-3 Le déplacement de la réponse agressive : l'effet du *bouc-émissaire*

A la suite du modèle initial de la frustration-agression, Hovland et Sears (1940) ont proposé une explication sur le déplacement d'une agression liée à une frustration à travers leur expérience sur l'effet bouc-émissaire.

En effet, à partir d'une série étude, ces auteurs ont relevé que les frustrations liées à la dégradation de la situation économique (période 1882 à 1930), notamment à la baisse du prix du coton étaient à l'origine des tendances agressives dirigées contre des cibles vulnérables telles que les groupes minoritaires, même lorsque ces groupes n'avaient aucune responsabilité sur la mauvaise tournure des évènements. Par la suite, d'autres ont relevé que les actes d'agression sont généralement plus importants pendant les périodes de dépression que pendant les périodes de prospérité (Green et al., 1998). Ceci étant, la frustration engendrée par la mauvaise tournure des évènements (Ex : chute de l'économie, mauvaises conditions de vie) trouve son expression dans les attaques des boucs-émissaires. Un bouc émissaire étant toute

personne sur qui on fait retomber les torts des autres (victime expiatoire) ; il s'agit d'une personne sacrifiée aux intérêts et passions d'autrui.

Les expériences évoquées ci-dessus ont ainsi permis de montrer que la détérioration des conditions économiques augmentait donc la probabilité d'agression des exogroupes vulnérables. Plusieurs travaux ont apporté un soutien à ces observations.

Ce phénomène a été également abordé par Zillmann (1988) sous l'appellation « transfert d'agressivité ». Comme présenté plus haut, lorsqu'un individu vit une situation génératrice d'agressivité (frustration) qu'il n'a pas pu gérer efficacement, il est prédisposé à agir de manière agressive à la situation suivante, comme si son seuil de tolérance se trouvait abaissé par l'expérience précédente. Dans cette logique, le transfert suit la formule suivante : *A agresse B, B ne peut répondre à A, il retourne son agressivité sur C*. Pour cet auteur, le transfert est souvent facilité par une certaine ressemblance ou parenté entre C et A. Ce processus de déplacement est à la base de la création de victimes, "souffre-douleurs" et "boucs-émissaires", et de bourreaux "petits-chefs". Dans ce cas, face à une situation, le degré d'agression d'une situation ou d'une personne sera évalué de façons différentes selon les attitudes, les préalables, les anticipations et les projections des personnes frustrées. Ce modèle peut se résumer par le fait que l'exposition permanente à des modèles de violence : (i) fait en sorte que l'individu banalise la violence quotidienne dans son environnement (ii) augmente le niveau de compétence combative (iv) propose des modèles prédominants d'identification à l'agresseur. Toutefois, cette agressivité peut prendre des formes plus détournées (symboliques, indirectes ou inconscientes).

Généralement, l'agressivité inconsciente est posée dans « les meilleures intentions » de l'agresseur et se traduit par des actes aux conséquences négatives envers autrui. En effet, étant sous l'emprise de leurs pulsions agressives, les individus cherchent finalement à les inverser pour devenir des modèles de bonté et de gentillesse à l'égard de leur entourage. Ce camouflage les pousse à poser finalement des actes agressifs envers leur entourage, placé dans une situation de reconnaissance et de dépendance obligées (Green et al., 1998). Enfin, il est admis qu'un individu retourne ses tendances agressives contre soi-même. En effet, en raison des contraintes d'ordre sociales ou bien des contraintes intériorisées, "surmoïques" (si elle ne peut se résoudre par une prise de distance normale qui est la fuite), le destin de l'agressivité fera naître, selon Dollard (1939), une résignation et un désespoir. Cette situation fait passer des affects allo-agressifs aux affects auto-agressifs. Ici, l'agressivité de l'individu se retourne

contre lui-même, objet dévalorisé et haïssable. En ce sens, la dépression est considérée comme une conduite agressive retournée contre soi-même.

En somme, les modèles théoriques liés à l'expression d'une pulsion (drive) considèrent l'agression comme l'effet d'un stimulus environnemental stressant, frustrant, aversif ou produisant une excitation. Cette conception permet de considérer l'agression non plus comme une réponse instinctuelle, mais plutôt, comme une tentative permettant de réduire ou d'éliminer la source d'irritation. Cependant, ces théories demeurent plus optimistes que les théories instinctuelles car elles ouvrent la voie aux interventions extérieures pouvant réduire la probabilité d'agression (par exemple, le retrait d'une source de frustration). Dans le cadre organisationnel, cette intervention consiste à changer les pratiques organisationnelles jugées injustes, stressantes ou frustrantes ou impartiales. Il s'agit également d'orienter le salarié frustré vers une nouvelle équipe travail ou bien vers un environnement professionnel nouveau. Toutefois, il demeure hypothétique de procéder au retrait total de toutes les sources d'irritation ou de frustration présentes dans un contexte organisationnel donné. Cependant, en dépit des critiques évoquées, ces théories ont été à la source de nombreuses études influentes sur les agressions et demeurent encore très actuelles.

I-4 Application de la théorie de frustration-agression : *le stressor-emotion model*

S'inspirant des travaux de l'approche hydrodynamique de l'agression de Dollard et al. (1939), les recherches de Spector et Fox (2005) ont proposé un modèle explicatif des comportements contreproductif au travail. Ces auteurs mettent l'accent sur les réactions émotives qui interviennent entre la frustration et la réponse agressive.

Spector et Fox (2005) relèvent que les émotions négatives ne résultent pas uniquement d'un blocage inattendu lors de la poursuite d'un but comme le montre les précurseurs de la théorie originale. En effet, les émotions émergent également de toute situation organisationnelle pouvant causer le stress. Ainsi, selon le modèle de ces auteurs, lorsqu'un salarié vit une situation frustrante et stressante au travail, il développe des émotions et sentiments négatifs et par conséquent, il affiche des comportements contreproductifs au travail (Spector & Fox, 2005). Dans cette optique, le CCT est considéré comme une réponse de nature agressive, utilisée pour réduire la tension créée par la situation stressante. Des chercheurs ont démontré qu'un travail très contraignant, où règne une injustice organisationnelle, une relation conflictuelle avec le supérieur et une injustice interpersonnelle sont d'importantes sources de frustration qui conduisent à la manifestation des émotions

négatives avec pour conséquences l'adoption des CCT par les salariés (Bruk-Lee & Spector, 2006 ; Fox & Spector, 1999 ; Fox et al., 2001 ; Miles et al., 2002 ; Spector & Fox, 2002, 2005). Selon ces auteurs, les sources de stress indiquées conduisent aux CCT à travers les émotions négatives telles que la dépression, la tristesse et la colère, et les CCT peuvent être dirigés contre l'organisation ou contre ses membres. Le *Stressor-Emotion Model* propose d'examiner les facteurs (« *frustrator* » ou « *stressor* ») situationnels, les facteurs individuels et l'interaction entre ces deux derniers dans la compréhension des CCT.

Allant dans le même sens que les auteurs précédents, Fida et al. (2014) se sont inspirés des travaux de Bandura (1999, 2016) pour associer le désengagement moral comme processus sociocognitif à travers lequel les émotions négatives issues de la frustration conduisent à l'émergence des comportements contreproductifs.

Le modèle Fida et al. (2014) part du constat selon lequel, les CCT n'apparaissent pas de manière automatique et à la même fréquence chez tous les individus puisque ces derniers évoluent dans un système social complexe comportant des normes, valeurs et modèles de comportements acquis de la socialisation (Schein, 1999). Ce constat a permis à ces auteurs de suggérer la nécessité de prendre en compte le rôle des processus sociocognitifs propre à chaque individu et qui lui permettent de respecter ou d'outrepasser les normes organisationnelles (Deter et al., 2008 ; White et al. 2009). Une prise en compte de ces mécanismes permet de mieux expliquer les CCT. Les travaux antérieurs ont permis de montrer que lorsqu'un salarié manifeste des émotions négatives issues d'une frustration ou d'une injustice, il se désengage moralement de son travail, ce qui le conduit à adopter, par la suite, des comportements contreproductifs au travail sans vivre une angoisse ou une dissonance cognitive.

L'ensemble des travaux menés dans le cadre de la théorie frustration-agression nous permettent de situer les mécanismes psycho-sociocognitif (émotions et désengagement moral) qui rentrent dans l'explication de l'effet du stimulus aversif (source de stress ou d'injustice ou de frustration) sur la réponse (CCT). Cette théorie permet de mieux expliquer l'objet de cette thèse. Toutefois, une meilleure compréhension de cet objet passe par l'examen des conditions de travail qui exposent les salariés au stress professionnel.

II- LE MODELE DU STRESS PROFESSIONNEL (Karaseck, 1979)

Le modèle de Karasek repose sur l'approche interactionniste développée en psychologie. Cette approche considère le stress comme une tension issue de l'interaction entre

un individu et la situation à laquelle il est exposé. Publié en 1979, l'article fondateur de Karasek marque les débuts du nouveau modèle interactionniste basé sur le stress professionnel. Les études de cet auteur portent sur la relation entre les exigences du travail (« *job demand* ») et la latitude décisionnelle (« *job control* »), dans l'appréciation de la charge mentale du salarié (« *job strain* ») et par conséquent la capacité de réorganiser le travail. Ce modèle est construit essentiellement sur deux déterminants importants de l'environnement de travail individuel : la latitude décisionnelle (ou autonomie) et les exigences de travail.

Intitulé « ***Job demand-control model*** », ce modèle a été développé à la suite d'un ensemble d'études réalisées en contexte américain et suédois. Ces enquêtes ont permis à Karasek (1979) de relever qu'une faible latitude décisionnelle combinée aux lourdes exigences de travail expose le salarié à une forte pression mentale ainsi qu'aux problèmes de santé mentale et l'insatisfaction au travail.

Le modèle de cet auteur repose sur la notion d'équilibre entre deux variables identifiées :

-La demande psychologique (*psychological job demands*) est associée à la réalisation des tâches. Les exigences professionnelles portent sur la charge de travail et les contraintes organisationnelles exercées sur l'individu ainsi que l'intensité et la quantité du travail (temps disponible pour exécuter la tâche, tâches interrompues, ...).

-La latitude décisionnelle (*decision latitude*) désigne le niveau de control qu'un salarié peut exercer sur son travail. Il s'agit de l'autonomie dans l'organisation des tâches, la participation à la prise de décisions et l'exploitation de ses compétences en faveur du rendement (possibilité d'utiliser ses qualifications et de développer de nouvelles compétences). En réalité, cette dimension porte sur la capacité d'intervention, de décision et de contrôle qu'un salarié peut avoir sur les contraintes professionnelles (Wassenhove, 2014).

Karasek (1979) préconise une réorganisation du travail afin d'accroître la latitude décisionnelle des salariés et de réduire la pression mentale, mais sans modifier l'exigence de travail qui, selon lui, est souvent liée à la productivité de l'organisation.

Suivant le niveau de l'importance de chaque dimension, le *Job demand-control model* se décompose ainsi en quatre situations spécifiques de travail :

-Le travail actif : Il correspond à une situation où le salarié a une demande élevée avec une capacité de contrôles élevés qui lui est accordée. Karasek (1979) a montré que dans un contexte marqué par une combinaison d'une forte pression et d'une importante liberté d'action, les salariés se sentiraient davantage motivés et dynamiques. Il s'agit de la catégorie

des professions les plus prestigieuses à l'instar de celle des managers, des ingénieurs et des médecins. La caractéristique commune de ces professions est qu'elles sont marquées par stress positif relatif à la forte pression induite par les exigences élevées de travail. Cet auteur propose de renforcer la productivité à travers une augmentation de la latitude décisionnelle des salariés, particulièrement lorsqu'elle est faible. Ceci s'accompagne des contraintes de travail élevées, ce qui rend les salariés plus actifs et efficaces. Pour Karasek (1979), ce constat s'inscrit en contradiction de la conception taylorienne qui repose sur la séparation décision/exécution. Pour Wassenhove (2014), l'article fondateur de Karasek suggère qu'un travail actif renforcerait l'apprentissage, le développement personnel et une vie sociale plus active.

- **Le travail détendu** : C'est une situation de demandes faibles avec un pouvoir de contrôle élevé pour les salariés. Ici, une faible pression combinée à une grande latitude décisionnelle conduit à un travail faiblement contraignant. Cette catégorie regroupe les professions d'architectes, de scientifiques ...

-**Le travail passif** : Dans ce cas, des demandes faibles sont associées à un niveau de contrôle réduit pour les salariés. Cette situation contribue à rendre les salariés passifs et s'observe généralement chez les personnels des grandes administrations. Karasek (1979) ne porte pas un grand intérêt à cette catégorie de salariés. Cependant, il rappelle qu'en évoluant dans un tel contexte, les salariés peuvent développer l'ennui et voir leurs compétences s'atrophier avec bien d'autres conséquences négatives sur leur santé.

-**Le travail tendu ou surchargé**, Il s'agit d'une situation de demandes élevées associées à un pouvoir de contrôle très réduit. Selon Karasek (1979), les professions concernées par cette catégorie sont entre autres les opérateurs de téléphone, les aides-soignantes, les serveurs et toutes autres personnes exerçant dans un domaine où les activités sont rythmées par des requêtes multiples, non déterminables dans le temps, et dont le rythme présente un caractère aléatoire, bref et simultané.

Selon Kristensen (1995), deux diagonales sont identifiables dans le modèle de Karasek (1979) : *un axe de tension ou de pression*, s'échelonnant du travail détendu au travail sous pression, et un *axe d'apprentissage*, allant du travail passif au travail actif. Ainsi, partant du constat selon lequel un travail surchargé constitue un risque pour la santé (physique et mentale), Karasek et Theorell (1990) se sont appuyés sur les modèles de *stress-buffering* et de *coping* pour relever l'importance des relations sociales au niveau du groupe et de l'organisation. Ces relations aident à protéger le travailleur contre les effets négatifs du stress.

En ce sens, le support social peut par exemple aider le travailleur à redéfinir le problème ou bien à trouver une solution : ce qui fait déployer moins d'énergie adaptative pour affronter la combinaison demandes élevées/faible niveau d'autonomie. Le soutien social fourni par les collègues ou les supérieurs joue ainsi un rôle modérateur vis-à-vis des effets négatifs de demandes excessives. La notion de soutien social comporte plusieurs dimensions : le soutien instrumental (Ex. aider à résoudre un problème), le soutien tangible (Ex. donner un bien), le soutien informationnel (Ex. donner un conseil) et le soutien émotionnel (Ex. rassurer).

Le *job strain model* dépend ainsi de trois principales caractéristiques du travail : **la demande** (exigences), **la contrainte** (contrôle et autonomie) et **le soutien** (naturel, physique, intellectuel et social). Toutefois, et de façon inattendue, le risque cardio-vasculaire est le plus élevé chez les personnes en situation de travail actif (demande et latitude décisionnelle élevées) associé à un faible soutien social.

Une deuxième version du modèle théorisée par Karasek et Theorell (1990) est tridimensionnelle et nommée « *job demand-control-support model* ». Cette nouvelle version intègre les exigences de travail et le niveau de contrôle dans l'appréhension du stress professionnel. Selon les précurseurs de cette version, un salarié est en situation de stress lorsque son travail requiert des exigences psychologiques élevées alors que celui-ci ne dispose qu'un très faible niveau de contrôle sur la situation. Une place importante est également accordée aux éléments protecteurs, comme la marge d'autonomie dans la prise de décision et le soutien social. Dans ce cas, un soutien effectif agirait positivement comme modérateur en cas de contraintes et son absence ou plutôt la présence de relations conflictuelles aurait un effet nocif dans le même cas. Les salariés disposant d'une faible latitude décisionnelle associée aux fortes exigences et d'un faible soutien social sont exposés au plus grand niveau de stress et un risque élevé sur la santé mentale et physique (ils sont dits en situation d'« *iso-strain* »).

Karasek et Theorell (1990) préconisent un contexte de travail qui tient compte de la demande et du contrôle, car selon eux, une réponse aux demandes plus ou moins fortes requiert que les travailleurs disposent toujours d'une importante marge de contrôle. Dans ce cas, les caractéristiques du travail ne sont plus directement liées au stress, mais elles tendent à se combiner entre elles, car le niveau de stress dépendra finalement de l'interaction entre la demande et le niveau d'autonomie. Toutefois, les effets ne sont bénéfiques sur la santé mentale du travailleur actif que si le soutien du supérieur et de l'environnement non professionnel (familial, amical, ...) est élevé (Wassenhove, 2014).

Cette théorie nous permet d'identifier les carences du leadership d'habilitation comme une source de stress professionnel. En effet, le contexte de faible implémentation du leadership d'habilitation est caractérisé par un manque d'autonomie et une faible participation à la prise de décision, deux variables qui renvoient au défi du *Job demand control* de Karasek (1979). Dans la même logique, le manque d'information correspond au faible soutien informationnel et le manque d'interaction avec le superviseur renvoie au faible soutien social ou organisationnel.

Dans ce cas, suivant le modèle de Karasek et Thorrel (1990) un leadership d'habilitation défaillant apparaît comme une source du stress pour les salariés. De ce fait, il peut ainsi être à l'origine des affects négatifs (Spector & Fox, 2005). Ainsi, son association au *stressor-émotion model* permet de mieux cerner la multiplication des CCT dans un contexte où cette défaillance est perçue.

III- THÉORIE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Inspirés par les conceptualisations de la justice en milieu organisationnelle (Homans, 1961 ; Adams, 1965 ; Walster et al., 1973), les chercheurs en PTO ont porté une attention particulière sur la distribution du salaire (Campbell & Pritchard, 1975) et d'autres se sont inspirés de la théorie d'équité.

Les premières études dans le domaine de la justice organisationnelle sont issues de la restructuration et la réorganisation de la théorie de l'équité d'Adams (1964). En effet, selon Greenberg (1982), les individus cherchent toujours des moyens leur permettant de réduire l'injustice tout en faisant régner la justice, le plus longtemps possible.

Il importe de relever que ce n'est qu'à partir de 1987 que Greenberg va formaliser les sous théories existantes en une théorie plus large dénommée « théorie de la justice organisationnelle ». Cette théorie a connu un essor remarquable tant dans le domaine de la recherche scientifique que dans les pratiques professionnelles.

La théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1986 ; Colquitt et al., 2001) postule que dans une situation organisationnelle impliquant la relation employeur-employé, les attitudes et les comportements des salariés sont fortement déterminés par leur évaluation du climat de justice y existant.

III-1 La justice organisationnelle et ses différentes dimensions

Généralement en contexte organisationnel, les employés évaluent naturellement le caractère juste des décisions auxquelles ils sont soumis (El Akremi, 2006). En effet, les salariés ont tendance à subir les décisions prises dans l'organisation, que ce soit au niveau de leur rémunération, leurs conditions de travail ou bien de leur contexte de travail. Le sentiment de justice renvoie au jugement émis par un salarié sur les décisions prises à son égard, mais aussi, sur la qualité perçue du traitement qu'il reçoit de son organisation. D'après Steiner et Rolland (2006, p. 55), les recherches portant sur le concept de justice organisationnelle « permettent aujourd'hui de comprendre quels sont les éléments d'une situation de travail qui conduisent les employés à percevoir la situation comme étant juste ou injuste et de connaître les conséquences de ces jugements de justice ». De même, Folger et Cropanzano (1998), Steiner et Rolland (2006) ont souligné que les attentes en termes de justice organisationnelle perçue portent aussi bien sur la distribution des ressources (justice distributive), que des procédures de distribution (justice procédurale) ainsi que la qualité des relations interpersonnelles qui l'accompagnent (justice interactionnelle). En réalité, la prise en compte de l'ensemble de ces types de justice dans un contexte permet de rendre compte du construit de justice organisationnelle perçue. Cependant, les auteurs insistent sur la nécessité de considérer séparément ces différentes sous-dimensions puisqu'elles ont chacune un rôle à jouer dans la prévention des comportements contreproductifs au travail (Colquitt et al., 2001 ; Cropanzano et al., 2007). Des similitudes ont été postulées sur les effets que les dimensions de la justice organisationnelle peuvent avoir sur les modèles de stress ainsi, la santé, les attitudes et les comportements des salariés.

III-1.1 La justice distributive

Historiquement, la justice distributive est considérée comme la plus ancienne des dimensions de la justice organisationnelle. Cette dimension tire son fondement des travaux de Adams (1963, 1965) sur l'équité. Selon Greenberg (1987, 1990), elle représente le sentiment de justice perçue concernant la distribution des ressources d'ordre matérielles, sociales ou émotionnelles (salaire, promotion, feedback, évaluations, horaires de travail, ...). En effet, les récompenses sus-évoquées peuvent renvoyer autant à la reconnaissance formelle qu'informelle des efforts fournis. Selon les auteurs, le sentiment de justice sera manifesté chez le salarié lorsque les rétributions issues de son travail (matérielles, sociales et symboliques) sont proportionnelles à ses contributions (efforts, performance, temps...) considérant ce qu'il

prévoit comparativement à la situation d'un autre salarié de référence ou bien d'une situation antérieure (Adams, 1965 ; Cropanzano et al., 2001 ; Homans, 1961). Le salarié désire ainsi que les échanges au sein de l'organisation reposent sur le principe d'équité (Adams, 1965 ; Homans, 1981). Ce principe s'appuie sur l'échange et la réciprocité des actions et prend la forme d'un contrat psychologique considéré comme un ensemble de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et employés (Robinson & Rousseau, 1994). Ce contrat arrive à se rompre du point de vue du salarié et conduit aux émotions désagréables lorsque l'employeur cesse de répondre à ses obligations. En effet, en situation d'iniquité, le salarié vit une tension psychologique et une gêne (culpabilité et colère), dans la logique de Festinger (1957), qu'il va chercher à diminuer par une modification de ses contributions, l'adoption des comportements annexes (contreproductifs ou de citoyenneté) ou tout simplement par un changement de perception sur la situation suivant qu'il se sent sur ou sous-rétribué.

L'équité apparaît, de ce point de vue, comme le déterminant essentiel des perceptions de justice distributive (Greenberg, 1987 ; Steiner, 2014) et suscite des émotions agréables (Tabibnia et al., 2009). A contrario, un salarié qui se sent sous-payé par exemple peut ressentir des affects négatifs tels que de la colère (Adams & Rosenbaum, 1962) ou de la culpabilité s'il est sur-rétribué (Adams, 1965). Suivant le contexte de travail et le milieu culturel, la justice distributive peut se baser aussi sur d'autres règles que le principe du mérite ou de l'équité (Bagger et al., 2006). Ces règles ont été regroupées en trois normes fondamentales de distribution (Deutsch, 1975, 1985). Il s'agit de :

- La norme d'équité qui exige de rétribuer chaque salarié suivant ses contributions ;
- La norme d'égalité consiste à rétribuer chacun de la même façon que ses collègues ;
- La norme de besoin exige de rétribuer chaque salarié selon ses nécessités.

Mais il convient de préciser que la pertinence d'une règle d'allocation de ressource dépend du contexte social et de la nature des ressources à allouer.

Généralement, les récompenses d'ordre socio-émotionnelle ont tendance à être distribuées suivant le principe d'égalité ou de besoins personnels, alors que les récompenses de nature économique sont souvent distribuées suivant la norme d'équité (Martin & Harder, 1994), bien qu'il y ait des exceptions à cette disposition générale (Chen, 1995).

En effet, en fonction du contexte, les organisations adoptent l'une ou l'autre des règles ou tente de combiner à la fois deux ou les trois à la fois (Cropanzano et al., 2007). Néanmoins, la norme d'équité semble plus utile dans la stimulation de la motivation chez les

salariés (Colquitt et al., 2005 ; Cropanzano et al., 2007). En effet, les salariés seront plus susceptibles de travailler durement dans l'entreprise s'ils sentent que leur environnement de travail équitale.

La justice distributive est un concept important, cependant, elle n'offre qu'une vision partielle et limitée et ne représente qu'une facette de la justice organisationnelle (Tyler & Smith, 1995). Même si l'individu s'intéresse au résultat ou à la décision en tant que telle, dans un second temps, surtout en cas de distribution non favorable, celui-ci va davantage regarder les procédures ou critères sur lesquelles repose la décision prise.

III-1.2 La justice procédurale

Cette dimension de la justice perçue a vu le jour vers les années 70 : une période au cours de laquelle un bon nombre de recherches se sont intéressées à la perception des salariés sur les procédures menant à la prise de décisions (Leventhal, 1980 ; Lind & Tyler, 1988 ; Thibaut & Walker, 1975).

La justice procédurale perçue porte sur les modalités de distribution des ressources et récompenses organisationnelles (Bagger et al., 2006). Le concept de justice procédurale a été introduit à partir du contexte de prise de décision juridique (Thibaut et Walker, 1975). Selon ces auteurs, la justice au niveau des procédures juridiques repose sur le contrôle du processus de prise de décision (exprimer son opinion, fournir une argumentation...) ou sur la décision elle-même (possibilités d'influencer le résultat décisionnel).

La conception originelle de la justice procédurale va, par la suite, s'étendre dans le cadre organisationnel avec Leventhal (1980). Cet auteur propose ainsi six critères fondamentaux permettant d'appréhender la justice procédurale. Dans cette logique, pour être considérée comme juste, les procédures doivent : 1) garder le caractère constant dans leur application et dans le temps (consistance), 2) dépasser les intérêts personnels pour s'étendre au groupe (sans biais, ni préjugés), 3) s'appuyer sur des informations exactes, 4) pouvoir être corrigées, 5) être conforme à l'éthique et à la moralité et, enfin, 6) pouvoir prendre en considération les opinions, valeurs et besoins des différentes parties. Les recherches menées sur la justice procédurale soulignent la nécessité pour les travailleurs de participer au processus décisionnel, ce qui rentre dans la formation des perceptions de justice (Folger, 1977 ; Steiner & Touzé, 2004). En effet, les procédures utilisées lors de la prise de décisions sont perçues d'autant plus justes lorsqu'elles permettent d'exercer un certain contrôle sur la décision (Thibaut & Walker, 1975). Par exemple, pour qu'un changement organisationnel soit

accepté sans générer un niveau de stress élevé chez les travailleurs, il est important de faire intervenir ceux-ci dans le processus qui l'accompagne (Aubert et al., 1994). Ainsi, le sentiment de justice procédurale dépend principalement du niveau d'implication des salariés dans le processus décisionnel (Randall & Mueller, 1995).

La justice procédurale apparaît comme un élément important en ce sens qu'elle favorise, même en cas de distribution injuste, l'acceptation des résultats peu avantageux. De même, le jugement émis sur une décision non favorable sera davantage positif lorsque les procédures sont justes. Dans la littérature, de nombreuses études ont relevé que des procédures justes pourraient réduire les effets défavorables de l'injustice distributive (Brockner & Wiesenfeld, 1996 ; Greenberg, 1987 ; Vermunt & Steensma, 2005). Dans un cas où les autorités n'ont pas d'autres choix que de fournir une rétribution désavantageuse pour un salarié, les procédures justes amènent celui-ci à avoir très peu de sentiments négatifs (Brockner, 2002).

Cependant, il importe de souligner que toute prise de décision ne nécessite pas toujours de solliciter l'avis des employés. Les auteurs recommandent à ce sujet d'avoir une communication assez claire et cohérente sur les procédures adoptées, surtout quand la décision est négative. La justification (informations au sujet de la distribution...) reste très importante en cas de distribution injuste (Vermunt & Steensma, 2001) car l'individu est sensible aux procédures, mais aussi aux informations données au moment de l'annonce de la décision.

III-1.3 La justice interactionnelle (interpersonnelle et informationnelle)

La justice interactionnelle est la dernière facette de la justice organisationnelle. Elle a été introduite par Bies et Moag (1986) et concerne la dimension humaine des pratiques organisationnelles, notamment l'aspect du traitement interpersonnel reçu de la part des supérieurs hiérarchiques. Pour Greenberg (1993), elle représente le versant social de la justice procédurale. Du point de vue de la théorie de l'échange social, la particularité de la justice procédurale repose sur l'échange avec le supérieur et non pas l'échange individu-emploi, comme c'est le cas avec la justice procédurale (Cropanzano et al, 2002). Bies et Moag (1986) ont proposé quatre règles, dans une étude portant sur les attentes en terme de traitement dans le processus de recrutement, permettant de définir la justice interactionnelle. Il s'agit de : i) la qualité des justifications concernant la décision, ii) l'honnêteté, le respect et la franchise lors de la communication, iii) la dignité et la politesse ainsi que iv) la droiture ou bienséance

déployée lors de l'échange. La justice interactionnelle dépend donc à la fois des aspects sociaux existants autour de la prise de décision, à savoir la manière dont les salariés sont traités socialement mais aussi des informations fournies sur la décision visant à faciliter sa compréhension.

La justice interactionnelle se décline en deux sous-dimensions à savoir la justice interpersonnelle qui porte sur la sensibilité sociale déployée, ainsi que l'accompagnement dans la prise de décision (respect, dignité...) et la justice informationnelle qui concerne les informations données sur la décision (Colquitt et al., 2001 ; Greenberg, 1990, 1993). A partir de cette précision, un modèle de justice organisationnelle à quatre facteurs est apparu et regroupe la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Ces facteurs se différencient empiriquement et doivent être considérés les uns indépendamment des autres (Colquitt et al., 2001). Pour ces auteurs la justice interpersonnelle porte sur la qualité des relations entre le leader formel et le personnel lors de la prise des décisions. Il s'agit du respect, de la politesse et des marques de courtoisie adressées par le supérieur à l'endroit de ses collaborateurs. Dans cette logique, l'acceptation d'une décision est déterminée par la qualité des informations données et des relations interpersonnelles.

La justice informationnelle repose sur les explications données en rapport à la décision prise. Selon Shaw et al. (2003), elle concerne également le niveau de communication interpersonnelle (excuses, justifications...) et s'apparente à ce qui est communément appelé « feedback », c'est-à-dire le retour d'informations. Car, chaque décision prise en contexte organisationnel nécessite des explications. Malheureusement, il est à noter que bon nombre d'organisations communiquent très peu sur les décisions ou plutôt, fournissent des explications vagues, tout en gardant une certaine distance à l'égard du salarié qui subit la décision (Folger & Skarlicki, 2001 cités par Shaw et al., 2003). Une telle situation a des répercussions sur les comportements des salariés (Shaw et al., 2003). Néanmoins, si la décision est bien expliquée et justifiée à l'aide des informations claires, adéquates et détaillées (Cropanzano & Greenberg, 1997), celle-ci sera mieux acceptée tout en produisant des effets bénéfiques à l'organisation (Shaw et al., 2003).

Les explications constituent ainsi un élément essentiel dans l'amélioration du sentiment de justice procédurale (Bies & Shapiro, 1987). Qu'il s'agisse des informations fournies sur une décision ou de l'empathie déployée, la justice interactionnelle représente un facteur de soutien pour le salarié (House, 1981) et peut donc s'apparenter au soutien social.

Les deux composantes de la justice interactionnelle peuvent contribuer à atténuer les effets du stress (Landsbergis et al., 1992 ; Shaw et al., 1993) tout comme le soutien social permet de modérer les exigences de l'emploi et permet de contrôler la santé des employés (Johnson & Hall, 1988 ; De Lange et al., 2003).

Le supérieur est souvent considéré comme une source de soutien social (Elovainio et al., 2001 ; Elovainio et al., 2003) et émotionnel de grande importance dans l'environnement de travail (Vermunt & Steensma, 2003). Ces marques d'empathie sont très déterminantes dans la construction du sentiment de justice. Il s'agit de la forme de justice qui est plus à la portée des managers (Greenberg, 1993). Tandis que la justice procédurale renvoie davantage à l'ensemble des politiques organisationnelles, Masterson et al. (2000) soulignent que la justice interactionnelle tend à se concentrer sur le comportement des superviseurs. Cette conception est soutenue par la théorie de l'échange social (Blau, 1964) qui considère comme source de la justice procédurale, l'organisation, et, le supérieur comme celle de la justice interactionnelle.

La justice interactionnelle oriente sur la réaction du salarié lorsque la distribution et les procédures associées sont perçues comme injustes (Greenberg, 2006). Par un phénomène de compensation, un salarié qui perçoit une injustice distributive sera moins enclin à développer des affects négatifs si les justices procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont présentes dans son organisation. En effet, les types de justice peuvent ainsi se compenser entre elles (Ambrose et al., 2007 ; Skarlicki & Folger, 1997).

Les quatre types de justice présentés ci-dessus ont chacun une importance (Colquitt, 2001) ainsi qu'un rôle majeur dans l'explication des attitudes et comportements du salarié.

III-2 L'effet de la justice perçue sur les attitudes et les comportements au travail

La plupart des travaux sur la justice organisationnelle soulignent qu'elle produit des conséquences positives dans le milieu du travail (Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Colquitt, Scott et al., 2013 ; Viswesvaran & Ones, 2002). Selon ces auteurs, la justice organisationnelle produit d'importants bénéfices pour l'organisation ainsi qu'aux les travailleurs, notamment à travers une amélioration de leurs attitudes et comportements au travail. Cette conception est confirmée dans plusieurs études et méta-analyses. En effet, les perceptions de justice augmentent la satisfaction au travail (Djigou, 2019), l'engagement organisationnel, les performances et les comportements de citoyenneté (Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Robbins et al., 2012). Dans ce cas, les performances et les attitudes telles que la satisfaction au travail, la confiance et l'attachement à l'organisation

(Folger & Konovsky, 1989 ; Konovsky & Cropanzano, 1991), ainsi que l'augmentation des comportements citoyens et la diminution des conflits (Cropanzano et al., 2007 ; Moorman, 1991) et l'entraide dans le groupe de travail (Moorman, 1991) sont des effets bénéfiques découlant des pratiques justes au sein de l'organisation.

Sur un autre plan, le respect des principes de justice organisationnelle concourt à la prévention des conduites agressives au travail (Folger & Baron, 1996). Dans ce cas, Greenberg (1996) souligne qu'en cas d'injustice distributive, les justices procédurale et interactionnelle modèrent les agressions au travail. Cette action passe par une atténuation des frustrations induites par des récompenses jugées injustes. Ceci amène à comprendre qu'une perception des trois niveaux de justice organisationnelle diminue l'intention, chez le salarié, d'adopter des comportements hostiles et agressifs au travail.

En somme, dans un environnement marqué par un climat de justice, l'organisation est souvent récompensée par des actions correspondantes et réciproques comme des comportements positifs de citoyenneté (Cropanzano et al., 2011).

III-3 L'effet de l'injustice sur les attitudes et les comportements au travail

L'injustice perçue est un déterminant des attitudes et comportements néfastes au travail. En effet, Rutte et Messick (1995) ont démontré que le ratio entre les contributions et les rétributions est un important déterminant du stress professionnel et contribue ainsi à orienter les comportements des salariés. Suivant cette conception, lorsqu'un individu réalise que ses efforts sont très peu reconnus, il ressent une certaine frustration et de l'injustice. Ce manque de réciprocité va engendrer l'absentéisme, l'insatisfaction au travail, le turnover, peu d'implication et un moindre attachement (Kivimäki et al., 2007). Ces conclusions trouvent un fort soutien empirique dans plusieurs contextes. Ceci étant, de nombreuses études révèlent l'existence des liens significatifs entre des récompenses inéquitables, des procédures injustes avec l'insatisfaction au travail, le désinvestissement, le fait de quitter son emploi, les représailles et les conduites agressives (Elovainio et al., 2001 ; Tepper, 2001 ; Zohar 1995). Dans ce sens, les pratiques injustes étant souvent vécues comme une transgression morale (Cropanzano et al., 2003), tendent à motiver l'adoption des comportements négatifs envers l'organisation. Parmi ces comportements, les abandons de poste et les comportements contreproductifs au travail se trouvent significativement plus marqués avec l'injustice distributive et procédurale (Cohen-Charash & Spector, 2001). Selon Organ et Moorman (1999), le sentiment d'injustice conduit également à la diminution des comportements de

citoyenneté organisationnelle et la confiance en la direction et sur l'absentéisme (Geurts et al., 1999).

En gros, dans un contexte d'injustice, il arrive que les salariés choisissent de baisser leurs comportements citoyens et leurs performances tout en augmentant les réactions néfastes à l'organisation, à l'instar de l'absentéisme, le turnover, les comportements violents et la négligence (Conlon et al., 2005). En effet, lorsqu'un salarié réalise qu'une décision lui est défavorable et que les informations fournies sur les procédures ne justifient pas le résultat, celui-ci aura tendance à adopter des conduites négatives envers les collègues et supérieurs (Panier, 2014). Il apparaît clairement que le sentiment d'injustice procédural couplé à l'injustice distributive accentue considérablement la frustration et la colère et provoque par conséquent des attitudes et comportements négatifs chez les travailleurs (Vermunt & Steensma, 2001 ; Weiss, et al., 1999). Ainsi, dans sa pire manifestation, la perception d'injustice conduit à la violence en milieu organisationnel (Folger & Baron, 1996 ; Sackett & DeVore, 2001).

Au-delà des facteurs développés précédemment, six facteurs clefs ont été identifiés par Maslach et al. (2001) comme importants dans l'émergence des émotions négatives et du burnout. Il s'agit de la charge chronique du travail (demandes au dessus des possibilités humaines), le contrôle perçu (peu de possibilités d'initiative et d'efforts), les performances faibles (reconnaissance sociale et financière insuffisante), mauvaise qualité des relations au sein de l'organisation (qualité des interactions sociales, soutien, travail d'équipe...) et un faible niveau de justice (déséquilibre entrées et sorties, décisions et procédures injustes, soutien) et les conflits de valeurs.

On peut donc souligner l'existence d'une relation significative entre la justice perçue, les attitudes et les comportements au travail (Greenberg, 1986).

III-4 Le climat de justice

A la suite des travaux présentés sur les différentes dimensions de la justice organisationnelle, bon nombre de chercheurs ont élargi le concept à mettre en avant une approche globale (Colquitt et al., 2005 ; Ambrose & Schminke, 2009 ; Li & Cropanzano, 2009 ; Whitman et al., 2012). En effet, ces auteurs soulignent qu'au-delà de la perspective individuelle, il existe une forme de justice collectivement partagée par les salariés. Il s'agit du climat de justice au sein du groupe ou de l'organisation. Dans ce cas, la justice n'est plus abordée du seul point de vue individuel, mais plutôt comme une construction collective

(Naumann & Bennett, 2000 ; Liao & Rupp, 2005). La littérature indique à titre d'illustration que les perceptions d'équité sont socialement construites (Colquitt, 2004). Cette observation repose sur le fait que les membres d'une organisation ont généralement tendance à expérimenter les mêmes politiques, décisions et traitements généraux venant des supérieurs (Erdogan & Bauer, 2010 ; Naumann & Bennett, 2000). Le climat de justice est considéré comme un ensemble de perceptions de justice partagées par les membres d'une organisation ou d'une équipe de travail (Schminke et al., 2000 ; Liao & Rupp, 2005 ; Naumann & Bennett, 2000). Cette perspective renvoie au climat social perçu, notamment, à l'ensemble des perceptions partagées sur les politiques, pratiques et procédures mises en place au sein d'une organisation grâce à l'interaction au sein des groupe (James et al., 1988 ; Schneider & Reichers, 1983).

En effet, les échanges et partages d'informations entre les membres d'un même groupe de travail, rendent contagieuses les perceptions de justice en favorisant la formation de perceptions de justice plus ou moins homogènes dans le groupe de travail. Lind et al. (1998) dans leur étude sur des groupes artificiels ont relevé que les expériences de justice ou d'injustice des individus affectent celles des collègues et tendent à se généraliser dans tout le groupe (Tyler & Lind, 1992). Ce qui amène à retenir que les interprétations de justice sont aussi construites socialement (Degey, 2000 ; Tyler & Lind, 1992).

III-5 Formation du sentiment de (in)justice

Les toutes premières théories contribuant au développement des théories contemporaines de la justice dans les organisations ont fait leur apparition vers les années 1970, avec les modèles de "*privation relative*" (Crosby, 1976) et des "*cognitions référentes*" (Folger, 1984). L'apport principal de ces travaux fut de souligner que les sentiments développés par un individu dépendent majoritairement des critères relatifs que de critères absolus. A l'origine de tout mouvement de contestation et des revendications sociales, le sentiment de privation relative collective n'émane pas de la réelle privation du groupe. Mais plutôt que, du sentiment que son groupe d'appartenance est moins bien traité, relativement à un autre groupe avec laquelle salarié extime légitime de se comparer. Au niveau individuel, le sentiment d'injustice est susceptible d'apparaître après comparaison d'une situation réellement vécue avec une situation standard, réelle ou imaginée. En effet dans le cadre de la théorie de l'équité, Folger et Cropanzano (1998, 2001) montrent que face à une situation anormale ou

injuste, les individus sont amenés à se demander si la situation aurait pu ou dû être différente (procédés contrefactuels). A partir de cette théorie, trois types de scénarii cognitifs ont été identifiés comme des déterminants possibles du sentiment d'injustice. Ces scénarii consistent à imaginer des alternatives en termes de situation, de comportement et d'éthique à la situation vécue. Il existe donc trois processus nécessaires qui doivent se produire pour qu'une situation puisse être interprétée comme étant socialement injuste : (a) Imaginer une alternative favorable à la situation vécue ; (b) Attribuer la responsabilité de l'offense subie à autrui ; (c) Evaluer le comportement sous un angle moral (Folger & Cropanzano, 2001). Cette théorie illustre que ce sont bien les processus cognitifs et non la situation en tant que telle qui permettent d'aboutir à un sentiment d'injustice. Ces premiers travaux ont été complétés par la théorie des heuristiques de justice.

IV- LA THEORIE DU DESENGAGEMENT MORAL

La question principale qui est au centre de la théorie du désengagement moral est celle de savoir : *comment des gens peuvent-ils poser des actes cruels et continuer à garder bonne conscience ?* C'est à partir de cette question que Bandura (1986) ressort les différents mécanismes à travers lesquels une personne qui pose du tort à autrui (individu ou organisation) se désengage de l'autocensure morale liée à son comportement dont le but est de nuire.

La théorie du désengagement moral aborde l'aspect collectif du désengagement (contrairement aux théories de moralités qui portent exclusivement sur l'aspect individuel du désengagement). Selon cette théorie, le désengagement de la moralité nécessite une construction persuasive de l'exonération de soi. A travers ce mécanisme, les comportements nuisibles sont tolérés et transformés en comportements acceptables à travers une machination d'auto-persuasion visant à sanctifier la signification nuisible en une signification digne et acceptable, ce qui favorise une légitimation à travers une comparaison avantageuse ; ou encore en voilant l'acte avec un langage détourné qui vise à assainir ledit acte (Bandura, 2016). D'après Abel et al. (1989), les distorsions cognitives liées au désengagement moral sont constituées d'un ensemble de processus cognitifs internes au délinquant, et qui lui servent à rationaliser le comportement en lui permettant de justifier ses gestes d'agression sans vivre l'angoisse, la culpabilité et la perte de l'estime de soi, qui résultent habituellement d'un comportement qui va à l'encontre des normes sociales ou organisationnelles. Il s'agit

donc des rationalisations développées avant et pendant le délit pour justifier la perpétration de l'acte immoral (Girard, 2013).

En effet, les mécanismes de désengagement moral se réfèrent aux processus cognitifs et sociaux par lesquels une forme de comportement illicite, nuisible et antisocial est psychologiquement transformée de sorte à ne plus conserver ses qualités négatives, qui auparavant, dissuadaient l'individu de s'engager dans un tel comportement. (Petrucelli et al., 2017). Ainsi, le désengagement moral jouerait un rôle important dans le maintien des relations de domination par des individus autrement bien intégrés dans leur environnement social.

Dans leur développement moral, les individus adoptent des normes de bien et de mal. Ces normes vont les guider ou les dissuader dans leurs conduites et donc dans leur passage à l'acte. C'est ce que Bandura (2016) appelle le *processus d'autorégulation*. Celui-ci permet aux individus de surveiller leurs conduites et de mieux les gérer. A travers ce processus, les individus vont poser des actes qui leur procurent une certaine satisfaction et une certaine estime de soi et à l'inverse, ils s'abstiendront de se comporter de telle manière si cela viole leurs normes morales (Bandura, 2014).

Plusieurs mécanismes interviennent dans le processus d'autorégulation des salariés et parfois, peuvent contribuer à ce que le contrôle moral interne soit délogé d'une conduite préjudiciable (Petrucelli et al, 2017). Ainsi, les individus font recours à ces mécanismes pour tenter de justifier leur conduite répréhensible et de les rendre le plus acceptable possible pour eux, mais également pour la société.

Selon Bandura (2016), le désengagement moral se conçoit comme un processus se produisant graduellement par l'exposition répétitive de l'individu à des situations qui rendent cette forme de reconstruction de la réalité séduisante ou nécessaire. Pour cet auteur, la gravité des transgressions peut augmenter à mesure que l'inconfort des sanctions émotionnelles négatives est repoussé. À l'adolescence, par exemple, le désengagement moral est associé à l'adoption de mode d'actions agressives et à une plus grande sensibilité à la pression des pairs lors des situations transgressives. De plus, ce processus est affecté par un fort effet de genre, les garçons étant plus prompts au désengagement moral que les filles (Bandura et al., 2001). Dans ce cadre les individus développent une facilité avec laquelle ils parviennent à éviter les émotions négatives associées à la transgression de leurs propres standards moraux, suivant l'activation contextuelle des mécanismes du désengagement moral (Bandura, 1999). Cet auteur a identifié huit mécanismes cognitifs distincts, rassemblés en trois ordres, qui

participeraient au désengagement moral par l'évitement d'une évaluation négative de soi. Ces mécanismes permettent i) de donner une image positive à un comportement immoral, ii) de nier la participation intentionnelle à la transgression d'un standard moral, iii) de minimiser les conséquences néfastes pour autrui, du comportement immoral ou encore, iv) de modifier l'image de la victime afin qu'il soit plus facile de ne pas faire preuve d'empathie à son égard. Ces huit mécanismes sont également divisés en trois sous-groupes (Bandura, 2000). Le premier permet de reconstruire l'acte pour valoriser sa moralité et diminuer son immoralité. Ces mécanismes agissent sur la perception du comportement répréhensible que l'auteur peut avoir. On y retrouve : la justification morale, la labellisation euphémique, la comparaison avantageuse. Le deuxième processus vise à masquer/minimiser le rôle de l'auteur dans les dommages causés à la victime. On y retrouve : le déplacement de la responsabilité et la diffusion de la responsabilité. c) Le troisième processus vise à minimiser les conséquences de l'acte avec comme mécanismes : la distorsion des conséquences de l'acte, la déshumanisation et l'attribution de la responsabilité.

IV-1 La labélisation (langage) euphémique

Le langage agit sur le système de pensée et oriente la perception des événements dont leurs actions en dépendent. L'acceptabilité personnelle ou sociale d'une activité donnée peut changer de manière remarquable selon l'appellation donnée à celle-ci (Bandura, 2016). Dans ce cas, la machination euphémique est utilisée généralement pour détacher ou dépersonnaliser un acteur de son comportement nuisible (Lutz, 1987). Voiler une activité préjudiciable avec un euphémisme est une arme puissante dans la dissuasion. Selon Diener et al. (1975), les individus ont tendance à poser davantage d'actes cruels lorsque ceux-ci trouvent un label assainissant par rapport à quand l'acte est tout simplement appelé « agression » ou violence. Le langage euphémique et l'expression détournée constituent un brouillard sémantique qui a pour but d'obscurcir et de dissimuler les pratiques préjudiciables. Un tel langage conduit à l'acceptation d'une situation nuisible en la tolérant. A titre d'exemple, l'utilisation de l'expression « diplomatie coercitive » au lieu de « opération de bombardement » en est une forme de label euphémique utilisée dans les relations internationales (Rothwell, 1982).

Dans son analyse sur le langage de non-responsabilité, Gambino (1973) a ressorti les différentes formes d'euphémisme donc 1) le langage assaini ou détourné, 2) la forme passive et indéfinie, 3) l'utilisation des jargons spécialisés et propres aux entreprises respectables 4) le camouflage verbal déguisé de toute forme d'activité qui évoque des questions morales.

Allant dans le même sillage, Grow (2012) a ressorti dans un ouvrage, les différents mécanismes de désinformation et de communication opaque qui rendent compte du langage euphémique. Il s'agit de : 1) utiliser de la forme passive ; 2) masquer l'auteur de l'acte agressif ; 3) gonfler son style avec des terminologies vides de sens ; 4) se lancer dans l'enchaînement des noms ; 5) utiliser un qualificatif dont la relation avec l'expression originale est incertaine ; 6) Associer une suite de noms et de terminologies à un adjectif qualificatif ; 7) séparer des mots liés ; 8) tergiverser et offusquer son expression ; 9) couvrir ses peurs et se montrer toujours à l'aise.

L'on comprend donc que dans le processus du désengagement moral, le langage euphémique est utilisé pour éviter d'être précis et concis dans l'expression ; Ceci dans un but pour l'individu, de masquer son implication dans l'acte immoral posé.

IV-2 La comparaison avantageuse

Considérée comme le troisième mécanisme du désengagement moral, la comparaison avantageuse permet de masquer le comportement immoral en le transformant en un acte de bienfaisance. En effet par un principe de contraste, l'individu arrive à considérer plus juste, ses actes qui sont de nature préjudiciables (Bandura, 2016). La démarche de ce mécanisme consiste à comparer deux actes immoraux en minimisant le dommage de l'acte auquel on se sent impliqué (Exemple : Détruire un bien n'est pas aussi préoccupant comme taper sur un collègue). Dans ce cas, plus des actes cruels sont intégrés dans le principe de contraste, plus vraisemblablement, l'acte de l'auteur de la comparaison est considéré comme juste et moins dommageable.

Suivant la perspective utilitaire, le fait de rendre une violence en acte moralement acceptable est facilité par deux jugements : i) l'option de non-violence est dépeinte comme une stratégie inefficace pour aboutir au changement car elle est dépourvue de toute considération ; ii) l'analyse utilitaire au travers de la comparaison avantageuse postule que notre propre action préjudiciable est à même de prévenir le dommage qu'elle n'en cause. Cependant, le ratio coût/bénéfice peut être entièrement réservé à une application spécifique (ultérieure). Dans ce cas, l'estimation des conséquences dans le futur est incertaine et ambiguë. Ainsi, ce jugement prédictif repose sur plusieurs biais car, il est suspect d'estimer les coûts et les bénéfices futurs de l'acte posé (Nisbett & Ross, 1980). De même, faire une estimation de la gravité d'un acte et de ses conséquences dans le futur relève de la subjectivité.

Suivant la perspective de la comparaison édifiante, l'acte cruel est toléré et rempli de dignité de manière indirecte, ceci en l'associant aux personnes honorées (vénérées) qui font généralement montre d'un grand courage moral.

IV-3 La justification morale

Selon Bandura (2016), un individu ne s'engage dans des actes immoraux que lorsque qu'il parvient à trouver une moralité à associer à cet acte. Les contraintes de moralité obligent les personnes à préserver leur sens de *self-worth* ; en ce sens, la justification sociale et morale leur permet d'assainir un acte cruel tout en essayant de le rendre honorable. Pour Bandura, la justification s'opère de plusieurs façons : elle peut s'appuyer sur des arguments religieux, idéologiques, sociaux, économiques ou constitutionnels.

En effet, se désengager par une justification morale passe par le principe (biais) de contraste et qui permet de tolérer personnellement la cruauté d'un acte.

IV-4 Le déplacement des responsabilités

Ce mécanisme intervient lorsqu'une personne cherche à masquer ou minimiser les dommages de son comportement immoral. A travers ce mécanisme, les personnes orientent leurs comportements immoraux en attribuant la responsabilité à une autorité qualifiée de dictatoriale (Bandura, 2016). Cette attribution permet aux individus de se dédouaner des dommages de leurs actes, puisqu'ils estiment agir sous les ordres d'une autorité et peuvent donc se passer de l'auto-condamnation (Kelman & Hamilton, 1989). Comme le souligne Kelman (1973), l'auto-exonération de soi des actes inhumains à travers le déplacement de responsabilités est généralement observée chez les auteurs des actes de violence, de terrorisme et de génocide, car ceux-ci pensent agir au nom de la religion et non au nom de la rébellion. Toutes fois, le *code de Nuremberg*, en matière de violence, stipule que l'obéissance à une autorité inhumaine, même à l'autorité suprême, ne dédouane pas l'individu de la responsabilité de son acte (Bandura, 2016).

Le désengagement du contrôle moral est illustré dans l'expérience de Milgram (1974) à travers le déplacement de responsabilité. En effet, l'autorité sanctionne explicitement l'apprenant sans se sentir responsable des dommages causés à celui. En d'autre terme, le sujet qui agit sous les ordres de l'expérimentateur évite d'engager sa propre responsabilité et se considère plutôt comme un agent de l'autorité et dont cette autorité (expérimentateur) sera responsable des actes posés (Mvessomba, 2013). Cette étude a relevé que le niveau de

légitimité et de proximité de l'autorité détermine le niveau d'obéissance à l'exécution des actes agressifs.

De même, en matière de conduite agressive répréhensible, Milgram (1974) identifie deux systèmes d'action : le système de sanction clandestin et l'obligation formelle d'action. Que ce soit dans l'un ou l'autre cas, les responsabilités sont rarement assumées ouvertement. Seules les autorités bien définies vont accepter d'endosser la responsabilité des actes dommageables (Bandura, 2016). Raison pour laquelle ce type d'autorité préfère perpétrer des violences par des voies détournées ou clandestines. Ainsi, l'utilisation de ces voies détournées permet au acteur de créer des imprécisions aux fins de voiler leurs responsabilités ou de trouver des astuces pour la déplacer et l'attribuer à une personne qui n'y est pour rien. En effet, pour Bandura, les actes cruels sont rendus publics et qu'une autorité se sent impliquée, celle-ci se déresponsabilise en montrant que ce cas est juste un incident isolé provenant d'une mauvaise interprétation des instructions officielles. Mais lorsque la responsabilité est attribuable à un subordonné, celui-ci est directement blâmé et est considéré comme un subordonné véreux ou trop zélé (Bandura, 1999).

IV-5 La diffusion de responsabilité

Selon Bandura (1999), les individus posent plus d'actes cruels quand ils sont en groupe que lorsqu'ils sont seuls. En effet, pour tout acte immoral perpétré en contexte groupal, la responsabilité est facilement attribuée aux autres. De ces observations, Bandura identifie la diffusion de responsabilité comme un autre mécanisme de désengagement moral. Pour cet auteur, la diffusion de responsabilité correspond au fait d'attribuer la responsabilité de l'acte immoral posé aux membres d'un groupe (pertinent) d'appartenance, en vue de montrer que chaque membre du groupe est soit non coupable ou très faiblement impliqué.

Kelman (1973) a identifié les différents moyens utilisés par des individus pour disperser leurs responsabilités face à un acte dommageable posé. Il s'agit de :

- **La prise de décision collective** : Elle peut expliquer pourquoi les individus adoptent des conduites inhumaines. Dans ce cas, la responsabilité de la décision d'adopter l'acte illicite et les conséquences qui en découlent sont attribués à un groupe informel et anonyme (Bandura, 2016). Ici, les membres du groupe minimisent leurs contributions individuelles dans la décision et les conséquences qui découlent de cet acte, de manière à se déresponsabiliser totalement, suivant l'expression selon laquelle *quand tout le monde est responsable, personne ne se sent, en réalité, responsable.*

- **La division du travail** : Le fait diviser le travail diffuse et diminue le sens de responsabilité. Les initiateurs des actes répréhensibles font souvent recours à l'intervention de plusieurs acteurs lors de la planification de l'acte immoral qui doit être exécuté. De même, dans un système, la décomposition du travail en de petites unités isolées est souvent à l'origine d'un détachement à l'égard des actes de destructions qui pourraient subvenir. En effet, lorsqu'un système de routine s'installe dans les unités isolées, les individus diminuent considérablement leur attention sur la moralité des actes qu'ils posent au niveau opérationnel (Kelman, 1973).

-**L'exécution des tâches collectives** augmente la légitimité des actes immoraux, spécifiquement lorsque celles-ci trouvent un appui sur le principe de justification morale (Bandura, 1973). De ce fait, les individus réagissent plus impulsivement avec moins de conscience sur les conséquences des actes qu'ils posent surtout lorsque la situation est pressante (excitation élevée). Les actions en groupe sont aussi à l'origine d'un niveau élevé d'anomie (Zimbardo, 1969).

IV-6 La distorsion des conséquences de l'acte :

Ce mécanisme permet d'affaiblir le contrôle moral en minimisant, en négligeant ou en faussant les effets de l'acte (Bandura, 2016). En effet, si la minimisation ne fonctionne pas, le préjudice peut être modifié, déformé ou ignoré. Il est, dans ce sens, plus facile de nuire lorsque la souffrance n'est pas visible et lorsque les actions nuisibles sont physiquement et temporellement éloignées de leurs effets (Bandura, 2002). Selon Mynat et Herman (1975), les individus ont tendance à recourir à la minimisation des conséquences lorsqu'ils n'ont pour seule possibilité que d'agir seul avec aucune possibilité d'attribuer ou de déplacer ou de distordre la responsabilité des dommages causés.

IV-7 La déshumanisation

C'est le principe de faire perdre à la victime ses qualités humaines et de lui attribuer des caractéristiques sous-humaines (animales, objets). Ce mécanisme intervient sur la considération que l'auteur donne à la victime et permet de lever ses barrières morales. (Bandura et al, 1996). (Ex : Une personne haineuse et désagréable ne mérite pas un traitement humain).

IV-8 L'attribution de la responsabilité

Cette technique consiste à blâmer la victime et à intervertir la position l'auteur avec celle de la victime. Dans ce cas, les auteurs se considèrent comme des victimes, c'est-à-dire comme des personnes qui ont eu une réaction de défense justifiée face aux provocations, tandis que, les victimes sont accusées d'être elles-mêmes à l'origine de leurs souffrances (Bandura, 2002).

IV-9 Synthèse du modèle

Tant que les conséquences d'un acte dommageables peuvent être ignorées, minimisées, masquées ou bien attribuées à autrui, il n'y a aucune (ou très peu) autocensure morale (Bandura, 2016). Dans ces conditions, il sera ainsi facile pour l'individu de poser des actes immoraux lorsque la souffrance qui en découle est invisible, ou bien lorsque les effets destructeurs, sont visiblement et temporairement dégagés de leur cause. En d'autre terme, lorsqu'il est possible pour une personne de sentir (voire ou écouter) les souffrances causées par son acte immoral, celui-ci s' imagine dans l'auto-culpabilité et la détresse, et cette autocensure devient ainsi une source d'auto restriction qui empêche celui-ci de poser l'acte dommageable (Bandura, 1992). Dans cette logique, les individus ont tendance à moins obéir aux ordres d'une autorité lorsque les actions demandées sont de nature violentes et pouvant causer des douleurs à la victime avec évidence de responsabilité à établir (Milgram, 1974). Pour cet auteur, même lorsque l'évidence des responsabilités est établie, le suiveur va continuer à administrer la violence demandée lorsqu'il ne perçoit pas directement la souffrance de la victime (Tulker, 1970). Deux illustrations de cette situation sont présentées ci-dessous :

-En situation organisationnelle, le désengagement du contrôle moral est très fréquent dans des structures hiérarchiques rigides, et beaucoup plus, chez les personnes intermédiaires (Bandura, 1999). En effet, ceux-ci ont juste pour rôle de transmettre les ordres du top management aux personnes de niveau inférieur. Dans ce sens, ils perçoivent moins ou presque pas de dommages directs causés par ces ordres. Etant donné que ces individus ne portent ni la responsabilité de la décision (comme le top management) ni la responsabilité d'action (comme les exécutants) (Kilham & Mann, 1974).

De même, pour garder les conséquences de leurs actes immoraux hors de leurs sens, les individus activent des processus intrapsychiques pour diminuer l'auto-culpabilité et la sévérité perçue de l'acte. Il s'agit entre autre de l'inattention sélective des effets

dommageables, la reconstruction dans le sens de minimiser les effets dommageables, ceci dans un but de vite les oublier (Bandura, 2016).

-L'avènement de internet et la révolution numérique constituent également de nos jours, un grand vecteur du désengagement moral. En effet, avec la liberté d'accès d'internet, les personnes l'utilisent à contre sens, sans se sentir responsable des conséquences de leurs actes. On assiste souvent à l'utilisation d'internet pour nuire à la réputation des organisations et des personnes (Bandura, 2002). Une situation qui constitue un véritable obstacle pour le bien-être des personnes et la fiabilité de l'organisation. Ce sabotage est une démarche qui vise à créer un découragement des usagers et un doute sur la qualité des prestations de l'organisation. Comme souligné par Rubin (1994), certaines caractéristiques des NTIC favorisent l'expression du désengagement moral, car dans ce contexte, les personnes masquent leur identité à travers des « faux profils » ou bien derrière des « lanceurs d'alerte » et se déresponsabilisent totalement des actes de violence ou d'agression posés.

Conclusion : Synthèse et lecture théorique du modèle de l'étude

Le modèle développé par Karasek (1979) nous permet de relever les effets du manque d'autonomie, des exigences élevées et du faible soutien social sur la santé au travail. Le stress qui en découle est à l'origine de la multiplication des émotions négatives au travail car les facteurs évoqués sont des stimuli aversif (Berkowitz, 1969). Spector et Fox (2005) ont montré que les exigences élevées et une faible latitude décisionnelle expliquent la multiplication des comportements contreproductifs à travers les émotions négatives développées. Dans cette thèse, ces théories permettent de relever que les indicateurs de la carence du leadership d'habilitation (faible gestion par l'exemple, faible participation à la prise de décision, manque d'autonomie, manque d'informations et une mauvaise relation avec les supérieurs) constituent des agents stressseurs qui favoriseraient l'émergence des émotions négatives (Fox & Spector, 2005 ; Fida et al., 2014) et le sentiment d'impuissance (Searman, 1972). Cette situation d'injustice organisationnelle perçue (Greenberg, 1999) liée au ressentiment (Fleury, 2020) va favoriser l'envie de vengeance et l'émergence du désengagement moral s'en suivra (Bandura, 2016). L'envie de vengeance va se matérialiser, chaque fois qu'une occasion se présentera, par des comportements contreproductifs au travail dirigés contre les personnes et/ou contre l'organisation.

CHAPITRE VII : MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous allons présenter les considérations éthiques, la description de la population ciblée, l'échantillon et la technique d'échantillonnage, les variables, les outils de collecte et d'analyse des données.

I- CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Durant la réalisation de cette étude, un ensemble de précautions éthiques ont été prises. En effet, pour que les participants saisissent clairement la teneur de leur participation à l'étude, ils étaient invités à lire le feuillet d'information sur la page d'introduction du questionnaire (Annexe1) avant de répondre à celui-ci. Selon la méthode du consentement implicite (Fortin et al., 2006), les participants qui manifestaient leur consentement à participer à l'étude devaient répondre au questionnaire et le retourner. Ainsi, 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. Nous avons choisi également de ne pas transmettre aux autorités des départements ministériels impliqués dans cette étude, des résultats sous une forme qui pourrait permettre d'identifier les participants. Ainsi, nous avons veillé à ce que notre enquête n'entraîne des répercussions négatives sur la situation professionnelle des participants. Par ailleurs, tout au long de la collecte de données, nous étions disponibles pour répondre à des questions par courriel ou par téléphone.

II- TYPE DE L'ÉTUDE

Dans cette thèse, nous avons opté pour un devis quantitatif de type confirmatoire. En effet, cette étude vise à établir des relations de cause à effet entre les différentes variables de l'étude. La particularité de ce devis est qu'il permet de vérifier l'effet d'une variable indépendante (constituée par une intervention ou un traitement) sur une variable dépendante (Fortin et al., 2006).

L'aspect explicatif et prédictif de ce travail se base sur le fait que nous voulons utiliser les analyses statistiques pour éprouver les liens annoncés dans les hypothèses de l'étude. Il sera question, en d'autres termes, d'établir des relations de cause à effet entre les variables manipulées.

III- POPULATION ET SITE DE L'ÉTUDE

Pour une meilleure description de la population, il est important de présenter le site de l'étude.

III-1 Site de l'étude

La présente étude a été menée dans la ville de Yaoundé (Cameroun). Le Cameroun est un pays de l'Afrique centrale dont la superficie estimée est de 475000 KM². Suivant l'organisation administrative du Cameroun, ce pays compte 10 régions avec Yaoundé comme capitale politique et Douala, la capitale économique.

Yaoundé a été choisi comme site de cette étude puisque cette ville apparaît comme le lieu où l'occurrence des actes de corruption et des pratiques assimilés est plus importante. En effet, depuis l'année 2015, avec plus de 25% de cas, la région du Centre occupe le premier rang dans le classement des régions en fonction du nombre de dénonciation de faits de corruption à la CONAC. La ville de Yaoundé, à elle seule, cumule chaque année, plus de 75% des cas de faits de corruption de sa région (CONAC, 2021). Chef-lieu de la région du Centre et du département du Mfoundi, Yaoundé est le siège des institutions de la république du Cameroun. 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. Ces différents ministères emploient les fonctionnaires de l'Etat comme personnel.

III-2 Population de l'étude

La population de cette étude est constituée de l'ensemble des salariés de la fonction publique camerounaise.

De manière générale, le statut de fonctionnaire est défini au Cameroun par un ensemble de textes à l'occurrence du statut général de la fonction publique camerounaise et des textes particuliers du corps de la sûreté nationale, de la défense... Le statut général de la fonction publique (Art., 3) définit un fonctionnaire comme toute personne qui occupe un poste de travail permanent et est titularisée dans un cadre de la hiérarchie des administrations de l'Etat. Selon le ministère des finances (2018), l'Etat du Cameroun emploie près de 410 000 fonctionnaires répartis dans les ministères et les entreprises publiques. Ces fonctionnaires sont répartis en quatre (4) 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.

La population de cette étude inclut uniquement les agents publics régis par le statut général de la fonction publique. Il s'agit des fonctionnaires dont la carrière est gérée par le MINFOPRA. Suivant l'article 10 de ce statut, 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 para-publics et des établissements publics à caractère administratif, culturel, scientifique, industriel et commercial n'ayant pas la qualité de fonctionnaire ; les agents de l'Etat relevant du code du travail ; les auxiliaires de l'Administration ; les magistrats ; les militaires et les fonctionnaires de la Sûreté nationale et de l'Administration pénitentiaire.

Créée en 1957, la fonction publique camerounaise a connu diverses dénominations et l'organe central de nos jours est le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA). Ce ministère qui gère le personnel d'une quarantaine d'administrations et sociétés à capitaux publics constitue le second employeur national après le secteur informel.

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).

La population de cette étude est donc constituée des personnels dont la fonction est régie par le statut général de la fonction publique camerounaise, plus précisément, ceux en service dans la ville de Yaoundé et qui occupent au maximum le poste de chef de bureau dans l'administration centrale. Il s'agit des fonctionnaires dont le statut hiérarchique reste en dessous de celui de chef service. Ce choix tire son fondement des études de Mathieu et Zajac (1990) qui relèvent que plus le statut hiérarchique d'un travailleur est élevé, plus important est son niveau d'engagement organisationnel car, celui-ci cherche à préserver sa position. Bien que d'autres auteurs à l'instar de Fiorito et al. (2007), Su et al. (2009) et Conway et Monks

(2009) ne rapportent aucun lien significatif entre ces variables. De même, Desrumaux et al. (2012) rapportent que les professionnels intermédiaires sont plus enclins à se prononcer sur leurs comportements que les cadres supérieurs, surtout lorsque ceux-ci antisociaux. Cette observation a tout son sens dans un système bureaucratique où la plupart des succès et échecs sont attribués aux managers.

IV- ÉCHANTILLONNAGE

Cette partie nous permet de décrire la nature et la taille notre échantillon.

IV-1 Nature de l'échantillonnage

Les rapports 2020 et 2021 de La CONAC ressortent le classement des institutions ayant les plus grands taux de dénonciation des comportements contreproductifs au travail signalés par courriel et sur la ligne verte (No :1517). Le tableau suivant ressort les dix secteurs les plus touchés au cours de ces deux dernières années.

Tableau 5

Classement des secteurs les plus touchés par la corruption et actes assimilés au Cameroun

Rang		Secteurs	Lien avec la population cible de l'étude
2019	2020		
1 ^{er}	4 ^e	Finances	inclus
2 ^e	2 ^e	Cadastre et affaires foncières	inclus
3 ^e	3 ^e	Forces et maintien de l'ordre (gendarmerie)	exclu
4 ^e	7 ^e	Collectivités territoriales décentralisées	exclu
5 ^e	6 ^e	Commerce	inclus
6 ^e	1 ^{er}	Transport	Inclus
7 ^e	5 ^e	Justice	exclu
8 ^e	8 ^e	Education	inclus
9 ^e	10 ^e	Santé	inclus
10 ^e	9 ^e	Faune et forêt	inclus

Note : adapté des rapports de la CONAC (2020, 2021)

Pour extraire notre échantillon de la population de référence, nous avons eu recours à deux types d'échantillonnages : D'entrée de jeu, nous avons choisi quelques administrations parmi celles qui sont répertoriées dans le classement de la CONAC. Les participants de l'étude ont ensuite été extraits de ces administrations.

Concrètement, la sélection des répondants au sein de la population de référence a été effectuée par le biais d'une approche probabiliste pour le choix des administrations suivie d'une approche non probabiliste pour le choix des participants.

En effet, La méthode probabiliste consiste à sélectionner un échantillon représentatif de la population de référence pour en assurer la représentativité. Cette approche est la plus robuste car elle permet de généraliser les résultats de l'échantillon à la population de référence dans son ensemble (Chanquoy, 2006). Cependant, cette méthode d'échantillonnage est souvent difficile à mettre en œuvre lorsqu'on n'a pas la possibilité de localiser tous les individus de la population ciblée.

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 relevé plus haut (Chanquoy, 2006).

Cette étude combine les deux types d'échantillonnages dans la constitution de son échantillon. De manière précise, la technique d'échantillonnage aléatoire stratifiée (probabiliste) et la méthode par convenance (non probabiliste) ont été utilisées dans cette étude. La première a permis de choisir les administrations et de s'assurer de la représentativité des deux sous-groupes de population (i- administrations les plus touchées par la corruption et ii) celles qui sont moins touchées), suivant le classement de la CONAC (2019 ; 2020). Cette technique présente l'avantage de prendre au hasard un échantillon homogène et représentatif de la population et surtout de comparer les données des strates constituées (Fortin et al., 2006).

En effet, nous avons étiqueté les neuf ministères des secteurs les plus touchés par la corruption (voir tableau ci-dessus) par des numéros allant de 1 à 9 ; et les trois ministères les moins touchés (MINPOSTEL, MINJEC, MINDUH) respectivement par des lettres alphabétiques allant de « a » à « c ». Nous avons choisi d'associer dans l'échantillon, au

moins une des administrations les moins touchées par le phénomène étudié pour répondre au souci de validité concurrente. Cette validité consiste à administrer le questionnaire à un groupe de personne supposé avoir fortement le trait mesuré (le critère) et à un autre groupe de personnes, supposé avoir faiblement ce trait (Touzani & Salaani, 2000). Pour ces auteurs, la validité concurrente est donc vérifiée si l'échelle permet de discriminer significativement entre les deux groupes. C'est ainsi qu'après avoir introduit les numéros attribués dans une urne, nous avons choisi de tirer les trois premiers numéros des administrations les plus touchées et le premier numéro sur les administrations les moins touchées. Cette opération a permis de retenir quatre administrations (MINESEC, MINFI, MINSANTE et MINPOSTEL) pour la collecte des données.

Après la sélection des administrations, la méthode d'échantillonnage par convenance a été utilisée pour le choix des répondants. Cette technique consiste à « choisir les individus qui sont au bon endroit au bon moment » (Fortin et al., 2006, p.258). Bien qu'elle ne donne pas la même chance à tous les individus de la population ciblée de participer à l'étude (problème de représentativité), l'échantillonnage par convenance présente l'avantage de faciliter le recueil des données.

En revanche, la technique d'échantillonnage par convenance a été retenue parce que la nature des comportements contreproductifs au travail, qui causent des préjudices aux organisations et aux personnes, fait en sorte que ceux qui les adoptent cherchent habituellement à les dissimuler pour éviter les sanctions imposées par l'organisation (Langton & Hollinger, 2005) ou encore pour éviter d'être perçus négativement par leurs collègues ou leur entourage (Greene, 1999 ; Taylor, 2003). Ainsi, il est important pour les chercheurs de s'assurer que les méthodes d'évaluation de ces comportements ne puissent être facilement perçues par les individus et surtout, d'assurer l'anonymat des répondants du questionnaire pour qu'ils soient à l'aise de répondre avec franchise. Tels sont les raisons pour lesquelles nous n'avons pas impliqué la hiérarchie des administrations, question d'éviter les biais de l'observateur surtout dans un contexte de méfiance généralisée comme celui de l'administration Camerounaise.

IV-2 Échantillon de l'étude

409 personnels de la fonction publique exerçant dans les services centraux des quatre ministères sélectionnés ont été choisis sur la base du volontariat pour participer à la présente étude. Cet échantillon a été partitionné en deux pour répondre aux exigences méthodologiques d'adaptation des instruments de mesure. De manière précise, 156 personnes ont participé à la

première phase (e1). Cette partie de l'échantillon a servi pour la réalisation des analyses factorielles exploratoires. 253 participants ont constitué la deuxième partie de l'échantillon (e₂). Les données de deuxième partie de l'échantillon ont été utilisées pour réaliser les analyses factorielles confirmatoires et le test d'hypothèses. Les exigences minimales pour être inclus dans le présent échantillon étaient que les travailleurs occupent un poste à temps plein et à titre d'agent de l'Etat depuis au moins six mois au moment de l'administration du questionnaire.

a) Caractéristiques de l'échantillon e1 de l'analyse factorielle

Tableau 6

Sexe des répondants : e1

SEXE		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	78	50,0	50,0
	féminin	78	50,0	100,0
	Total	156	100,0	

L'échantillon e1 était constitué de 50% d'hommes et 50% de femmes. On note que la parité entre les effectifs des deux sexes est apparue de manière aléatoire. Mais elle permet néanmoins de garantir une représentativité des participants des deux sexes.

Tableau 7

Ages des répondants: e1

AGE (en années)		Fréquence	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé (%)
Valide M= 36,10 ans	20-29	38	24,4	24,4
	30-39	71	45,5	69,9
	40-49	31	19,9	89,7
	50-59	16	10,3	100,0
	Total	156	100,0	

La moyenne d'âge des participants de cette première moitié est de 36,10 ans, une valeur qui appartient à la classe modale $\llbracket 30 - 39 \rrbracket$. On remarque ainsi une proportion importante de jeunes (69,9% de moins de 40 ans) ayant pris part à cette première enquête.

Tableau 8

Expérience professionnelle des répondants: e1

EXPERIENCE		Fréquence	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé (%)
Valide M= 7,73 ans	6mois- 5 ans	72	46,2	46,2
	6-10 ans	32	20,5	66,7
	11-15 ans	33	21,2	87,8

	16 ans et +	19	12,2	100,0
	Total	156	100,0	

Pour ce qui est de l'expérience professionnelle, on observe dans ce tableau que 72 répondants ont moins 5 ans, 32 ont moins 10 ans, 33 ont moins de 15 ans et 19 ont 16 ans et plus. Le cumul de ces observations donne une expérience professionnelle moyenne de 7,73 ans avec 66,7% des répondants qui totalisent moins de dix années d'expérience.

Tableau 9

Profession des répondants: e1

PROFESSION		Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage cumulé
	enseignants	52	33,3	33,3
	Personnels de santé	24	15,4	48,7
	ingénieurs	37	23,7	72,4
	Inspecteurs (des postes, du travail, trésor)	23	14,7	87,2
	Techniciens supérieurs	18	11,5	98,7
	Administrateurs civils	2	1,3	100,0
	Total	156	100,0	

Comme présenté dans ce tableau, l'échantillon de cette phase était constitué de 23,7% ingénieurs, 23,6% enseignants, 14,7% inspecteurs, 11,5% de techniciens supérieurs, 15,4% personnels de la santé et 1,3 % administrateurs civil. Cette répartition de catégorie reflète bien la réalité du monde professionnel camerounais qui est fortement dominé par les enseignants.

b) Caractéristique de l'échantillon e2

Les tableaux 10 ci-dessous présente les caractéristiques de l'échantillon utilisé pour les analyses factorielles confirmatoires et pour le test d'hypothèses. La taille de cet échantillon est de 253 et il est constitué d'hommes (47%) et de femmes (53%) dont un total 25,7% sont en service au MINSANTE, 38,7% au MINESEC, 27,3% au MINPOSTEL et 8,3% au MINFI. Suivant leur âge, 22,9% sont entre 20 et 29 ans, 43,5% entre 30 et 39 ans, 22,9% entre 40 et 49 ans et 10,7 % ont un âge compris entre 50 et 59ans. La moyenne d'âge étant de 37,13, on note que 66,4% des répondants sont relativement jeunes (moins de 40 ans).

Tableau 10

Sexe, lieu de service et âge des participants e2

N=253		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
S E	Hommes	119	47,0	47,0	47,0
	Femmes	134	53,0	53,0	100,0

	Femmes	134	53,0	53,0	100,0
MINISTÈRE	MINSANTE	65	25,7	25,7	25,7
	MINESEC	98	38,7	38,7	64,4
	MINPOSTEL	69	27,3	27,3	91,7
	MINFI	21	8,3	8,3	100,0
AGE (M= 37,13ans)	20-29 ans	58	22,9	22,9	22,9
	30- 39 ans	110	43,5	43,5	66,4
	40- 49 ans	58	22,9	22,9	89,3
	50- 59 ans	27	10,7	10,7	100,0

Suivant le tableau 11 ci-dessous, cet échantillon est constitué des enseignants (42,3%), des personnels de santé (21,3%), des ingénieurs (20,9%) et inspecteurs (15,4%). Parmi ces répondants 9,1% affirment qu'ils habitent dans le même quartier (non loin) où est situé leur ministère de service, 27,0% sont dans le même arrondissement, 36,1% dans le même département et 27,8% vivent dans un autre département de la région. En terme d'expérience professionnelle, 44,7 répondants ont entre 0,5 et 5 ans de service, 19,4% entre 6 et 10 ans, 24,5 entre 11 et 15ans et 11,5% des participants ont plus de 16 ans d'expérience professionnelle.

Tableau 11

Profession, expérience et distance par rapport au lieu de résidence du participant e2

N=253		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
PROFESSION	Enseignant	107	42,3	42,3	42,3
	Personnel de santé	54	21,3	21,3	63,6
	Ingénieur	53	20,9	20,9	84,6
	Inspecteur(des postes, du travail...)	39	15,4	15,4	100,0
DISTANCE	Même quartier	23	9,1	9,1	9,1
	Même arrondissement	68	26,9	27,0	36,1
	Même département	91	36,0	36,1	72,2
	Un autre département de la région	70	27,7	27,8	100,0
EXPERIENCE (M= 8,71 ans)	0,5-5 ans	113	44,7	44,7	44,7
	6- 10ans	49	19,4	19,4	64,0
	11-15ans	62	24,5	24,5	88,5
	16 et plus	29	11,5	11,5	100,0

Total	253	100,0	100,0

Ces données montrent que l'échantillon de cette deuxième phase de l'étude est constitué de des personnes relativement jeunes en terme d'âge (66,4% ont moins de 40 ans) et en terme d'expérience professionnelle (64% des répondants ont moins de 6ans de service). L'âge moyen des répondants est de 37,13 ans et l'expérience professionnelle moyenne est de 8,71 ans. On note une légère dominance des femmes en effectif (53%) par rapport aux hommes (47%), de même que celle des enseignants par rapport aux autres catégories professionnelles.

V- DÉTERMINATION DES VARIABLES DE L'ETUDE

Pour identifier les variables de cette étude, il importe de rappeler les hypothèses.

➤ Rappel de l'hypothèse générale :

L'hypothèse générale a été formulée suivant la logique du *stressor-emotion model* (Spector & Fox, 2005 ; Fida et al., 2014). Cette hypothèse est la suivante : *Le ressenti et le désengagement moral médiatisent l'effet de la carence du leadership d'habilitation sur les comportements contreproductifs au travail.*

➤ Variables de l'étude

Les variables retenues sont les suivantes :

- Variable Indépendante (VI) : Carence du leadership d'habilitation

Suivant les travaux de Arnold et al. (2000), cette variable a été définie en cinq modalités :

VI1 : Manque d'autonomie

VI2 : Faible participation à la prise de décision

VI3 : Faible gestion par l'exemple

VI4 : Faible interaction avec les collaborateurs

VI5 : Faible partage de l'information

- Les variables médiatrices

Les travaux de Spector et Fox (2005) sur le *stressor-emotion model* intègre une seule variable médiatrice (les émotions négatives). Par la suite Fida et al. (2014) ont associé une deuxième variable médiatrice à ce modèle (le désengagement moral). S'inscrivant dans la suite des travaux antérieurs, le modèle de la présente étude intègre deux variables médiatrices présentées ci-dessous :

VM1 : Le ressentiment

Le ressentiment se définit comme un souvenir d'injustice accompagné du désir de s'en venger. Suivant la conception de Fleury (2020), deux dimensions permettent de définir le ressentiment auxquelles nous avons ajouté les émotions positives ; il s'agit de :

VM1.1 : Les émotions négatives

VM1.2 : Les émotions positives

VM1.3 : Le sentiment d'impuissance

VM.2 : Le désengagement moral

Le mécanisme de désengagement moral se réfère à un ensemble de moyens et de processus cognitifs et sociaux par lesquels des comportements illicites, nuisibles et antisociaux sont psychologiquement transformés de sorte qu'ils n'aient plus leurs qualités négatives qui auparavant dissuadaient l'individu à s'y engager (Bandura, 2014).

En lien avec la théorie du désengagement moral (Bandura, 2016), la définition opérationnelle de cette variable intègre les trois dimensions ci-après :

VM2.1 : La reconstruction avantageuse de l'acte : cette dimension globalise trois sous-dimensions dont la justification morale, la labélisation euphémique et la comparaison avantageuse.

VM2.2 : La minimisation du rôle de l'auteur dans le dommage : Elle se traduit en deux sous-dimensions que sont le déplacement de la responsabilité et la diffusion de la responsabilité.

VM2.3 : La minimisation des conséquences de l'acte : Cette dimension se traduit en trois sous-dimensions que sont la distorsion des conséquences, la déshumanisation et l'attribution de responsabilités.

La variable dépendante (VD) : Le comportement contreproductif au travail

Spector et Fox (2005, p151) définissent les comportements contreproductifs comme des « actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes (e.g., clients, collègues, supérieurs, ...) ». Suivant les travaux de Spector et al. (2006), la VD de cette étude se définit par deux dimensions :

VD1 : Le comportement contreproductif au travail envers l'organisation (CCT-O)

VD2 : Le comportement contreproductif au travail envers les personnes (CCT-P)

Suivant le schéma de la médiation défini par Baron et Kenny (1986), les hypothèses opérationnelles suivantes sont formulées :

➤ **Hypothèses opérationnelles**

HR1 : La carence du leadership d'habilitation favorise l'émergence des CCT.

HR2 : L'expérience du ressentiment favorise l'émergence des CCT.

HR3 : Le désengagement moral des salariés augmente la probabilité d'occurrence des CCT.

HR4 : Le niveau du ressentiment des salariés augmente leur désengagement moral.

HR5 : Le ressentiment médiatise le lien entre la carence du leadership d'habilitation et les CCT.

HR6 : Le désengagement moral médiatise le lien entre le ressentiment et les CCT.

HR7 : Le ressentiment médiatise le lien entre la carence du leadership d'habilitation et le désengagement moral.

Tableau 12

Synthèse synoptique des variables de la thèse et leurs modalités

HG	VARIABLES	MODALITES	INDICATEURS DE MODALITES	Echelle	INDICES
HG : Le ressentiment et le désengagement moral médiatisent l'effet de la carence du leadership d'habilitation sur les comportements contreproductifs au travail.	VI : Carence du leadership d'habilitation <u>Echelle</u> : ELQ Arnold et al. (2000)	Manque d'autonomie	11 Items mesurant l'autonomie du	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		Faible participation à la prise de décision	6 items sur la participation à la prise de décision		
		Faible gestion par l'exemple	5 items sur la gestion par l'exemple		
		Faible interaction avec les collaborateurs	10 items sur l'interaction		
		Faible diffusion de l'information	6 items sur la diffusion de l'information		
	VM : Ressentiment	Emotions négatives La colère La tristesse L'anxiété Le dégoût La peur La furie	20 items sur les émotions du JAWS (Katwyk et al., 1999)	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		Sentiment d'impuissance	7 items sur le sentiment d'impuissance de Heydary et al. (2011).		
	VM2 : Désengagement moral au travail <u>échelle</u> de Bandura, et al., (1999)	Désengagement moral au travail -La reconstruction avantageuse de l'acte -La minimisation du rôle de l'auteur dans le dommage -La minimisation des conséquences de l'acte	32 items (4 items par dimension)	Echelle de Likert à 3 niveaux	M>2

	VD : Comportements contreproductifs au travail <u>Echelle :</u> CWB-C (Spector, 2006)	CCT envers l'organisation abus, déviance de production, sabotage, vol et retrait	20 items sur les CCT envers l'organisation	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		CCT envers les personnes Vol, abus	25 items sur les CCT envers les personnes		

Tableau 13

Synthèse synoptique des variables et dimensions des hypothèses opérationnelles

Hypothèses opérationnelles	VARIABLES	MODALITES	INDICATEURS DE MODALITES	Echelle	INDICES
HR1 : La carence du leadership d'habilitation favorise	VI : Carence du leadership d'habilitation <u>Echelle :</u> ELQ Arnold	Manque d'autonomie	11 Items mesurant l'autonomie du	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		Faible participation à la prise de décision	6 items sur la participation à la prise de décision		
		Faible gestion par l'exemple	5 items sur la gestion par l'exemple		
		Faible interaction avec les collaborateurs	10 items sur l'interaction		

	et al. (2000)	Faible diffusion de l'information	6 items sur la diffusion de l'information		
	VD : Comportements contreproductifs au travail <u>Echelle :</u> CWB-C (Spector, 2006)	CCT envers l'organisation abus, déviance de production, sabotage, vol et retrait	20 items sur les CCT envers l'organisation	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		CCT envers les personnes Vol, abus	25 items sur les CCT envers les personnes		
HR2 : L'expérience du ressentiment chez le salarié favorise l'émergence des CCT	VI : Ressentiment	Emotions négatives (Katwyk et al., 1999) La colère La tristesse L'anxiété Le dégoût La peur La furie	20 items sur les émotions (10 par catégories)	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		Sentiment d'impuissance de Heydary et al. (2011).	7 items sur le sentiment d'impuissance		
	VD : Comportements contreproductifs au travail <u>Echelle :</u>	CCT envers l'organisation abus, déviance de production, sabotage, vol et retrait	20 items sur les CCT envers l'organisation	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		CCT envers les personnes	25 items sur les CCT envers les personnes		

	CWB-C (Spector, 2006)	Vol, abus	personnes		
HR3 : Le désengagement moral des salariés augmente la probabilité d'occurrence des CCT	VI: Désengagement moral au travail <i>échelle de Bandura, et al., (1999)</i>	Désengagement moral au travail -La reconstruction avantageuse de l'acte -La minimisation du rôle de l'auteur dans le dommage -La minimisation des conséquences de l'acte	32 items (4 items par dimension)	Echelle de Likert à 3 niveaux	M>2
	VD : Comportements contreproductifs au travail <i>Echelle : CWB-C (Spector, 2006)</i>	CCT envers l'organisation abus, déviance de production, sabotage, vol et retrait	20 items sur les CCT envers l'organisation	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		CCT envers les personnes Vol, abus	25 items sur les CCT envers les personnes		
HR4 : Le niveau du ressentiment des salariés détermine leur désengagement moral	VI : Ressentiment	Emotions négatives (Katwyk et al., 1999) La colère La tristesse L'anxiété Le dégoût La peur La furie	20 items sur les émotions (10 par catégories)	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		Sentiment d'impuissance de Heydary et al. (2011).	7 items sur le sentiment d'impuissance		

	VD : Désengagement moral au travail <i>échelle</i> de Bandura, <i>et al.</i> , (1999)	Désengagement moral au travail -La reconstruction avantageuse de l'acte -La minimisation du rôle de l'auteur dans le dommage -La minimisation des conséquences de l'acte	32 items (4 items par dimension)	Echelle de Likert à 3 niveaux	M>2
HR5 : Le ressentiment médiatise le lien entre la carence du leadership d'habilitation et les CCT.	VI : Carence du leadership d'habilitation <i>Echelle : ELQ Arnold et al. (2000)</i>	Manque d'autonomie	11 Items mesurant l'autonomie du	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		Faible participation à la prise de décision	6 items sur la participation à la prise de décision		
		Faible gestion par l'exemple	5 items sur la gestion par l'exemple		
		Faible interaction avec les collaborateurs	10 items sur l'interaction		
		Faible diffusion de l'information	6 items sur la diffusion de l'information		
	VM : Ressentiment	Emotions négatives (Katwyk et al., 1999) La colère La tristesse L'anxiété Le dégoût La peur La furie	20 items sur les émotions (10 par catégories)		M>3
		Sentiment d'impuissance de Heydary et al. (2011).	7 items sur le sentiment d'impuissance		
	VD : Comportements contreproductifs au	CCT envers l'organisation abus, déviance de production, sabotage, vol et retrait	20 items sur les CCT envers l'organisation	Echelle de Likert	

	travail <u>Echelle :</u> CWB-C (Spector, 2006)	CCT envers les personnes Vol, abus	25 items sur les CCT envers les personnes		M>3
HR6 : Le désengagement moral médiatise le lien entre le ressentiment et les CCT.	VI : Ressentiment	Emotions négatives (Katwyk et al., 1999) La colère La tristesse L'anxiété Le dégoût La peur La furie	20 items sur les émotions (10 par catégories)	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		Sentiment d'impuissance de Heydary et al. (2011).	7 items sur le sentiment d'impuissance		
	VM : Désengagement moral au travail <u>échelle</u> de Bandura, et al., (1999)	Désengagement moral au travail -La reconstruction avantageuse de l'acte -La minimisation du rôle de l'auteur dans le dommage -La minimisation des conséquences de l'acte	32 items (4 items par dimension)		M>2
	VD : Comportements contreproductifs au travail <u>Echelle :</u> CWB-C (Spector, 2006)	CCT envers l'organisation abus, déviance de production, sabotage, vol et retrait	20 items sur les CCT envers l'organisation	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		CCT envers les personnes Vol, abus	25 items sur les CCT envers les personnes		
HR7 : Le resse	VI : Carence du	Manque d'autonomie	11 Items mesurant l'autonomie du	Echel le de	
		Faible participation à la prise de	6 items sur la participation à la prise		

	leadership d'habilitation <u>Echelle</u> :ELQ Arnold et al. (2000)	décision	de décision		M<3
		Faible gestion par l'exemple	5 items sur la gestion par l'exemple		
		Faible interaction avec les collaborateurs	10 items sur l'interaction		
		Faible diffusion de l'information	6 items sur la diffusion de l'information		
	VM : Ressentiment	Emotions négatives (Katwyk et al., 1999) La colère La tristesse L'anxiété Le dégoût La peur La furie	20 items sur les émotions (10 par catégories)	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		Sentiment d'impuissance de Heydary et al. (2011).	7 items sur le sentiment d'impuissance		
	VD : Comportements contreproductifs au travail <u>Echelle</u> : CWB-C (Spector, 2006)	CCT envers l'organisation abus, déviance de production, sabotage, vol et retrait	20 items sur les CCT envers l'organisation	Echelle de Likert à 5 niveaux	M>3
		CCT envers les personnes Vol, abus	25 items sur les CCT envers les personnes		

VI- PRÉSENTATION ET VALIDATION DU QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE

Le questionnaire de cette étude a été élaboré à partir des échelles standardisées proposées par des auteurs sur chacune des variables de l'étude. Ce questionnaire (annexe 1) présente les consignes générales de participation à l'étude et les informations sur la confidentialité des réponses des participants.

Les cinq parties du questionnaire sont formées à partir de cinq échelles dont chacune porte sur une des variables de l'étude. Ce questionnaire a été traduit en langue française puis soumis à un pré-test pour une adaptation dans le contexte camerounais.

VI-1 Traduction du questionnaire

Les différents instruments contenus dans notre questionnaire étaient initialement en langue anglaise. Il était nécessaire de faire une traduction française du questionnaire puisque notre population est constituée des répondants d'expression d'anglaise et française. Ainsi, nous avons fait recours à deux psychologues bilingues pour la traduction du questionnaire élaboré. Les deux traducteurs A et B ont produit chacun une version française du questionnaire ; puis nous avons envoyé les versions traduites de l'un à l'autre (A → B et B → A) pour une retraduction en langue anglaise. Avec cette dernière traduction, nous avons calculé l'indice de fidélité inter-traducteurs (IF). Cet indice exprimé en pourcentage est bon lorsqu'il varie entre 80 et 100 ; Mais plus il se rapproche de 100 plus fidèle est la traduction (Fortin et al., 2006).

$$IF = \frac{\text{Nombre d'items d'accord}}{\text{Nombre total d'items}} * 100 = \frac{130}{142} * 100 = 91,55\%$$

Cet indice nous a permis d'envoyer les deux versions traduites en français à un répondant bilingue pour le choix la version la plus simple à comprendre et à répondre. C'est ainsi que nous avons obtenu la première version utilisée pour la pré-enquête.

VI-2 Pré-enquête

Le questionnaire conçu a été soumis à un pré-test réalisé au moyen d'un échantillon de 12 salariés afin de vérifier, d'une part, l'efficacité de la traduction de l'instrument, mais aussi la compréhension du vocabulaire utilisé. Cet échantillon test était composé de quatre infirmières et huit enseignants. Après le remplissage du questionnaire, ceux-ci ont signalé une incompréhension de certains items causée par l'utilisation du mot « organisation ». C'est ainsi

que ce mot a été remplacé dans ces items identifiés par « au de travail » ou bien « cadre de travail ». C'est l'exemple de l'item 2 sur les CCT (Passer du temps à ne rien faire dans l'organisation) remplacé par « Passer du temps à ne rien faire au travail ». Cette modification nous permis de faire une deuxième pré-enquête auprès d'un autre échantillon constitué de cinq enseignants. Ces derniers n'ont signalé aucune nuance dans les questions, pouvant rendre le choix de réponse difficile. En fin de compte, les répondants du pré-test ont mentionné que le questionnaire était clair. C'est donc cette dernière version qui a été retenue pour cette recherche (Annexe 1).

VI-3 Déroulement de l'étude

Pour collecter des données de cette thèse, nous nous sommes présenté auprès des participants, dans leurs différents bureaux de leurs ministères de service, muni du questionnaire et de nos autorisations de recherche. Après leur avoir présenté les consignes de réponse, nous leur avons soumis les questionnaires avec une copie de l'autorisation de recherche. Nous leurs propositions également de prendre quelques exemplaires à distribuer à leurs collègues absents au bureau au moment de la passation. Pour la récupération des questionnaires, elle se faisait en fin de journée pour certains et les jours suivants pour les autres. De manière précise, l'enquête de la présente étude s'est déroulée en deux phases :

La première phase de l'enquête a été effectuée auprès de 156 participants dans la période allant de 05 août au 14 novembre 2021. En effet, 230 questionnaires (annexe.1) ont été distribués et 170 retours ont été enregistrés parmi lesquels 14 ont été rejetés parce qu'ils étaient mal remplis (plus de cinq items non renseignés). Les données recueillies ont permis d'effectuer les analyses factorielles exploratoires dont l'objectif était d'adapter les différents outils de mesure au contexte de l'étude tout en déterminant la structure factorielle stable pour chacun d'eux. Cette opération a permis d'épurer le questionnaire afin d'obtenir la version utilisée dans la deuxième phase de l'étude.

Pour ce qui est de la seconde phase, nous avons choisi de nous présenter dans des directions autres que celles dans lesquelles les données de la première enquête avaient été collectées. Cette précaution avait pour but d'éviter de retrouver les participants de la première enquête. Cette précaution permettait également d'éviter les biais liés à l'effet d'apprentissage. C'est ainsi que 300 questionnaires (annexe 2) ont été distribués dans la période allant du 27 décembre 2021 au 17 mars 2022. Un nombre de 265 en a été retourné et un tri à plat nous a permis d'éliminer ceux dont certaines pages avaient été mal remplies (avec plus de 5 items

non cochés). 253 questionnaires valides ont été finalement retenus et les données qui en ont découlé, ont servi pour les Analyses Factorielles Confirmatoires [AFC] et le test d'hypothèses.

VII- ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE SUR LES ÉCHELLES DU QUESTIONNAIRE

Afin d'obtenir une structure factorielle valide pour la mesure de chaque variable de l'étude, une épuration du questionnaire est nécessaire. Cette opération vise à résoudre les problèmes de faible consistance interne relevés sur les données obtenues avec les échelles originales sur lesdites variables.

VII-1 Présentation et adaptation de l'inventaire du leadership d'habilitation

Dans cette étude, nous deduisons la situation de carence du leadership d'habilitation sur la base d'une équation mathématique qui transforme les scores du leadership pour en déduire la carence sous-jacente. Ainsi, nous avons procédé à la mesure du leadership d'habilitation afin d'estimer les scores de la carence du leadership d'habilitation. Le leadership d'habilitation a été évalué à l'aide de l'outil développée par Arnold et al. (2000). Cet outil (Empowering Leadership Questionnaire, ELQ) comporte 38 items répartis en cinq dimensions. Exemple : « *jusqu'à quel point votre supérieur Impulse une forte performance par son comportement* » ? Les répondants étaient appelés à exprimer leur point de vue sur une échelle d'opinion de type Likert allant de 1. Jamais à 5. Toujours.

Les items de 1 à 5 mesurent la gestion par l'exemple ; de 6 à 11 mesurent la participation à la prise des décisions ; de 12 à 22 mesurent l'autonomie ; de 23 à 28 mesurent le partage d'information ; de 29 à 38 mesurent l'interaction avec les collaborateurs.

L'opération de codification renversée a permis de partir des scores du leadership pour exprimer les scores de la carence du leadership d'habilitation.

Exemple de la codification renversée de la dimension « gestion par l'exemple » sur SPSS :

```
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
RECODE Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1).
EXECUTE
```

Note : extrait de l'interface SPSS 26.

En effet, si un participant a exprimé un score moyen de 4/5 sur la modalité « gestion par l'exemple », son score moyen équivalent sur « la carence de gestion par l'exemple » généré automatiquement sera de 2/5. Ainsi, cette opération a été effectuée sur toutes les dimensions du leadership d'habilitation pour avoir l'estimation des scores des dimensions des carences du leadership d'habilitation équivalentes.

a) Adaptation de l'échelle du leadership d'habilitation

L'examen de la solution factorielle qui s'ajuste le mieux à nos données montre que seize 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 conserve trois dimensions qui restituent 63,6% de la variance commune. Les indices statistiques de cette solution factorielle sont plutôt satisfaisants (RMSEA = 0,09 ; TLI = 0,86 ; BIC = -47,469). Seules les variables retenues dans cette solution factorielle seront impliquées dans questionnaire de la deuxième phase de l'enquête.

Le schéma de la figure ci-dessous montre la distribution des items pour chaque dimension et révèle des liens de corrélation entre les dimensions obtenues. Il apparaît notamment que la structure factorielle en trois dimensions a été privilégiée au terme des analyses. Bien qu'il existe des liens entre chaque dimension obtenue et la quasi-totalité des variables impliquées dans la solution factorielle, l'affectation de chaque item dans une dimension a été décidée automatiquement sur la base de la valeur théorique du facteur, la plus élevée, exprimée sous la forme d'un coefficient de régression. Il est à noter que les valeurs théoriques des facteurs estimées à moins 0.4 n'ont pas été prises en considération dans les analyses. Le tableau 14 ci-dessous indique les valeurs théoriques de chaque facteur pour les items retenus dans la solution factorielle ainsi que leurs distributions dans les dimensions. Cette distribution des items à l'intérieur de chaque dimension est, à quelques exceptions près, conforme à la version originale. Cependant, les items de deux dimensions de la version originale (autonomie et partage de l'information) ont fusionné pour donner naissance une seule dimension que nous avons choisie de nommer *autonomie informationnelle* en raison de sa composition.

Figure 13

Illustration de la structure factorielle de l'évaluation du leadership d'habilitation

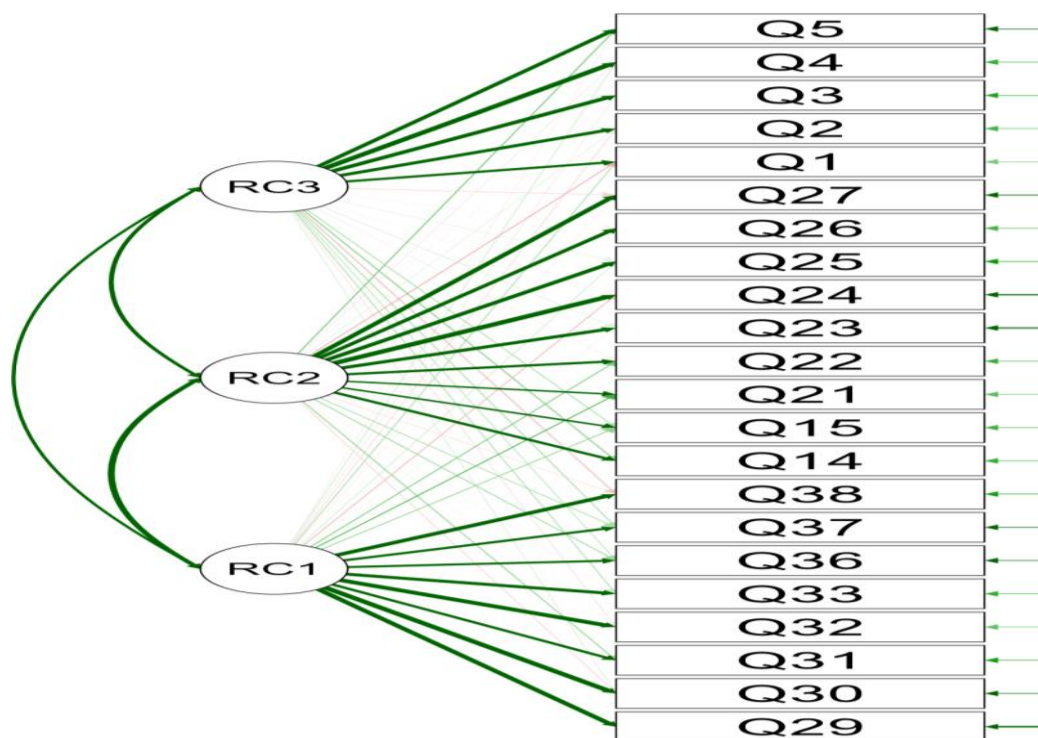


Tableau 14

Structure factorielle de l'outil d'évaluation du leadership d'habilitation

Items	F1	F2	F3
Trouve du temps pour faire des commentaires avec les collaborateurs	0.902		
Est reconnaissant du travail rendu par les collaborateurs	0.853		
Répond aux collaborateurs de manière juste et honnête	0.833		
Œuvre pour le succès des collaborateurs	0.795		
Prend du temps pour discuter avec les collaborateurs sur leurs préoccupations.	0.780		
Traite les collaborateurs de manière impartiale	0.665		
S'intéresse au bien-être des collaborateurs	0.647		
Compatit aux problèmes des collaborateurs	0.642		
Explique les rôles et les attentes aux collaborateurs		0.930	
Explique l'utilité (le bien-fondé) des politiques organisationnelles aux collaborateurs		0.794	
Explique la contribution du travail des collaborateurs dans la promotion de l'organisation		0.772	
Explique clairement les missions de l'organisation		0.748	
Explique clairement les décisions prises dans l'organisation		0.704	
Encourage une bonne entente entre les collaborateurs		0.686	
Aide les collaborateurs à se focaliser sur les objectifs		0.655	
Encourage les collaborateurs à se partager les informations		0.555	
Encourage les collaborateurs à travailler en groupe pour résoudre un problème		0.555	
Représente un modèle (un exemple à suivre) par son comportement au travail			0.858
Travaille aussi dur que chacun de ses collaborateurs			0.807
Travaille dur au mieux possible			0.768

Items	F1	F2	F3
Montre l'exemple			0.714
Impulse une forte performance par son comportement			0.675
Note. Applied rotation method is oblimin.			

Note : F1 = Interaction avec les collaborateurs, F2 = Autonomie informationnelle (Autonomie + partage de l'information) et F3=gestion par l'exemple

- Interaction avec les collaborateurs **RC1 ou F1**, 8 items (Q29, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 38) avec une proportion de variance commune égale à 24,6% ;
- Autonomie informationnelle **RC2 ou F2**, 9 items (Q14, 15, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27) avec une proportion de variance commune égale à 24,1% de la variance commune ;
- La Gestion par l'exemple **RC3 ou F3**, 5 items (Q1, 2, 3, 4, 5) avec une proportion de variance commune expliquée de 14,9% ;

b) Caractéristiques psychométriques de la version obtenue

L'**indice de KMO** indique jusqu'à quel point l'ensemble de variables retenu est un ensemble cohérent et permet de constituer une ou des mesures adéquates de concepts. Un KMO élevé indique qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables. L'épuration progressive de nos variables a permis de retenir les items ci-dessus qui correspondent à une valeur totale de .924 au test KMO. Selon Durand (2013) une valeur de .9 de KMO est excellente.

Le **test de Sphéricité de Bartlett** examine la matrice des corrélations dans son intégralité et fournit la probabilité de l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont de zéro. Le test de Bartlett ($\chi^2_{(231;0.001)} = 3893.879$) rejette l'hypothèse nulle. Donc toutes les corrélations de la matrice sur les trois facteurs du LH retenus sont statistiquement significatives.

Pour l'**indice de non centralité**, les données ont révélées un RMSEA de .099, une valeur supérieure .08, qui traduit un ajustement marginal du modèle factoriel.

L'**Indicateur incrémental** (TLI) de notre modèle est de .863, une valeur forte mais inférieure au seuil de validité (0,9).

En somme, les données psychométriques ci-dessus montrent que le modèle retenu pour la carence du leadership d'habilitation présente un bon ajustement aux données, même si le TLI et le RMSEA sont légèrement en dessous de la norme acceptable.

VII-2 présentation et adaptation de la mesure du ressentiment

L'évaluation du ressentiment s'est faite en combinant les échelles sur les émotions et l'échelle sur le sentiment d'impuissance.

- Mesure des émotions

L'évaluation des émotions s'est faite avec l'échelle de Katwyk et al. (1999). Cette échelle intitulée « *Job Affective-relative Work Scale- JAWS* » comporte 20 items allant de 1) *Mon travail m'énerve* à 20) *Je me sens satisfait de mon travail*. Elle mesure 10 émotions négatives et 10 émotions positives ressenties au travail. Les répondants étaient invités à exprimer leur opinion sur une échelle de Likert à cinq niveaux, allant de 1) jamais à 5) très souvent.

- Mesure du sentiment d'impuissance

La mesure du sentiment d'impuissance a été extraite de l'échelle de l'anomie de Heydary et al. (2011). Cette échelle comporte 7 items avec un alpha de Cronbach de 0,74. Les opinions sont recueillies sur une échelle de Likert à 5 niveaux allant de 1) complètement en accord à 5) complètement en désaccord. Exemple : « *Le monde du travail est changeant au point où il est difficile d'avoir une maîtrise de ses orientations* ».

a) Adaptation de l'échelle de mesure du ressentiment

L'examen de la solution factorielle qui s'ajuste le mieux à nos données montre que douze 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 conserve trois dimensions qui restituent 55,1% de la variance commune. Les indices statistique associées à cette solution factorielle sont plutôt satisfaisants (RMSEA = 0,05 ; TLI = 0,96 ; BIC = -239.524). Seules les variables retenues dans cette solution factorielle seront impliquées dans l'analyse par équation structurelles pour le test des hypothèses.

Le schéma de la figure ci-dessous présente la distribution des items pour chaque dimension du ressentiment et révèle des liens de corrélation entre les dimensions obtenues. Il apparait notamment que la structure factorielle en trois dimensions a été privilégiée au terme des analyses. Bien qu'il existe des liens entre chaque dimension obtenue et la quasi-totalité

des variables impliquées dans la solution factorielle, l'affectation de chaque item dans une dimension a été décidée automatiquement sur la base de la valeur théorique, du facteur, la plus élevée et exprimée sous la forme d'un coefficient de régression. Le tableau 15 ci-dessous indique les valeurs théoriques de chaque facteur pour les items retenus dans la solution factorielle ainsi que leur distribution dans les dimensions. Cette distribution des items à l'intérieur de chaque dimension est, à quelques exceptions près, conforme à la version originale. Nous retrouvons exactement les trois dimensions de la version initiale de l'outil de mesure du ressenti, composées chacune des mêmes items que dans la version originale mais en nombre restreint.

Figure 14

Illustration de l'analyse factorielle de la mesure du ressenti

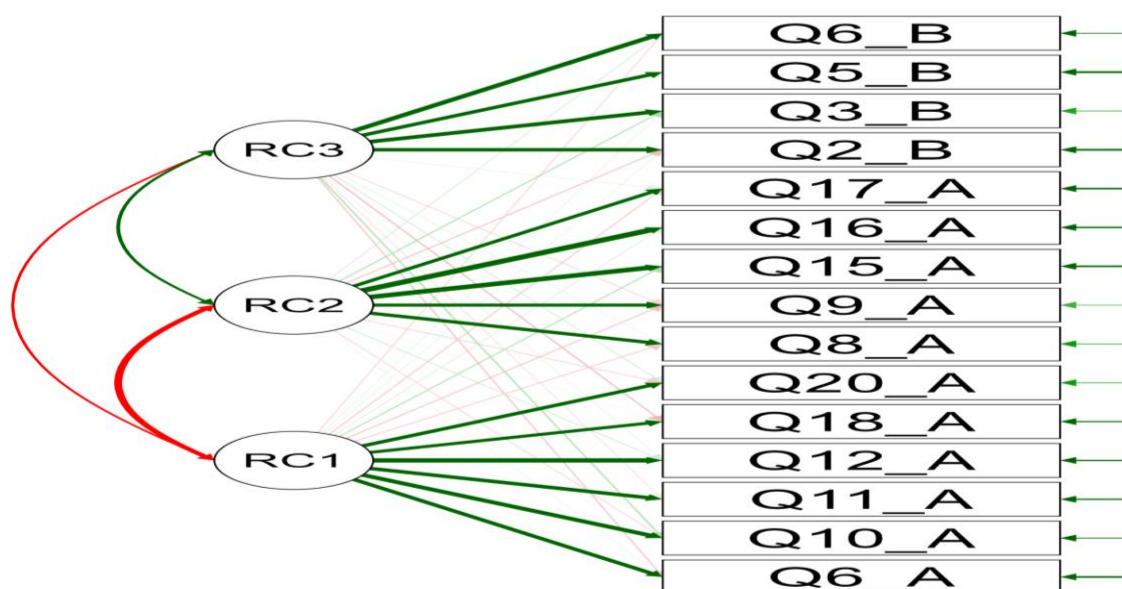


Tableau 15

Structure factorielle du questionnaire d'évaluation du ressenti

Factor Loadings				
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Uniqueness
<i>Mon travail est enthousiasmant.</i>	0.833			0.384
<i>Mon travail est fascinant.</i>	0.739			0.466
<i>Je me sens plein d'énergie au travail.</i>	0.726			0.457
<i>Je me sens satisfait de mon travail.</i>	0.682			0.502
<i>Je me sens inspiré au travail.</i>	0.669			0.496

Factor Loadings				
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Uniqueness
<i>Mon travail me rend joyeux.</i>	0.667			0.520
<i>Mon travail me rend furieux.</i>		0.861		0.300
<i>Mon travail m'effraye.</i>		0.852		0.388
<i>Mon travail est décourageant.</i>		0.698		0.414
<i>Mon travail me dégoûte.</i>		0.687		0.473
<i>Je me sens triste au travail.</i>		0.632		0.513
<i>Je n'ai aucun contrôle de mon destin professionnel.</i>			0.751	0.352
<i>Personne n'a une idée de son avenir professionnel.</i>			0.729	0.533
<i>Je ne maîtrise pas l'évolution de ma carrière.</i>			0.726	0.405
<i>Le monde du travail est changeant au point où il est difficile d'avoir une maîtrise de ses orientations.</i>			0.685	0.537
Note. Applied rotation method is promax.				

Note : F1 = émotions positive, F2 = émotions négatives F3 = sentiment d'impuissance

- Les émotions positives (RC1 ou F1) avec 6 items (Q12, 10, 11, 20, 18, 6) restituent une proportion de variance commune égale à 21,3% ;
- Les émotions négatives (RC2 ou F2) avec 5 items (Q16, 15, 8, 9, 17) restituent une proportion de 19,4% de la variance commune ;
- Le sentiment d'impuissance (RC3 ou F3) avec 4 items (Q3, 2, 5,6) restitue une proportion de variance commune de 14,4%.

b) Caractéristiques psychométriques de la version obtenue

L'indice de KMO : L'épuration progressive de nos variables a permis de retenir les items ci-dessus qui correspond à une valeur totale de .89 au test KMO. Selon Durand (2013) cette valeur de KMO est très bonne.

Le test de Sphéricité de Bartlett examine la matrice des corrélations en testant l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont nulles. La valeur de ce test de Bartlett ($\chi^2_{(231;0.001)} = 3893.879$) rejette H_0 . Donc toutes les corrélations de la matrice sur les trois facteurs du ressenti retenus sont statistiquement significatives.

Pour **l'indice de non centralité**, le tableau ci-dessus donne un RMSEA de .05 (une valeur inférieure ou égale à .06) qui traduit un bon ajustement du modèle factoriel car plus le RMSEA est faible, meilleur est l'ajustement.

L'Indicateur incrémental (TLI) de notre modèle est de .96, une valeur forte qui confirme que le modèle est bien valide.

Ces caractéristiques psychométriques confirment un très bon ajustement du modèle factoriel retenu aux données du contexte.

VII-3 Présentation et adaptation de l'échelle des comportements contreproductifs au travail

La mesure du comportement contreproductif s'est faite avec le « *Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)* » de (Spector et al., 2006). Cette échelle a été conçue par une compilation de certains items des échelles antérieures (Fox & Spector, 1999 ; Hollinger, 1986 ; Knorz & Zapf, 1996 ; Neuman & Baron, 1998 ; Robinson & Bennett, 1995 ; Skarlicki & Folger, 1997 ; Spector, 1975). On distingue la version courte (33 items) et la version longue (45 items) que nous avons choisie pour cette étude afin de donner la possibilité aux participants de bien se prononcer sur les différents aspects des CCT. Chacune des deux versions porte sur les cinq composantes donc les abus, la déviance de production, le sabotage, le vol et le retrait. Selon les auteurs, il est également possible de regrouper ces items en deux dimensions notamment, les CCT dirigés contre les personnes et les CCT dirigés contre l'organisation (Exemple : *Abuser verbalement un collègue ou un usager*). Pour ce qui est de la consistance interne, les auteurs ont trouvé une valeur de l'alpha de Cronbach variant entre .69 et .89 pour les différentes dimensions lorsque le questionnaire est auto-rapporté et cette valeur se situe entre .70 à .94, lorsque l'échelle est rapportée par un compère. Ce coefficient alpha passe à .92 pour l'évaluation globale des CCT en auto-rapporté et de .96 pour une évaluation rapportée par un compère. Les répondants sont appelés à se prononcer sur la fréquence d'observation des CCT dans leurs services.

En effet, il importe de relever que dans la mesure des comportements antisociaux, on retrouve des outils utilisant une échelle d'opinion (par exemple, 1. Jamais, 2. Rarement, 3. Parfois, 4. Souvent, 5. Très souvent) pour mesurer la fréquence des agressions (Baron et Neuman, 1998 ; Buss & Perry, 1992 ; Fox et Spector, 1999). Bien que ce type d'échelle soit familier en psychologie, son emploi pose deux principaux problèmes quant à l'interprétation de ses réponses : (1) chaque ancre ne correspond pas nécessairement au même référent temporel d'un participant à l'autre et (2) ces mesures ne permettent pas de diagnostiquer la fréquence réelle de ces conduites.

Parallèlement, une forte proportion des questionnaires développés demande à leurs répondants de rapporter la fréquence des agressions commises, suivant la perspective d'agresseur (Buss & Perry, 1992 ; Douglas & Martinko, 2001 ; Fox & Spector, 1999 ; Greenberg & Barling, 1999). Cette perspective pose très souvent un problème de restriction

de la variance, dû à des biais de rappel et au fait que ces échelles sont très sensibles à la désirabilité sociale (Fox & Spector, 1999). Ainsi, il existe également une difficulté inhérente au sujet de l'étude puisque ces comportements ne seront pas facilement perceptibles par un observateur externe et que les participants se montrent parfois hésitants à admettre les avoirs adoptés (Langton et al., 2006 ; Slora, 1989).

Il est également possible de demander aux participants de rapporter les agressions subies, soit la perspective de victime. Cette deuxième perspective pose également le même problème car de nombreux participants se disant victimes de multiples et fréquentes agressions. Ces lacunes méthodologiques atténuent donc les retombées des études menées avec ces perspectives (Gruys & Sackett, 2003).

Etant donné que cette étude mesure le niveau d'adoption des CCT suite au ressenti du salarié, nous avons opté pour perspective mixte (acteur et victime) et les répondants ont été appelés à se prononcer sur leur fréquence d'observation des CCT, sur une échelle de Likert à cinq niveaux allant de 1) jamais à 5) tous les jours. L'échelle de Likert adoptée ici est celle utilisée par les auteurs de l'échelle.

a) Adaptation de l'instrument de mesure des CCT

L'examen de la solution factorielle qui s'ajuste le mieux à nos données montre que quinze items ont été retirés de l'analyse. La raison principale de ce retrait tient notamment du 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 conserve les deux dimensions de l'échelle, et restitue 67,3% de la variance commune. Les indices statistiques de cette solution factorielle sont plutôt satisfaisants (RMSEA = 0,10 ; TLI = 0,85 ; BIC = - 774.866). Seules les variables retenues dans cette solution factorielle seront impliquées dans le questionnaire de la seconde phase de l'enquête.

Le schéma de la figure ci-dessous présente la distribution des items pour chaque dimension et révèle des liens de corrélation entre les dimensions obtenues. Il apparaît notamment que la structure factorielle en deux dimensions a été privilégiée au terme des analyses. Bien qu'il existe des liens entre chaque dimension obtenue et la quasi-totalité des variables impliquées dans la solution factorielle, l'affectation de chaque item dans une dimension a été décidée automatiquement sur la base de la valeur théorique du facteur la plus élevée, exprimée sous la forme d'un coefficient de régression. Rappelons que les valeurs théoriques des facteurs estimées à moins 0.4 n'ont pas été prises en considération dans les

analyses. Le tableau 16 ci-dessous indique les valeurs théoriques de chaque facteur pour les items retenus dans la solution factorielle ainsi que leur distribution dans les dimensions. Cette distribution des items à l'intérieur de chaque dimension est, à quelques exceptions près, conforme à la version originale. La solution factorielle retenue ici apporte un soutien total à l'hypothèse du regroupement des comportements contre productifs au travail en deux dimensions, comme défini par Spector et Fox (2005). La distribution des items dans chaque dimension respecte globalement cette logique. Observons toutefois qu'un déséquilibre important apparaît dans nos données entre le nombre de comportements contre productifs dirigés contre les personnes (RC1) et le nombre de ceux qui sont dirigés contre l'organisation (RC2). Cette situation donne le sentiment que les violences interpersonnelles sont plus fréquentes que celles dirigées contre l'institution.

En effet, l'inflation des violences dirigées contre les personnes se généralise dans tous les lieux de travail de tous les secteurs d'activité au Cameroun, à la faveur de l'entropie sociale qui a entraîné la disparition des relations de confiance. Cette situation amène à croire que certains travailleurs consacrent beaucoup de temps et d'énergie à se combattre mutuellement plutôt qu'à réclamer l'amélioration des situations de travail à l'organisation qui les emploie. De même, le tableau 16 montre que les items liés au vol et au détournement des biens de l'organisation n'ont pas beaucoup résisté à l'analyse factorielle exploratoire. Cette tendance rejoint les prédictions de Langton et al. (2006), selon lesquelles les salariés ne sont pas souvent très à l'aise d'avouer qu'ils ont eu à commettre les CCT de grande importance. Pourtant, à croire aux différents rapports publiés par la CONAC, ces comportements dommageables sont bien adoptés par les fonctionnaires camerounais.

Figure 15

Illustration de la structure factorielle des CCT

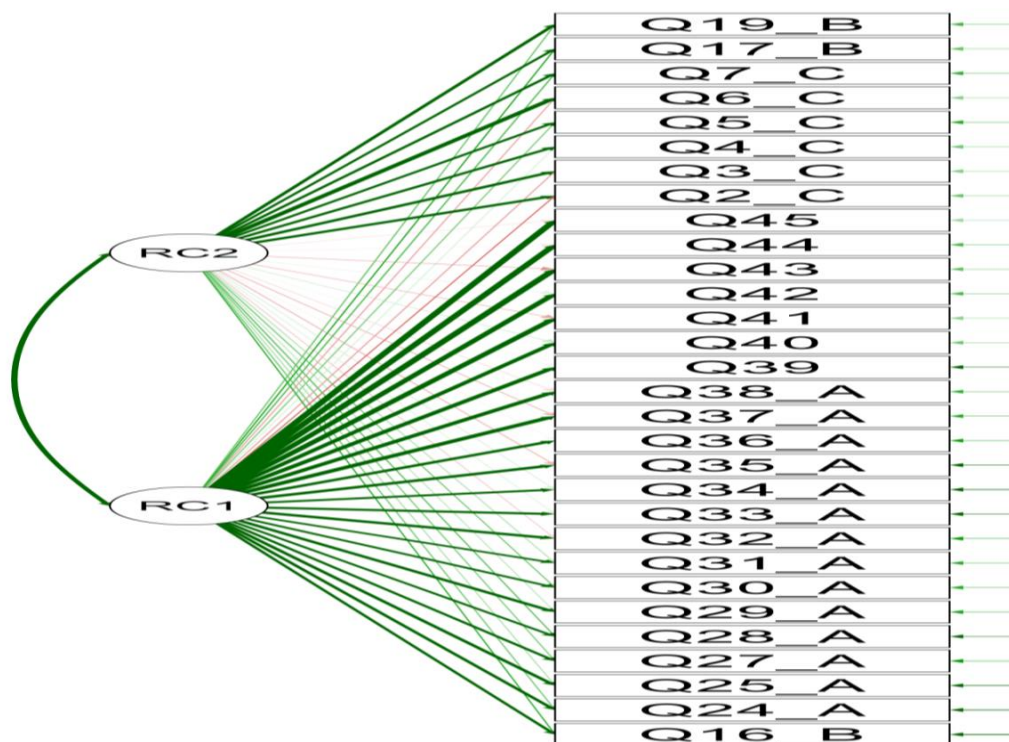


Tableau 16

Structure factorielle de la mesure des CCT.

Factor Loadings			
	Factor 1	Factor 2	Uniqueness
37. Avancer des propos obscènes à quelqu'un au travail pour le rendre triste	0.997		0.155
35. Menacer violemment quelqu'un au travail	0.944		0.247
43. Bousculer quelqu'un au travail	0.929		0.326
32. Voler la chose d'autrui au travail	0.927		0.222
38. Cacher le matériel de travail	0.913		0.232
41. Détruire un matériel d'une tierce personne	0.902		0.343
44 Insulter ou faire une mauvaise blague à l'endroit d'un collègue	0.890		0.242
39. Faire des choses rendant triste un collègue/usager	0.882		0.198
45. Refuser de passer le telephone à un collègue au travail	0.877		0.294
33. Abuser verbalement un collègue ou un usager	0.877		0.182
42. Fouiller dans les documents privés de quelqu'un sans permission	0.868		0.190
36. Menacer quelqu'un au travail, mais pas physiquement	0.858		0.283
40. Jouer un sale tour à un collègue/usager	0.819		0.228
34. Lancer un geste obscène de la main à un collègue/usager	0.814		0.278
29. Faucher intentionnellement un collègue dans son travail	0.756		0.333
31. Se disputer avec quelqu'un au travail	0.695		0.405

Factor Loadings			
	Factor 1	Factor 2	Uniqueness
30. Blâmer un collègue sur une erreur dont il n'est pas l'auteur	0.678		0.305
25. Prendre l'argent de l'Etat sans autorisation	0.658		0.459
24. Gonfler ses heures de travail pour se faire un peu plus d'argent	0.620		0.415
27. Refuser d'apporter son soutien à un collègue dans la réalisation de sa tâche	0.619		0.423
28. Cacher une information importante	0.611		0.368
16. Refuser de prévenir sur un problème pour voir les choses aller mal.	0.577		0.342
6. Arriver en retard au travail sans permission		0.848	0.410
2. Passer du temps à ne rien faire au travail		0.833	0.513
3. Se plaindre des choses insignifiantes au travail		0.807	0.481
4. Dire aux étrangers comment votre environnement de travail est difficile		0.701	0.460
5. Bricoller le travail		0.634	0.400
19. Quitter le lieu du travail avant l'heure de fermeture		0.626	0.387
7. S'absenter au travail sous un faux prétexte de la maladie		0.603	0.358
17. Prendre volontairement des pauses prolongées		0.559	0.331
Note. Applied rotation method is promax.			

Note : F1= CCT contre les personnes, F2 = CCT contre l'organisation

- Les CCT dirigés contre les personnes (RC1 ou F1) comportent 22 items et restituent une proportion de variance commune égale à 51,2% ;
- Les CCT contre l'organisation (RC2 ou F2) maintiennent 8 items qui restituent une proportion de variance égale à 16,1% de la variance commune.

b) Caractéristiques psychométriques de la version obtenue de la mesure des CCT

L'indice de KMO élevé (.95) indique que les variables retenues constituent un ensemble cohérent qui permet de constituer une mesure adéquate des CCT. Cette valeur traduit une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables. Selon Durand (2013), une telle valeur de KMO (.95) est excellente.

Le test de Sphéricité de Bartlett ($\chi^2_{(231;0.001)} = 7288.217$) rejette l'hypothèse nulle et traduit que toutes les corrélations de la matrice sur les deux facteurs des CCT sont statistiquement significatives.

Pour **l'indice de non centralité (RMSEA)**, la valeur est de .10 (supérieur à .08) et traduit un ajustement marginal du modèle factoriel.

L'Indicateur incrémental (TLI) de notre modèle est de .85, une valeur forte mais inférieure au seuil de validité (0,95).

VII-4 Présentation et adaptation de l'échelle du désengagement moral

L'évaluation du désengagement moral s'est faite à l'aide de l'échelle de Bandura et al. (1996). Cette échelle est constituée de 32 items portant sur les trois dimensions du désengagement moral (*la reconstruction avantageuse de l'acte, la minimisation du rôle de l'auteur dans le dommage et la minimisation des conséquences de l'acte*). Les opinions des répondants sont recueillies sur une échelle de Likert à trois niveaux allant de 1) En désaccord à 3) En Accord. Exemple : « *On peut dire un petit mensonge car il ne présente aucun dommage* ».

Pour ce qui est de la consistance interne, les auteurs ont trouvé une valeur alpha de Cronbach de .82 sur la mesure globale de l'échelle.

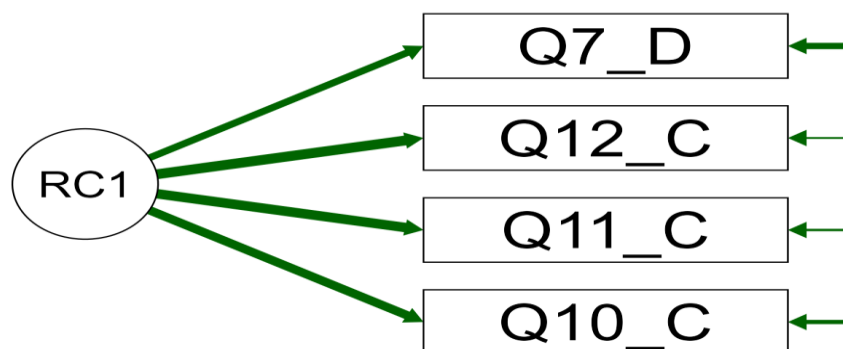
a) *Adaptation de l'outil du désengagement moral*

L'examen de la solution factorielle qui s'ajuste le mieux à nos données montre que vingt-huit items ont été retirés de l'analyse. La raison principale de ce retrait tient notamment au fait que la proportion de la variance unique (*uniqueness*) de ces items était supérieure à celle qui est prise en charge dans la solution factorielle commune. Cette solution factorielle conserve une seule dimension qui restitue 49,9% de la variance commune. Les indices statistiques de cette solution factorielle sont très satisfaisants (RMSEA = 0.059; TLI = 0,98 ; BIC = -7.236). Seule la variable retenue dans cette solution factorielle sera impliquée dans la seconde phase de la collecte.

Le schéma de la figure ci-dessous présente la distribution des items pour la seule dimension et révèle des liens de corrélation entre les items qui la composent. Il apparaît notamment que la structure factorielle en une seule dimension a été privilégiée au terme des analyses. L'affectation des différents items dans cette dimension s'est opérée automatiquement sur la base de la valeur théorique du facteur, la plus élevée et exprimée sous la forme d'un coefficient de régression. Rappelons que les valeurs théoriques des facteurs estimées à moins 0.4 n'ont pas été prise en considération dans les analyses.

Figure 16

Illustration du plan factoriel du désengagement moral



Le tableau 17 ci-dessous indique les valeurs théoriques de chaque facteur pour les items retenus dans la solution factorielle. Cette distribution des items à l'intérieur de la dimension obtenue ne se conforme pas à la version originale. De même, un déséquilibre important apparaît dans nos données entre le nombre facteurs de la dimension obtenue et ceux des dimensions de la version originale.

Tableau 17

Structure factorielle de la mesure du désengagement moral

Factor Loadings		
	Factor 1	Uniqueness
<i>Une personne qui suggère une violation de la loi ne devrait pas être blâmée comme celles qui passent à l'acte.</i>	0.760	0.423
<i>Soutirer quelques pièces de monnaie n'est pas grave comparativement à ceux qui volent des milliards.</i>	0.744	0.446
<i>Bousculer une personne haineuse et désagréable est juste une manière de lui donner une leçon.</i>	0.691	0.522
<i>Certaines personnes méritent d'être traitées comme des animaux.</i>	0.623	0.611
Note. Applied rotation method is promax.		

L'échelle du désengagement moral conserve une seule dimension (RC ou F1) qui intègre les items des trois dimensions initiales : la reconstitution avantageuse de l'acte (Q10 et Q11), la minimisation du rôle de l'auteur dans le dommage (Q12) et la minimisation des conséquences l'acte (Q7). Ainsi, ce facteur sera désigné "élaboration positive" pour la suite de l'étude.

b) Caractéristiques psychométriques de l'adaptation de l'échelle du désengagement moral

L'indice de KMO : L'épuration progressive de nos variables a permis de retenir les items ci-dessus qui correspondent à une valeur totale de .78 au test KMO. Selon la logique de Durand (2013) Cette valeur de KMO est bonne.

Le test de Sphéricité de Bartlett ($\chi^2_{(231;0.001)} = 257.142$) rejette l'hypothèse nulle. Donc toutes les corrélations de la matrice sur les items du facteur retenu sont statistiquement significatives.

Pour **l'indice de non centralité**, le tableau ci-dessus donne un RMSEA de .059, une valeur inférieure au seuil (.08) ; ce qui traduit un bon ajustement du modèle factoriel.

L'Indicateur incrémental (TLI) de notre modèle est de .98, une valeur forte qui traduit un seuil de validité important.

Après les analyses factorielles exploratoires, les données issues de la deuxième enquête ont permis de réaliser des analyses factorielles nécessaires à la validation du modèle de mesure de chaque variable de l'étude.

VIII- ANALYSES FACTORIELLES CONFIRMATOIRES SUR LA MESURE DES VARIABLES

Comme indiqué plus haut, la deuxième enquête a été menée après les analyses factorielles exploratoires avec un questionnaire constitué des ... items ayant résistés à l'AFE réalisée sur chacune des échelles mobilisées. Les données recueillies auprès des 253 participants avec le questionnaire épuré, ont servi au test de validité des différents modèles de mesure retenues et enfin au test des hypothèses de l'étude.

Les analyses factorielles confirmatoires, permettent de vérifier la fiabilité, la validité des données, ainsi que l'ajustement du modèle de mesure de chaque variable de l'étude à celles-ci (Roussel et al., 2002). La présente analyse vise à tester le niveau d'ajustement des données au modèle de mesure de chaque variable de l'étude. Pour ces auteurs, un modèle de mesure est une structure relationnelle entre les objets théoriques latents et les objets observables. L'objectif ici est de vérifier si cette structure relationnelle est consistante à travers les paramètres psychométriques suivants :

Les indices absolus sont qualifiés comme étant des indices classiques (Chaput, 2006) qui examinent le niveau de correspondance entre le modèle théorique proposé et les données

observées (Schumacker & Lomax, 2004). Autrement dit, ces indices déterminent la similarité ou la différence entre le modèle estimé et la matrice de variances/covariances observée.

Les indices incrémentaux permettent d'évaluer la contribution du modèle étudié par rapport à un modèle restrictif de base (Chaput, 2006). En effet, ces indices effectuent une comparaison entre le modèle estimé et le modèle de référence ayant une corrélation nulle entre les données observées (Roussel et al, 2002). Ces indices permettent de comparer entre le modèle testé et le modèle de référence. (CFI, RFI, GFI, NNFI, TLI ...)

Pour les indices de non centralité (RMSEA, SRMR), les valeurs renseignent sur le niveau d'ajustement du modèle factoriel.

Les indices de parcimonie contrôlent la surestimation du modèle. Ils déterminent le nombre nécessaire de paramètres à estimer, permettant d'atteindre le niveau d'ajustement spécifique (Schumacker & Lomax, 2004). L'objectif étant d'aboutir à un meilleur dosage entre la maximisation de l'ajustement et la minimisation du nombre des coefficients estimés (Roussel et al, 2002). Cet indice ($Khi\text{-deux normé} = Khi\text{-deux}/ddl$) permet d'obtenir un modèle plus simple avec un meilleur ajustement.

Tableau 18

Seuil de validité des paramètres psychométriques d'une AFC

Indices	Validité Discriminante χ^2	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA SRMR	GFI	TLI	NFI	CFI	Normalité
Valeurs théoriques recommandées	$\geq 3,84$	≤ 5	≤ 0.08	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	Skewness < 3 Kurtosis < 7

Le tableau ci-dessus permet de retracer les seuils de validité des paramètres psychométriques de l'analyse confirmatoire d'une échelle.

VIII-1 AFC de l'échelle du leadership d'habilitation

La présente analyse vise à tester le niveau d'ajustement des données au modèle de mesure de la variable « carence du leadership d'habilitation ». Elle permet ainsi d'apprécier la liaison entre les indicateurs (variables observées ou manifestes) et la variable latente (facteur ou construit). Les résultats de cette analyse confirment la Validité du construit ($\chi^2 =$

488,344 ; $df = 206$ et $\frac{\chi^2}{df} = 2,371$; CFI= 0,93 ; NNFI = 0,92 et RMSEA= 0,074). Il en découle que les indices d'ajustement des données au modèle de mesure sont très satisfaisants.

a) Validité discriminante

Il est question de s'assurer que les mesures des deux variables latentes sont différentes ; c'est-à-dire qu'elles ne mesurent pas le même objet. La corrélation entre les dimensions GE et AI [(cov (x, y) = 0,68 ; $p < 0,001$)], de même que celle de GE et Int [(cov (x, y) = 0,63 ; $p < 0,001$)] et enfin celle de AI et Int [(cov (x, y) = 0,78 ; $p < 0,001$)] sont chacune, inférieure aux loadings de chaque latente avec chacune de ses variables manifestes. Clairement nos données révèlent trois facteurs (GE, AI et Int) car chaque facteur a des manifestations bien adaptées (les *uniqueness* sont faibles) et la corrélation entre les facteurs, pris deux-à-deux, est faible comparativement aux *loadings* entre ces facteurs latents et leurs manifestes. Les trois facteurs latents discriminent bien chacun, ses variables manifestes et aucun « *uniqueness* » n'est supérieur à 0,50. La valeur du Khi-deux normé présenté ci-dessus confirme la validité discriminante ($\frac{\chi^2}{df} < 5$).

b) Consistance interne

Pour ce qui est de la fiabilité, La valeur du α de Cronbach a été calculée et elle s'interprète comme un coefficient de corrélation classique : plus elle est proche de 1, plus l'échelle est fiable (Cronbach, 1951). Nous avons obtenu une valeur de 0,88 pour GE ; 0,94 pour AI et 0,93 pour Int. Ces valeurs sont toutes supérieures au seuil (0,70) et confirment une bonne consistance interne de l'échelle du leadership d'habilitation à trois facteurs.

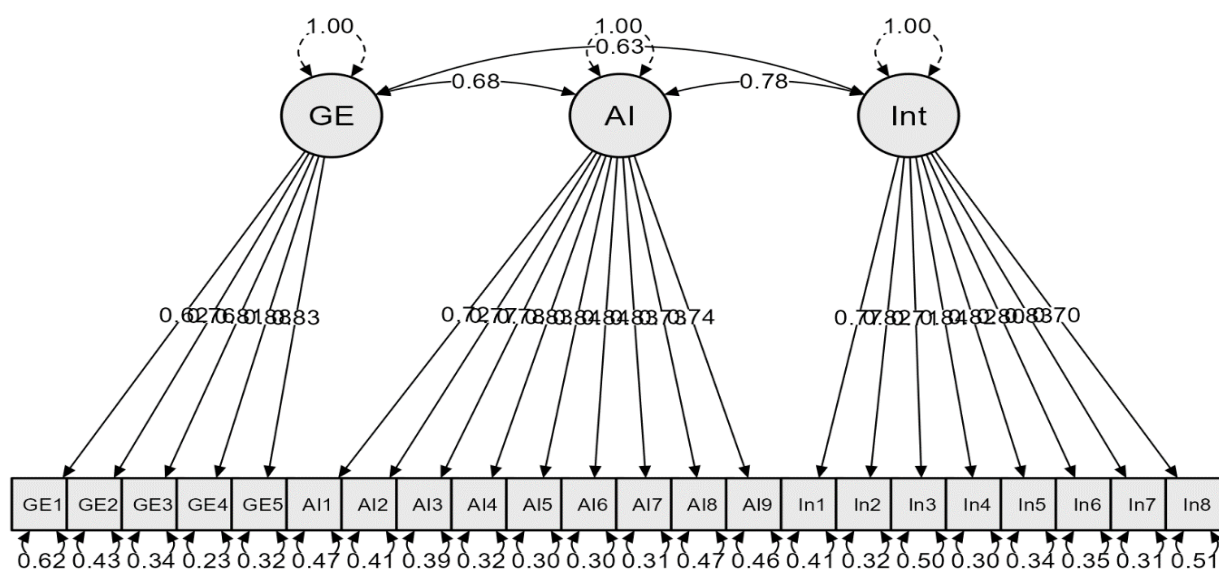
c) Les estimations des paramètres

Le niveau de saturation des différentes variables observées de chacune des variables latentes du modèle de mesure a été estimé. Les coefficients « lambda » sont appelés « **saturation** » ; ils représentent les différentes corrélations entre le facteur latent « commun » aux items et chaque item (P-value teste H_0 selon lequel le coefficient « λ » est nul). Il ressort du tableau de l'annexe 3a que tous les indices de saturations (λ) des variables manifestes du modèle de mesure du leadership d'habilitation sont importantes ($\lambda \geq 0,72$) et significatives au modèle de mesure (toutes les p-value $< 0,001$). Il apparaît ainsi que les variables manifestes allant de GE1 à GE5 mesurent bien la variable latente « *gestion par l'exemple* », celles allant

de AI1 à AI9 mesurent bien la variable latente « *autonomie informationnelle* » et celles allant de Int1 à Int8 mesurent bien la variable latente « *interaction avec le superviseur* ». La figure ci-contre montre le modèle de mesure du leadership d'habilitation validé pour la suite de cette étude.

Figure 17

Illustration de l'ajustement du modèle du leadership d'habilitation



Notes : GE (Gestion par l'exemple) ; AI (Autonomie informationnelle) ; Int (interaction avec les supérieurs).

En somme, au regard des qualités psychométriques très satisfaisantes obtenues dans cette analyse, il apparaît que le modèle s'ajuste bien aux données de l'étude et peut donc être appliqué à l'ensemble de la population de l'étude pour l'évaluation du leadership d'habilitation.

VIII-2 AFC de la mesure du ressentiment

La présente analyse teste le niveau d'ajustement des données au modèle de mesure de la variable « ressentiment ». Les résultats de cette analyse confirment la validité du construit ($\chi^2 = 136,452$; $df = 87$ et $\frac{\chi^2}{df} = 1,568$; CFI = 0,97 ; NNFI = 0,96 et RMSEA = 0,047). Il en découle que les indices d'ajustement des données au modèle de mesure sont très satisfaisants.

a) Validité discriminante

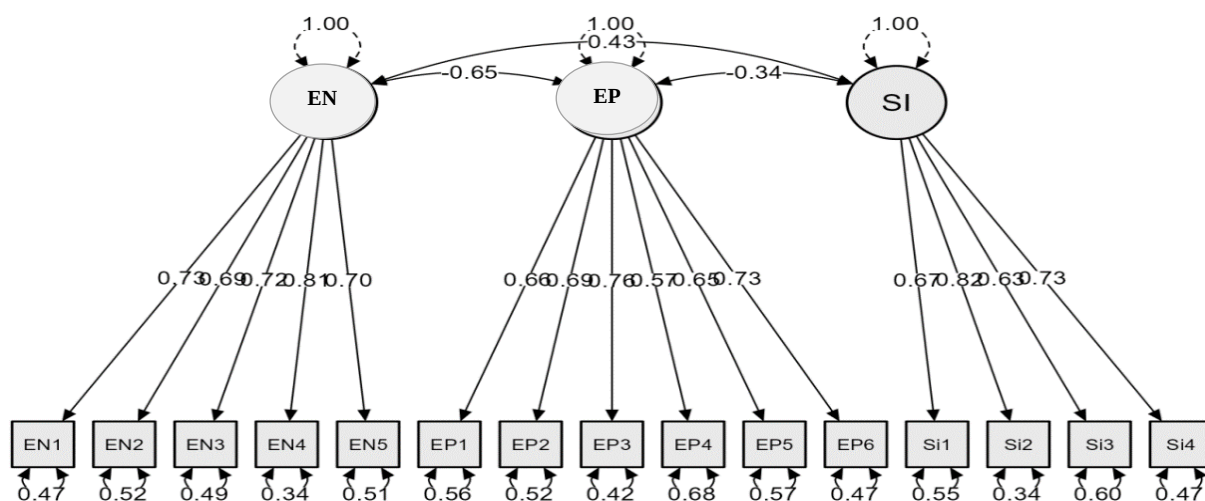
La corrélation obtenue entre les facteurs EN et EP [(cov (x,y) = -0,65 ; p<0,001)], de même que celle de EN et Si [(cov (x,y) = 0,43; p<0,001)] et enfin celle de EP et Si [(cov (x,y) = -0,34 ; p<0,001)] sont chacune, inférieures aux *loadings* de chaque latente avec chacune de ses variables manifestes. En effet nos données révèlent trois facteurs (EN, AP, Si) car chaque facteur a des variables manifestes bien adaptés (les *uniqueness* sont faibles) et la corrélation entre les facteurs, pris deux-à-deux, est faible comparativement aux *loadings* entre ces facteurs latents et leurs manifestes. Chacun des trois facteurs latents discriminent bien chacun, ses variables manifestes et aucun « *uniqueness* » n'est supérieur à 0,50. Ce qui traduit une validité discriminante satisfaisante qui est davantage confirmée par la valeur du Khi-deux normé présenté ci-dessus ($\frac{\chi^2}{df} < 5$).

b) Consistance interne

Les valeurs du α de Cronbach obtenues sur les différentes dimensions (0,85 pour EN ; 0,83 pour EP et 0,81 pour Si) confirment la consistance interne de l'évaluation du ressenti à trois facteurs.

c) Les estimations des paramètres

Comme l'atteste les documents de l'annexe 3b, le niveau de saturation des différentes variables observées est important avec chacune des variables latentes correspondantes du modèle de mesure. Il en ressort que tous les indices de saturations (λ) des variables manifestes du modèle de mesure du ressenti sont importantes ($\lambda \geq 0,65$) et significatives au modèle de mesure (toutes les p-value < 0,001). Il apparaît ainsi que les variables manifestes allant de EN1 à EN5 mesurent bien la variable latente « Emotion Négative », celles allant de EP1 à EP6 évaluent bien la variable latente « Emotion Positive » et celles allant de Si1 à Si4 renseignent bien la variable latente « Sentiment d'impuissance ». La figure ci-contre montre le modèle de mesure du ressenti validé pour la suite de cette étude.

Figure 18*Illustration du modèle de mesure du ressentiment*

Notes : EN (Emotions Négatives) ; EP (Emotions Positives) ; SI (Sentiments d'impuissance)

Il découle de l'analyse effectuée que les qualités psychométriques de ce modèle de mesure sont très satisfaisantes, ce qui traduit un très bon niveau d'ajustement du modèle de mesure aux données de l'étude. Ce résultat révèle que ce modèle peut donc être appliqué à l'ensemble de la population de l'étude pour l'évaluation du ressentiment manifesté par les salariés dans le cadre de leur travail.

VIII-3 AFC de la mesure du désengagement moral

L'analyse effectuée confirme la validité du construit avec $\chi^2 = 3,364$; $df = 2$ et $\frac{\chi^2}{df} = 1,682$; CFI = 0,99 ; NNFI = 0,98 et RMSEA = 0,052. Ce résultat traduit un niveau d'ajustement très satisfaisant, des données au modèle de mesure du désengagement moral.

a) Validité discriminante

Les données de cette étude ont conservé un seul facteur latent avec des manifestes bien adaptés (les *uniqueness* sont faibles). Ce facteur latent présente ses variables manifestes et aucun « *uniqueness* » n'est supérieur à 0,50. La validité discriminante est confirmée par la valeur du Khi-deux normé présenté ci-dessus ($\frac{\chi^2}{df} < 5$).

b) Fiabilité

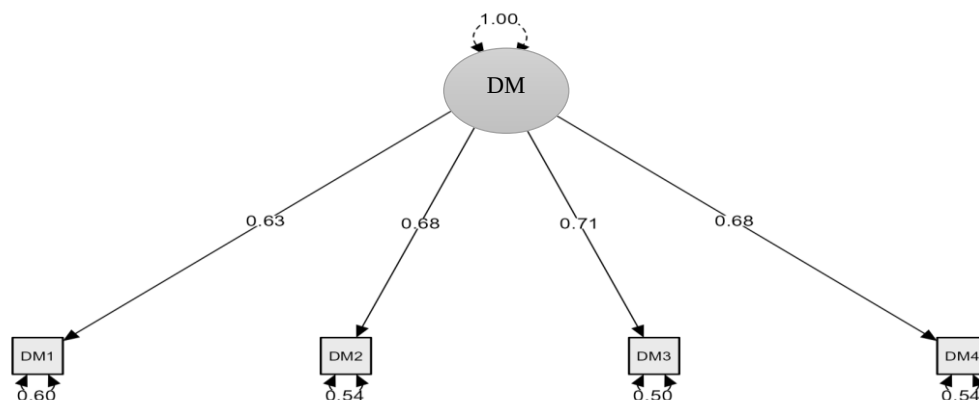
La valeur du α de Cronbach (0,77) confirme la consistance interne de l'échelle du désengagement moral.

c) Les estimations des paramètres

Comme le montre les documents de l'annexe 3c, le niveau de saturation des différentes variables observées est important avec la variable latente du modèle de mesure. Il en ressort que tous les indices de saturations (λ) des variables manifestes du modèle de mesure du ressenti sont importantes ($\lambda \geq 0,42$) et significatives au modèle de mesure (toutes les p-value $< 0,001$). Il apparaît ainsi que les variables manifestes allant de DM1 à DM4 montre le modèle de mesure du désengagement moral validé pour la suite de cette étude.

Figure 19

Illustration du modèle de mesure du désengagement moral



Notes : DM (Désengagement Moral)

En somme, au regard des qualités psychométriques, très satisfaisantes et obtenues dans cette analyse, il apparaît que le modèle s'ajuste bien aux données de l'étude et peut donc être appliqué à l'ensemble de la population de l'étude pour l'évaluation du désengagement moral.

VIII-4 AFC de la mesure des comportements contreproductifs au travail

L'analyse effectuée teste le niveau d'ajustement des données au modèle de mesure de la variable « comportement contreproductif au travail. Les résultats de cette analyse confirment la Validité du construit avec $\chi^2 = 1437,601$; $df = 404$ et $\frac{\chi^2}{df} = 3,558$; CFI = 0,86 ; NNFI = 0,85 et RMSEA = 0,10 (avec un intervalle de confiance allant de 0,096 à 0,107). Il en découle que les indices d'ajustement des données au modèle de mesure sont marginaux.

a) Validité discriminante

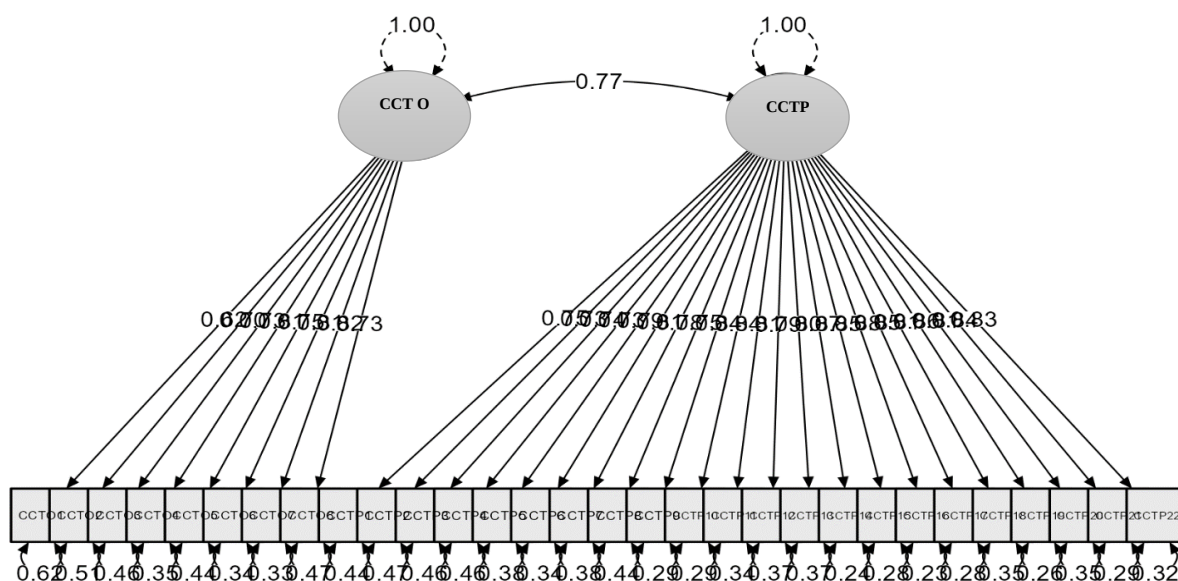
Il est question de s'assurer que les mesures des deux variables latentes sont différentes ; c'est-à-dire qu'elles ne mesurent pas le même objet. La corrélation entre ces deux facteurs [(cov (x,y) = 0,77 ; $p < 0,001$)] est inférieure aux *loadings* de chaque variable latente avec chacune de ses manifestations. Concrètement, nos données révèlent deux facteurs (CCT O et CCT P) car chaque facteur latent a des manifestes bien adaptés (les *uniqueness* sont faibles) et la corrélation entre les deux facteurs est faible comparativement aux *loadings* entre les latentes et leurs manifestes. Les 2 facteurs discriminent bien les variables manifestes et aucun « *uniqueness* » n'est supérieur à 0.50. Ainsi, la valeur du Khi-deux normé présenté ci-dessus ($\frac{\chi^2}{df} < 5$) confirme cette validité.

b) Consistance interne

Pour ce qui est de la fiabilité, les valeurs du α de Cronbach (0,91 pour les CCT O et 0,98 pour les CCT P) traduisent une excellente consistance interne de l'échelle des CCT à deux facteurs.

c) Estimations des paramètres

Le tableau de l'annexe 3d montre le niveau de saturation des différentes variables observées de chacune des variables latentes du modèle mesure des CCT. Il en ressort que tous les indices de saturations (λ) des variables manifestes du modèle de mesure sont importants ($\lambda \geq 0,80$) et significatifs au modèle de mesure (toutes les p-value $< 0,001$). Il apparaît ainsi que les variables manifestes allant de CCTO1 à CCTO8 mesurent bien la variable latente CCTO et celles allant de CCTP1 à CCTP22 mesurent bien la variable latente CCTP.

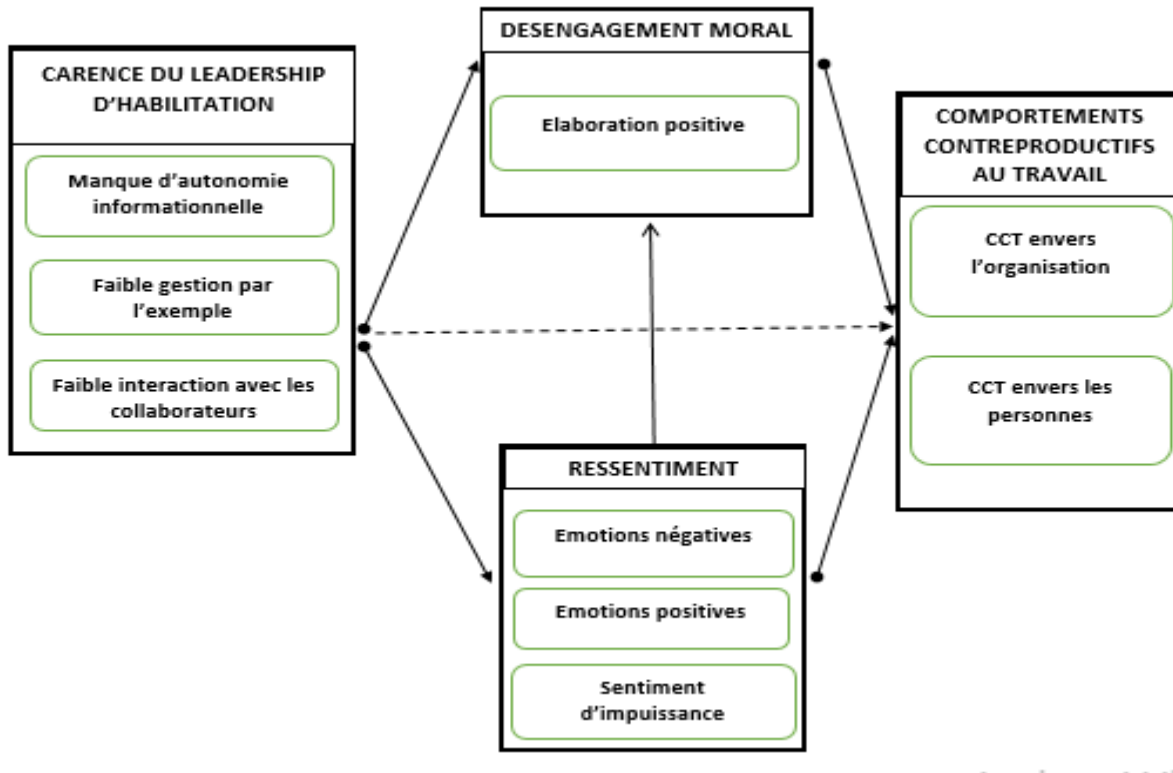
Figure 20*Illustration du modèle de mesure des CCT*

Notes : CCT O (Comportement Contreproductifs dirigés contre l'Organisation) ; CCT P (Comportement Contreproductifs dirigés contre les Personnes)

L'AFC effectué sur les données issues de la mesure des CCT a permis de tester la validité du modèle de mesure des CCT et de spécifier les relations entre les variables observées et les variables latentes. Bien que les indices incrémentaux (CFI, TLI, NNFI) et de centralité (RMSEA) du modèle soient légèrement décalés de leurs seuils, on relève néanmoins une bonne saturation des items, une fiabilité et une validité discriminante satisfaisante. Ce qui traduit un ajustement moyen des données au modèle de mesure des CCT. Autrement dit, les variables observées représentent les manifestations respectives des deux variables latentes (CCTO et CCTP) du modèle de mesure.

Après la réalisation des AFE et des AFC, seules les dimensions valides aux données de l'étude sont associées au test d'hypothèse comme le montre le schéma du modèle ci-contre.

Figure 21
Schéma du modèle à tester dans l'étude



IX- PLAN D'ANALYSE

Dans cette section nous présentons les modèles d'analyses statistiques qui seront effectuées afin de tester nos hypothèses. Il s'agit d'abord de présenter les analyses préliminaires et dans un second temps, les analyses inférentielles de vérifications des sept hypothèses formulées (hypothèses de relation et hypothèses de médiation).

IX-1 Analyses préliminaires

De prime abord, des vérifications préalables ont été réalisées afin de s'assurer que les données recueillies respectent les postulats de base des analyses factorielles exploratoires et corrélationnelles. L'estimation des données manquantes sur l'ensemble fourni par les 253 participants sera faite. Un remplacement par la moyenne sera exécuté, tel que suggéré par Tabachnick et Fidell (2001).

Trois types d'analyse préliminaires sont envisagés dans le cadre de cette recherche. Il s'agit des analyses descriptives et bivariées et les analyses inférentielles.

VI-2 Analyses descriptives

L'analyse descriptive permettra de présenter les résultats essentiels à notre analyse. Nous calculerons et présenterons ainsi les caractéristiques essentielles telles que les moyennes et les écart-types des variables étudiées. Ces caractéristiques nous permettront de décrire la distribution des variables dans l'échantillon. La moyenne, qui est la mesure de la tendance centrale la plupart du temps utilisée (Baillargeon, 2012), sera obtenue en faisant la somme de toutes les valeurs d'observations divisée par le nombre total d'observations réalisées. L'écart-type, qui est la racine carrée de la variance, est la mesure de dispersion la plus couramment utilisée en statistique. Lorsqu'elle est employée, la moyenne prépare les analyses bivariées.

IX-3 Analyses bivariées

L'analyse bivariée sert à déterminer le degré d'association de deux variables en comparant leur niveau de distribution (Fox, 2007). C'est grâce à elle que l'on parvient généralement à déterminer le niveau de significativité de la relation entre les variables. Dans notre étude nous examinerons particulièrement l'intensité du lien existant entre les dimensions de la carence du leadership d'habilitation et les dimensions des autres variables (le ressenti, le désengagement moral et les comportements contreproductifs au travail) par une matrice de coefficients de corrélation linéaire de Pearson (r). Cette matrice nous permettra d'évaluer le sens et la force de la relation entre les modalités des variables. Le résultat devra varier entre -1 (corrélation élevée, négative et parfaite) et 1 (corrélation élevée, positive et parfaite) (Baillargeon, 2012). La corrélation sera jugée significative si la valeur de la probabilité critique (seuil de signification représentant la marge d'erreur) est inférieure à .05.

D'autres part, il sera question de vérifier l'effet des variables sociodémographiques sur les autres variables de l'étude (VI, VM1, VM2 et VD). Cet effet sera vérifié au moyen du test de l'ANOVA à un facteur.

Les logiciels dédiés pour ces analyses sont Microsoft Excel et SPSS.

IX-4 Les analyses inférentielles

Deux types d'analyse seront effectués dans ce cadre :

- Cas des hypothèses de relation

Les hypothèses de relation (1 à 4) seront testées par une analyse de régression multiple réalisée grâce au logiciel *Statistica*, version 6. Ce modèle fournira les coefficients de

régression pour chacune des relations et ceux-ci permettront de vérifier la significativité des relations postulées ainsi que les effets combinés des dimensions des VI sur les VD.

- **Cas des hypothèses de médiation**

La technique privilégiée pour le test d'hypothèses de médiation est la modélisation par équation structurale. En effet, les hypothèses (5, 6 et 7) formulées à partir de notre modèle de recherche seront toujours testées au moyen de la modélisation en piste causale au moyen du progiciel statistique JASP sous Windows. Le bootstrapping est une méthode préconisée pour tester les effets indirects dans un modèle de médiation multiple (Preacher & Hayes, 2008). Cette technique permet non seulement de s'assurer efficacement que les modèles analytiques utilisés sont fiables, mais aussi de s'assurer que ceux-ci produiront des résultats précis. Il peut servir à vérifier la stabilité des modèles et procédures analytiques trouvables dans les produits de la famille *SPSS Statistics* (analyse descriptive, moyennes, tableaux croisés, corrélations, régression et autres).

De manière précise, nous testerons ces hypothèses de médiation en sélectionnant la technique de bootstrap 1000 (Hayes, 2013). Cette technique permettra de tester les différentes régressions à l'étude. Dans un premier temps nous testerons l'effet direct de la variable indépendante (la carence du leadership d'habilitation) sur la variable dépendante (VD), les comportements contreproductifs au travail. Ensuite, nous ajouterons les modalités de la première variable médiatrice (VM1) qui est le ressentiment dans le modèle afin de vérifier si l'effet indirect de VI sur VD via VM1 est significatif en s'assurant que l'intervalle de confiance n'inclut pas zéro. Le même procédé sera effectué avec la deuxième variable médiatrice (VM2) le désengagement moral. Ainsi, nous finirons par vérifier l'effet médiateur de VM1 et VM2 (Hypothèses 5, 6 et 7).

**CHAPITRE VIII :
PRESENTATION, ANALYSE ET
INTERPRETATION DES
RESULTATS**

Introduction

Ce chapitre présente les résultats de cette étude. Concrètement, il s'agit de présenter d'une part des analyses descriptives permettant de ressortir les résultats essentiels de notre étude (Baillargeon, 2012), et d'autre part, les analyses bivariées qui serviront à montrer le degré d'association de deux variables, prises deux à deux, en comparant leur niveau de distribution (Fox, 2007). C'est aussi grâce aux analyses bivariées que l'on parviendra à déterminer le niveau de significativité de la relation entre les variables. Il s'agira enfin de présenter des analyses inférentielles permettant de tester les hypothèses de relation et de médiation de l'étude afin de conclure sur l'hypothèse générale.

I- RESULTATS DES ANALYSES DESCRIPTIVES SUR LES VARIABLES

Une synthèse des résultats des données collectées par catégorie est présentée dans cette partie. On insistera sur les mesures de tendance centrale et de dispersion afin de rendre compte de la répartition des différents scores de chaque distribution.

I-1 La carence du leadership d'habilitation

La carence du leadership d'habilitation représente la VI de cette étude. Elle se manifeste à travers ses trois dimensions dont les distributions statistiques sont présentées ci-dessous.

I-1.1 Distribution de la carence de gestion par l'exemple

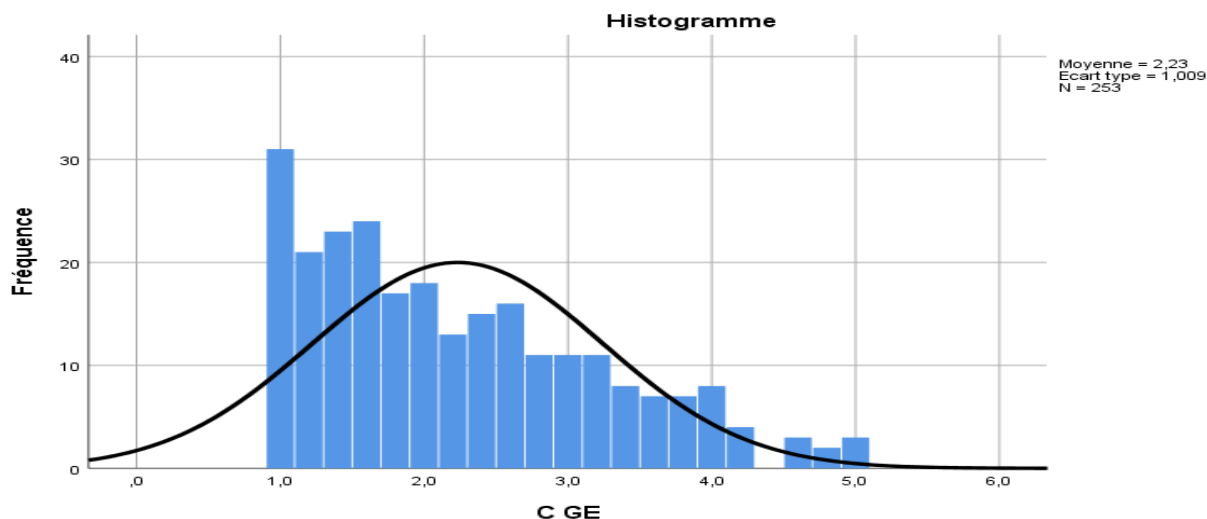
Ce tableau 19 ci-dessous montre que le score moyen estimé du niveau de carence de gestion par l'exemple obtenu par les 253 participants de cette étude s'élève à 2,232 sur un maximum de 5. Ce score est largement inférieur à la moyenne théorique d'une échelle de Likert à cinq points.

Tableau 19*Répartition de la carence de gestion par l'exemple*

Carence de gestion par l'exemple	
Moyenne	2,232
Médiane	2,000
Ecart type	1,0093
Asymétrie	,721
Erreur standard d'asymétrie	,153
Kurtosis	-,285
Erreur standard de Kurtosis	,305
Minimum	1,0
Maximum	5,0

Il apparaît que le niveau de manque perçue en matière de gestion par l'exemple est légèrement inférieur à la moyenne théorique de l'échelle à 5 points utilisée ici. Ce qui traduit que la majorité des participants perçoivent plutôt que leurs superviseurs prêchent par l'exemple dans leur mode de gestion. Par l'exemple qu'ils travaillent aussi dur que chacun de leurs collaborateurs. La dispersion des scores autour de cette moyenne est relativement faible au regard de la valeur de l'écart-type ($E-T = 1,01$). On note néanmoins une amplitude importante entre le score moyen minimum ($Min = 1$) et le score moyen maximum ($max = 5$) enregistrés sur cette échelle.

Figure 22*Illustration de la distribution de la carence de gestion par l'exemple*



La distribution des scores estimés de la carence de gestion par l'exemple révèle que les données sont légèrement concentrées sur la gauche de la médiane (figure 22) et étalées sur la droite. Cette observation marque un léger écart à la normalité avec une valeur de l'indice d'asymétrie positive, mais faible ($Sk = .721$). Cela tend à confirmer que la majorité des réponses obtenues dans l'évaluation de la carence de gestion par l'exemple se trouvent en-dessous de la moyenne. Le test de normalité de Kurtosis (-,285) confirme cet écart à la normalité en montrant plutôt une distribution platikurtique ($Kurtosis < 3$), ce qui traduit une distribution relativement aplatie.

I-1.2 Carence d'autonomie informationnelle

Le score moyen estimé de la carence d'autonomie informationnelle perçue par les participants de cette étude s'élève à 2,55 sur un maximum de 5 comme le montre le tableau 20 ci-dessous. Ce score est légèrement inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à cinq points.

Tableau 20

Répartition de la carence d'autonomie informationnelle

Carence d'autonomie informationnelle (C AI)	
Moyenne	2,5488
Médiane	2,44444
Ecart type	1,07184
Asymétrie	,387
Erreur standard d'asymétrie	,153

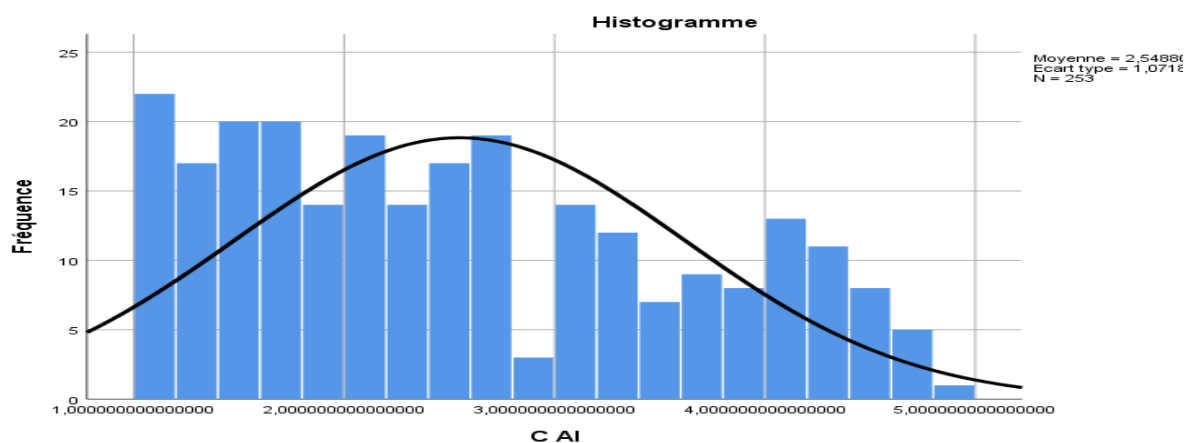
Kurtosis	-,992
Erreur standard de Kurtosis	,305
Minimum	1,000
Maximum	4,88888

Cette moyenne révèle que le niveau de défaillance perçu sur l'implémentation de l'autonomie informationnelle est légèrement bas. Ce résultat signifie en d'autres termes que la majorité des participants perçoivent plutôt un niveau élevé d'autonomie informationnelle dans l'exécution de leur travail.

La dispersion des scores autour de cette moyenne est relativement faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 1,07). On note cependant une amplitude élevée entre le score moyen minimum (Min = 1) et le score moyen maximum (max = 4,89) enregistrés sur cette échelle comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 23

Illustration de la distribution de la carence d'autonomie informationnelle



La figure 23 révèle que les scores de la carence d'autonomie informationnelle se distribuent presque normalement (voir graphique). En effet, cette observation marque une presque normalité avec une valeur de l'indice d'asymétrie extrêmement faible ($Sk = .387$). Cela signifie que la plupart des réponses obtenues dans l'évaluation du manque d'autonomie informationnelle sont très proche du mode et de la médiane. Le test de normalité de Kurtosis (-,992) confirme que la distribution est platikurtique ($Kurtosis < 3$), c'est-à-dire une distribution légèrement aplatie.

I-1.3 La carence d'interaction avec le superviseur

Il ressort du tableau 21 ci-dessous que le score moyen estimé de la carence perçue en matière d'interaction avec les collaborateurs chez les 253 participants de cette étude s'élève à 2,75 sur un maximum de 5. Ce score est légèrement inférieur à la moyenne théorique d'une échelle de Likert à cinq points.

Tableau 21

Répartition de la carence d'interaction

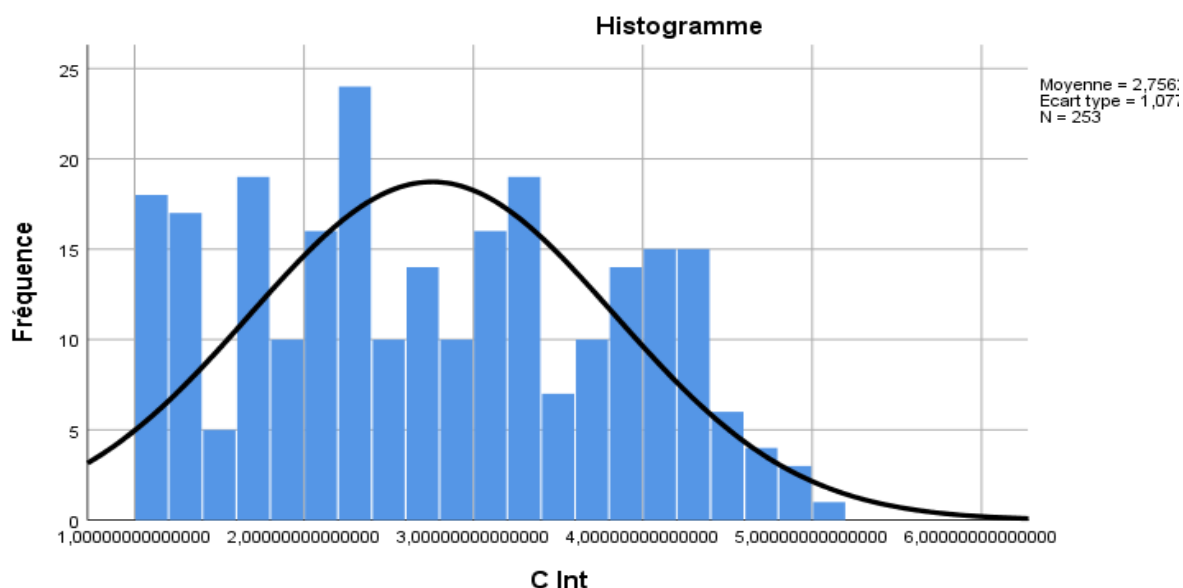
Carence d'interaction (C Int)	
Moyenne	2,756
Médiane	2,7500
Ecart type	1,0778
Asymétrie	,112
Erreur standard d'asymétrie	,153
Kurtosis	-1,097
Erreur standard de Kurtosis	,305
Minimum	1,000
Maximum	5,000

Il apparaît que le niveau de carence perçue en matière d'interaction entre le superviseur et ses collaborateurs est bien proche de la moyenne théorique. Cela signifie que presque la moitié des participants perçoivent un manque d'interaction avec le superviseur.

La dispersion des scores autour de cette moyenne est relativement faible au regard de la valeur de l'écart-type ($E-T = 1,07$). On note néanmoins une amplitude importante séparant le score moyen minimum (Min = 1) du score moyen maximum (max = 5) enregistrés sur cette échelle, comme l'atteste la figure ci-contre.

Figure 24

Illustration de la distribution de la carence d'interaction



La distribution de l'estimation des scores de la carence d'interaction avec le superviseur révèle que les données se distribuent normalement (figure 24). En effet, cette observation marque une normalité de la distribution ($\bar{X} = Me = 2,75$) avec une valeur de l'indice d'asymétrie extrêmement faible ($Sk = .112$). Cela signifie que les valeurs observées dans l'évaluation de la carence d'interaction se répartissent presque de façon symétrique autour des trois valeurs centrales (mode, médiane, moyenne). Le test de normalité de Kurtosis (-1,09) montre que la distribution est platikurtique ($Kurtosis < 3$), c'est-à-dire une distribution relativement aplatie.

I-2 Le ressentiment chez les salariés

Le ressentiment représente la première variable médiatrice du modèle de l'étude et il est défini suivant ses trois dimensions décrites ci-dessous :

I-2.1 Les émotions négatives

Le tableau ci-dessous montre que le score moyen des émotions négatives évaluées chez les 253 participants de cette étude s'élève à 2,11 sur un maximum de 5. Ce score est inférieur à la moyenne théorique (3) d'une échelle à cinq points.

Tableau 22

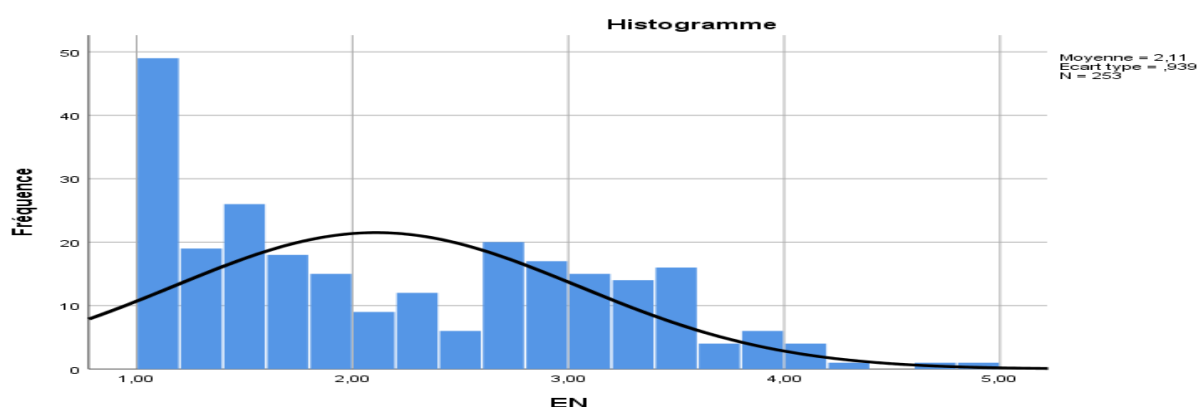
Répartitions des émotions négatives

EMOTIONS NEGATIVES (EN)	
Moyenne	2,1089
Médiane	1,8000
Ecart type	,93872
Asymétrie	,443
Erreur standard d'asymétrie	,153
Kurtosis	-,923
Erreur standard de Kurtosis	,305
Minimum	1,00
Maximum	4,80

Il apparaît donc que le niveau d'émotions négatives affichées est relativement bas. Ce qui signifie qu'un nombre important de participants manifestent des émotions négatives au travail, mais à un niveau relativement faible. La dispersion des scores autour de cette moyenne est faible au regard de la valeur de l'écart-type ($E-T = 0,938$). Le score moyen minimum ($Min = 1$) et le score moyen maximum ($max = 4,80$) enregistrés sur cette échelle traduisent une amplitude importante dans la distribution comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 25

Illustration de la distribution des émotions négatives



La figure de la distribution des scores des émotions négatives révèle que les données sont concentrées sur la droite de la médiane (voir graphique) et étalées sur la gauche. Cette observation marque un léger écart à la normalité avec une valeur de l'indice d'asymétrie

positive mais faible ($Sk = .443$). Un tel résultat révèle qu'une proportion importante des scores des répondants sur la mesure des émotions négatives se trouvent en-dessous de la moyenne. Le test de normalité de Kurtosis ($-.923$) confirme cet écart à la normalité en montrant une distribution platikurtique ($Kurtosis < 3$), ce qui traduit une distribution relativement aplatie.

I-2.2 Les émotions positives

Les données présentées dans le tableau 23 ci-dessous montrent que le score moyen des émotions positives obtenu par les 253 participants de cette étude s'élève à 3,66 sur un maximum de 5. Ce score est largement supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à cinq points.

Tableau 23

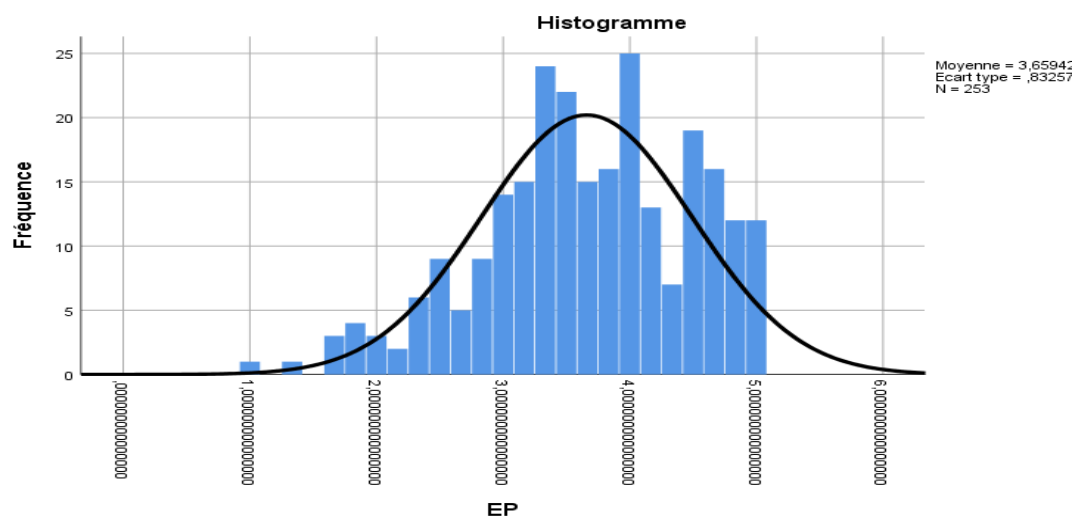
Répartition des émotions positives

EMOTIONS POSITIVES (EP)	
Moyenne	3,659
Médiane	3,666
Ecart type	,8325
Asymétrie	-,441
Erreur standard d'asymétrie	,153
Kurtosis	-,147
Erreur standard de Kurtosis	,305
Minimum	1,000
Maximum	5,000

Au regard de ces données, il apparaît que le niveau d'émotions positives affichées est relativement élevé. Ce qui signifie que la majorité des répondants manifestent régulièrement des émotions positives au travail. La valeur de l'écart-type ($E-T = 0,832$) est faible et traduit une forte concentration des scores autour de cette moyenne. Le score moyen minimum ($Min = 1$) et le score moyen maximum ($max = 5$) enregistrés sur cette échelle traduisent une amplitude importante dans la distribution.

Figure 26

Illustration de la répartition du niveau d'émotions positives



Comme l'illustre cette figure 26, l'histogramme des émotions positives révèle que les données sont concentrées autour de la médiane qui est sensiblement égale à la moyenne. Cette observation marque une presque la normalité de la distribution avec une valeur de l'indice d'asymétrie positive mais faible ($Sk = .441$). Ce qui traduit qu'une proportion importante des répondants exprimant des émotions positives se concentrent autour de la moyenne. Le test de normalité de Kurtosis (-,141) confirme cet état de la normalité en montrant une distribution platikurtique ($Kurtosis < 3$).

I-2.3 Sentiment d'impuissance

Il ressort du tableau 24 ci-dessus que le score moyen du sentiment d'impuissance exprimé par les participants est de 3,42 sur un maximum de 5. Ce score est largement supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à cinq points.

Tableau 24

Répartition du sentiment d'impuissance

Sentiment d'impuissance (S i)	
Moyenne	3,4252

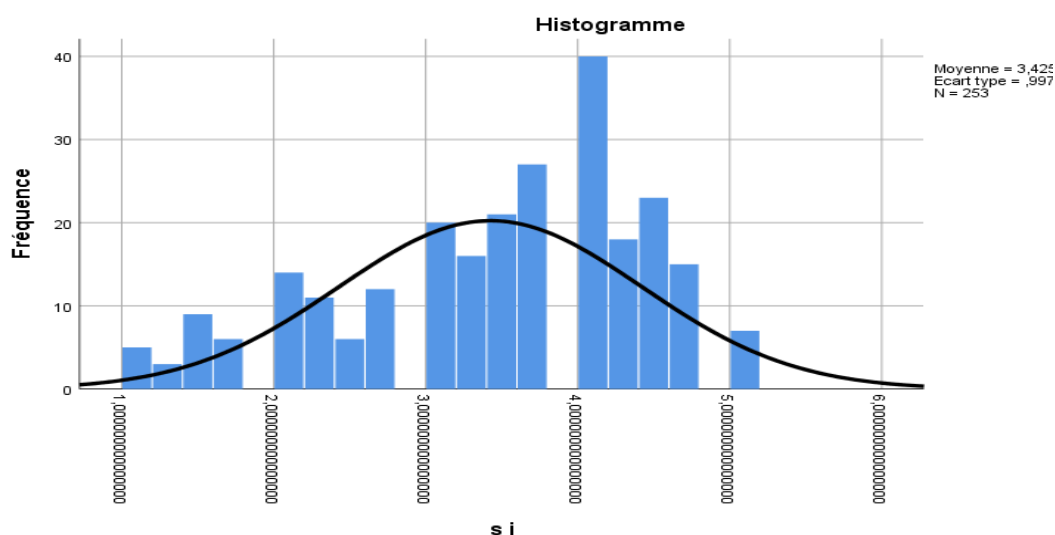
Médiane	3,7500
Ecart type	,99728
Asymétrie	-,618
Erreur standard d'asymétrie	,153
Kurtosis	-,449
Erreur standard de Kurtosis	,305
Minimum	1,000
Maximum	5,000

Il apparaît ainsi que le niveau du sentiment d'impuissance est relativement élevé. Cela signifie que la majorité des participants expriment régulièrement le sentiment d'impuissance au travail. Par l'exemple qu'ils n'ont aucune idée de leur avenir professionnel.

La valeur de l'écart-type ($E-T = 0,99$) est faible et traduit une forte concentration des scores autour de cette moyenne. On note néanmoins une amplitude importante entre le score moyen minimum ($\text{Min} = 1$) et le score moyen maximum ($\text{max} = 5$) de la distribution.

Figure 27

Histogramme de la distribution du sentiment d'impuissance



Les scores exprimés sur le sentiment d'impuissance révèlent que les données sont presque symétriques. Cette observation marque un très léger écart à la normalité avec une valeur de l'indice d'asymétrie positive mais très faible ($Sk = .441$). Ce qui traduit qu'une proportion importante des répondants exprimant ce sentiment se concentrent autour de la

moyenne. Le test de normalité de Kurtosis (-,141) confirme cette observation en montrant une distribution plutôt platikurtique (Kurtosis<3), c'est-à-dire une distribution relativement aplatie.

I-3 Les comportements contreproductifs au travail (CCT)

On en distingue deux catégories :

I-3.1 Les CCT contre l'organisation

Les données du tableau 25 montrent que le score moyen des CCT contre l'organisation obtenu par les 253 participants de cette étude s'élève à 2,41 sur un maximum de 5. Ce score est légèrement inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à cinq points.

Tableau 25

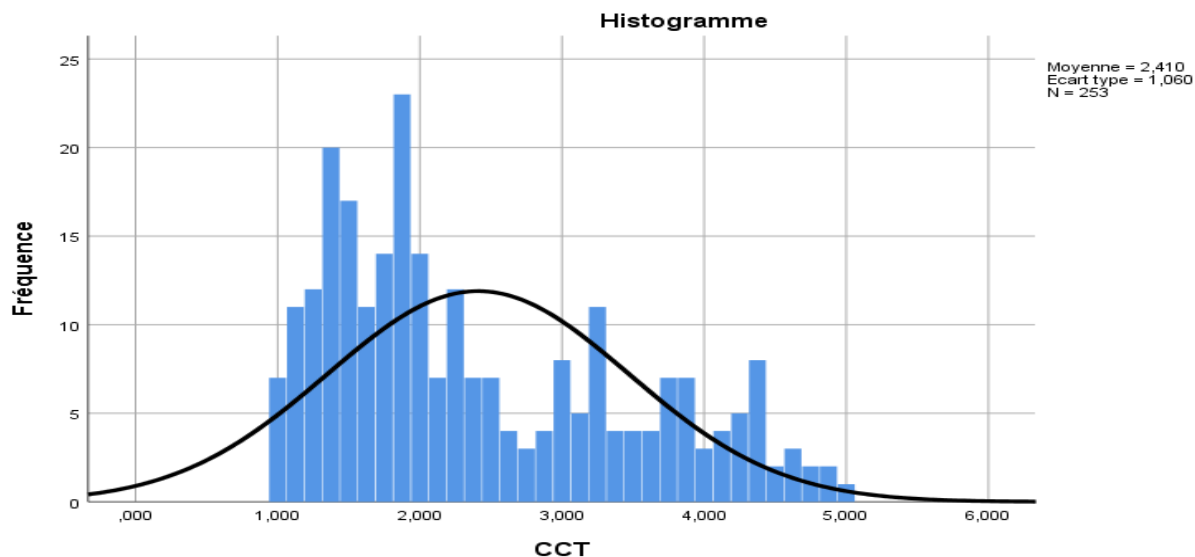
Répartition des CCT contre l'organisation

CCT contre l'organisation (CCT O)	
Moyenne	2,41008
Médiane	2,00000
Ecart type	1,060458
Asymétrie	,679
Erreur standard d'asymétrie	,153
Kurtosis	-,712
Erreur standard de Kurtosis	,305
Minimum	1,000
Maximum	5,000

La valeur moyenne obtenue montre que le niveau de CCT affichés par les salariés contre leur organisation est légèrement faible. Cela signifie que moins de la moitié des salariés manifestent régulièrement des CCT contre leurs organisations. La dispersion des scores autour de cette moyenne est relativement faible au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 1,060). Le score moyen minimum (Min = 1) et le score moyen maximum (max = 5) enregistrés sur cette échelle traduisent une amplitude importante dans la distribution.

Figure 28

Histogramme de la distribution des CCT contre l'organisation



La figure de la distribution des scores des CCT contre l'organisation révèle que les données sont concentrées sur la droite de la médiane (figure 28) et étalées sur la gauche. Cette observation marque un léger écart à la normalité avec une valeur de l'indice d'asymétrie positive mais faible ($Sk = .679$). Cela signifie qu'une proportion importante des scores des répondants sur les CCT contre l'organisation se trouvent en-dessous de la moyenne. Le test de normalité de Kurtosis ($-.712$) confirme cet écart à la normalité en montrant une distribution platikurtique ($Kurtosis < 3$), ce qui traduit une distribution relativement aplatie.

I-3.2 Les CCT contre les personnes

Les données issues du tableau 26 montrent que le score moyen des CCT contre les personnes, obtenu par les 253 participants de cette étude s'élève à 1,75 sur un maximum de 5. Ce score est largement inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à cinq points.

Tableau 26

Répartition des CCT contre les personnes

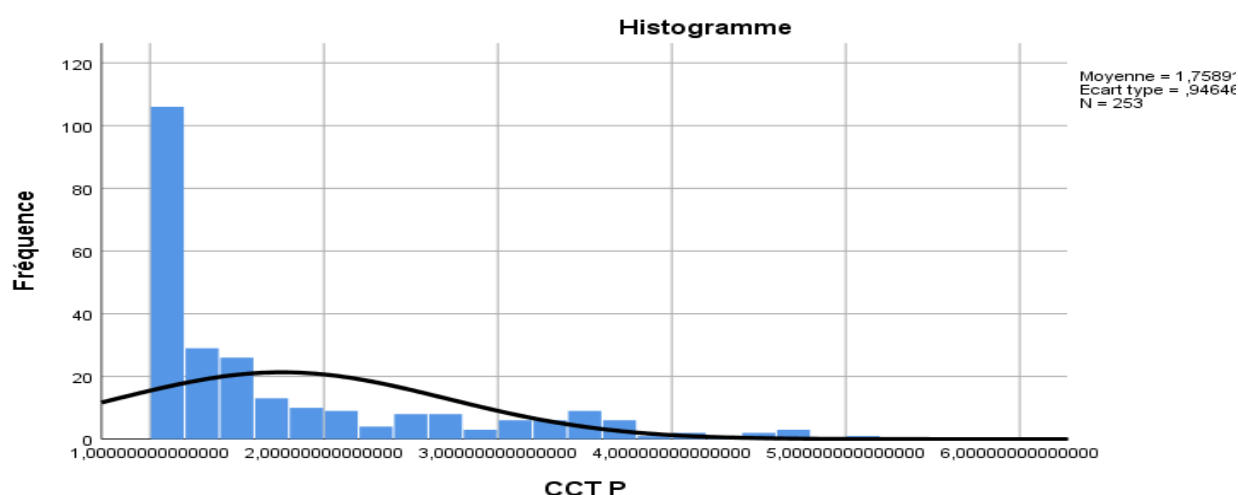
CCT contre les personnes (CCT P)	
Moyenne	1,7589
Médiane	1,3181

Ecart type	,94646
Asymétrie	1,433
Erreur standard d'asymétrie	,153
Kurtosis	1,126
Erreur standard de Kurtosis	,305
Minimum	1,0000
Maximum	5,000

Il apparaît donc que le niveau de CCT affichés contre les personnes est relativement bas. Cela signifie que la majorité de répondants manifestent à un niveau faible ce type de CCT. La valeur de l'écart-type ($E-T = 0,94$) traduit une forte concentration des scores autour de la moyenne. Le score moyen minimum (Min = 1) et le score moyen maximum (max = 5) enregistrés sur cette échelle traduisent une amplitude importante dans la distribution.

Figure 29

Illustration des CCT contre les personnes



La distribution des scores des CCT contre les personnes révèle que les données sont concentrées sur la droite de la médiane (voir graphique) et étalées sur la gauche. Cette observation marque un léger écart à la normalité avec une valeur de l'indice d'asymétrie positif ($Sk = 1,433$). Cela signifie qu'une proportion importante des scores des CCT que les participants affichent contre les personnes se trouvent en-dessous de la moyenne théorique. Le

test de normalité de Kurtosis (1,126) est élevé et confirme cet écart à la normalité en montrant une distribution platikurtique ($Kurtosis < 3$), ce qui traduit une distribution très aplatie.

I-4 Le désengagement moral

Il ressort du tableau 27 ci-dessous que le score moyen du mécanisme d'élaboration positive exprimé par nos 253 participants est de 1,51 sur un maximum de 3. Ce score est largement inférieur à la moyenne théorique (2) d'une échelle à trois points.

Tableau 27:

Répartition du désengagement moral

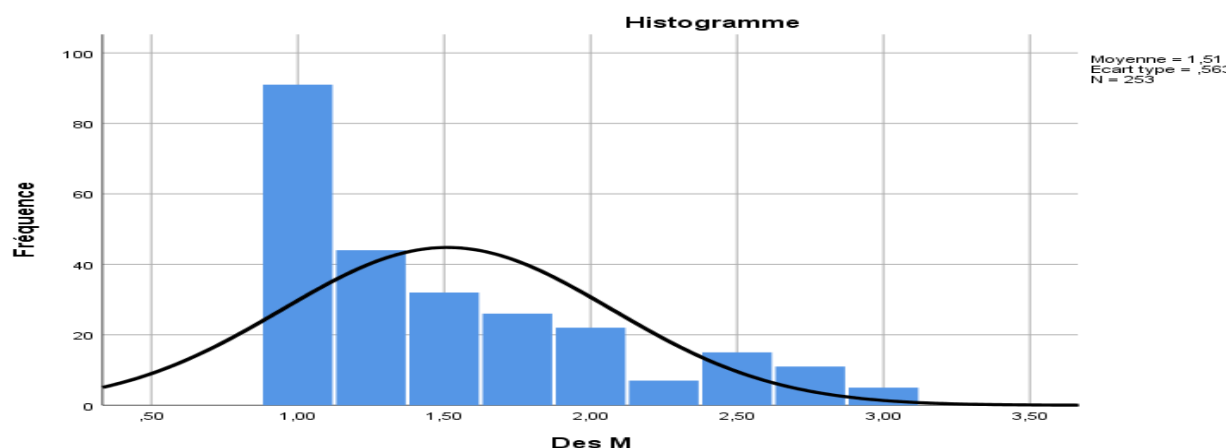
Désengagement moral (élaboration positive)	
Moyenne	1,5099
Médiane	1,2500
Ecart type	,56335
Asymétrie	1,008
Erreur standard d'asymétrie	,153
Kurtosis	-,014
Erreur standard de Kurtosis	,305
Minimum	1,00
Maximum	3,00

Il apparaît donc que le désengagement moral est observé chez moins de la moitié des répondants.

La valeur de l'écart-type ($E-T = 0,56$) est faible et traduit une forte concentration des scores autour de cette moyenne. On note néanmoins une amplitude importante entre le score moyen minimum ($Min = 1$) et le score moyen maximum ($max = 3$) de la distribution.

Figure 30

Illustration de la distribution des scores du désengagement moral



Les scores exprimés sur le mécanisme d'élaboration positive révèlent que les données sont concentrées vers la gauche et étalées vers la droite. Cette observation marque un léger écart à la normalité avec une valeur de l'indice d'asymétrie négative mais faible ($Sk = -.014$). Cette situation montre qu'une proportion importante des scores des répondants engagés dans le mécanisme de désengagement moral ('élaboration positive) se concentrent autour de la moyenne. Le test de normalité de Kurtosis (-,141) confirme ce léger écart à la normalité en montrant une distribution platikurtique ($Kurtosis < 3$), ce qui traduit une distribution relativement aplatie.

I-5 Synthèse de la description des données de l'étude

Le tableau 28 permet d'apprécier la distribution globale des scores obtenus sur chacune des variables étudiées.

Tableau 28

Synthèse des statistiques descriptives sur les variables de l'étude

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques
C GE	253	2,232	,0635	1,0093
C AI	253	2,548	,06738	1,071
C Int	253	2,7562	,06776	1,0778
EN	253	2,1089	,05902	,93872

EP	253	3,659	,0523	,83257
s i	253	3,4252	,0626	,99728
CCT O	253	2,4100	,0666	1,0604
CCT P	253	1,7589	,0595	,946462
D M	253	1,5099	,03542	,56335

Il ressort de ce tableau que les scores moyens obtenus sur les différentes dimensions de la carence du leadership d'habilitation (C GE, C AI et C Int) sont largement inférieurs à la moyenne théorique de l'échelle (3). Bien que ces scores ne soient pas négligeables pour une grande organisation, ils traduisent néanmoins que la carence du leadership d'habilitation est perçue par moins de la moitié des salariés interrogés.

Ainsi, au regard de ces observations, on retient que la carence du leadership d'habilitation est une réalité dans le contexte camerounais avec une prédominance du manque d'interaction entre le superviseur et les collaborateurs.

Pour ce qui est du ressentiment, on remarque que les émotions positives (EP) sont plus récurrentes que les émotions négatives (EN), bien que la proportion d'émotions négatives manifestée reste, elle aussi importante. Toutefois, on remarque une forte occurrence du sentiment d'impuissance (S i). En effet le score moyen de cette dernière variable est largement supérieur à la moyenne théorique de la distribution sur une échelle de Likert à cinq niveaux. La proportion des émotions négatives affichées et l'importance du niveau du sentiment d'impuissance observé traduisent un niveau assez important du ressentiment manifesté par un bon nombre de fonctionnaires camerounais.

En revanche, le niveau moyen de CCT observé est également inférieur à la moyenne théorique des scores sur une échelle à cinq points. Le score moyen des CCT contre l'organisation (M= 2,41) reste largement supérieur au score moyen des CCT contre les personnes (M= 1,50). Cet écart traduit une prédominance des CCT contre l'organisation par rapport à l'autre type. Autrement dit, dans la manifestation des CCT, les salariés préfèrent s'absenter, gonfler les heures de travail ... que d'intimider, insulter ou de bagarrer au travail. Ce résultat permet aussi de comprendre la multiplicité des actes immoraux tels que la corruption et les fraudes dans le contexte camerounais.

Tout de même, le niveau de désengagement moral (DM) traduit par le mécanisme d'élaboration positive reste important, mais inférieur à la moyenne théorique d'une échelle de Likert à trois points.

On note enfin une forte concentration des scores obtenus sur chaque variable autour de sa moyenne.

II- ANALYSES BIVARIÉES

Cette partie permet d'examiner les différents liens pouvant exister entre les variables de l'étude et également, d'en évaluer l'effet des variables sociodémographiques.

II-1 Corrélation entre les variables de l'étude

Le test réalisé ici porte sur l'analyse des liens entre les dimensions des différentes variables de l'étude. Il s'agit concrètement d'analyser la nature des différents liens pouvant exister entre la carence du leadership, le ressentiment, le désengagement moral et les CCT. Le tableau ci-contre présente les différentes corrélations entre les dimensions des variables de l'étude.

Tableau 29

Matrice de corrélations entre les variables

Variables	C GE	C AI	C Int	EN	EP	S i	Des M	CCT O	CCT P
C GE	$\alpha=0,88$								
C AI	,623**	$\alpha=0,94$							
C Int	,563**	,729**	$\alpha=0,93$						
EN	,353**	,480**	,450**	$\alpha=0,85$					
EP	-,336**	-,395**	-,339**	-,544**	$\alpha=0,83$				
S i	,200**	,283**	,243**	,342**	-,266**	$\alpha=0,81$			
Des M	,335**	,467**	,420**	,498**	-,163**	,358**	$\alpha=0,77$		
CCT O	,409**	,533**	,479**	,510**	-,446**	,337**	,482**	$\alpha=0,91$	
CCT P	,393**	,531**	,453**	,542**	-,321**	,287**	,646**	,701**	$\alpha=0,98$
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).									

La matrice de corrélation présentée ci-dessus ressort dans chacune de ses cellules la corrélation entre deux variables. La diagonale porte score de consistance interne de chaque dimension (α de Chronbach). La valeur présente dans chaque cellule de la matrice est comprise entre -1 et +1. Il en ressort que plus la valeur absolue du coefficient de corrélation est important, plus la relation entre les deux variables est forte. En effet, dans cette matrice, les corrélations sont statistiquement très significatives, car elles sont marquées à une probabilité critique (p-value) inférieure à 0,01. De manière précise, nous avons d'une part des

corrélations significativement marquées entre les différentes dimensions de la carence du leadership (carence de gestion par l'exemple, faible autonomie informationnelle et le manque d'interaction avec les collaborateurs). Ce résultat montre que dans une organisation, lorsque les leaders ne montrent pas l'exemple, il s'en suit de manière simultanée, un manque d'autonomie informationnelle, de même qu'une carence d'interaction dans la relation leader-collaborateurs.

De même, cette matrice de corrélation ressort un lien significativement marqué entre la carence de leadership d'habilitation et l'expression du ressentiment. Autrement dit, Les salariés qui expriment un niveau élevé de carence de gestion par l'exemple (CGE), d'autonomie informationnelle (CAI) et d'interaction (CInt), expriment aussi un niveau élevé d'émotions négatives (EN) et de sentiment d'impuissance (Si), et parallèlement, moins d'émotions positives (EP).

Cette matrice ressort également un lien significativement marqué entre la carence du leadership d'habilitation, le désengagement moral et les comportements contreproductifs. Ce résultat montre que les salariés qui observent un niveau élevé de carence en matière de gestion par l'exemple, d'autonomie informationnelle et d'interaction, expriment aussi un niveau élevé de désengagement moral (élaboration positive) et de CCT (CCT contre les personnes et CCT contre l'organisation).

En outre, il existe une relation forte entre le ressentiment (émotions et sentiment d'impuissance), le désengagement moral (élaboration positive) et les CCT (envers les personnes et envers l'organisation).

Cette matrice montre enfin que le désengagement moral et les comportements contreproductifs évoluent conjointement dans le même sens.

Cependant, comme le révèle les différentes valeurs des corrélations, les émotions positives ont une relations négatives non seulement avec toutes les dimensions de la carence du leadership, et aussi, des relations de même nature avec les autres états effectifs (émotions négatives et sentiment d'impuissance), le désengagement moral et les CCT. Cette observation traduit qu'une stimulation des émotions positives chez les salariés entraîne une diminution du niveau des autres variables psychosociales négatives évoquées et des CCT.

Toutes ces corrélations sont fortes et leurs probabilités critiques attestent d'une corrélation significativement marquée. Ces statistiques nous amènent à la conclusion selon laquelle la carence du leadership d'habilitation, le ressentiment, le désengagement moral et les CCT sont des variables qui, prises deux à deux, varient conjointement.

II-2 Effet des variables sociodémographiques

Cette partie permet de tester l'effet des variables sociodémographiques sur quelques variables de l'étude.

II-2.1 Effet des catégories professionnelles sur la perception de la carence du leadership d'habilitation

Cette analyse vise à examiner l'effet du domaine professionnel du salarié sur sa perception de la carence du leadership d'habilitation. Les résultats présentés ci-dessus dans le tableau 30 montrent qu'aucune dimension de cette variable (CGE, C AI et C Int) n'est déterminée par la profession du salarié. L'effet étudié n'est ni significatif avec la carence de gestion par l'exemple ($F= 1,885$; $p= 0,136$), ni avec le manque d'autonomie informationnelle ($F= 1,785$; $p= 0,151$) et ni avec la carence d'interaction ($F= 0,061$; $p= 0,980$).

Tableau 30

Effet de la profession sur la VI

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
C GE	Intergroupes	5,641	3	1,880	1,865	,136
	Intragroupes	251,093	249	1,008		
	Total	256,734	252			
C AI	Intergroupes	6,094	3	2,031	1,785	,151
	Intragroupes	283,416	249	1,138		
	Total	289,510	252			
C Int	Intergroupes	,216	3	,072	,061	,980
	Intragroupes	292,554	249	1,175		
	Total	292,770	252			

On retient donc que la perception de la carence du leadership d'habilitation est pratiquement similaire chez les enseignants, les personnels de la santé, les inspecteurs et les ingénieurs.

II-2-2 Effet de l'âge sur la perception de la carence du leadership d'habilitation

Cette analyse vise à tester l'effet de l'âge du salarié sur leur l'évaluation des trois dimensions de la carence du leadership d'habilitation. Il est question de vérifier si les

personnes âgées ont une perception différente de celle des moins âgées. Comme révélé par le tableau 31, il apparaît que, la perception du manque de gestion par l'exemple augmente avec l'âge du salarié ($F= 6,723$; $p= 000$), de même que la perception de la carence d'interaction entre le leader et ses collaborateurs ($F= 2,795$; $p= 041$). Cependant, l'âge n'a aucun effet significatif sur la perception du manque d'autonomie informationnelle ($F= 2,479$; $p= 062$).

Tableau 31

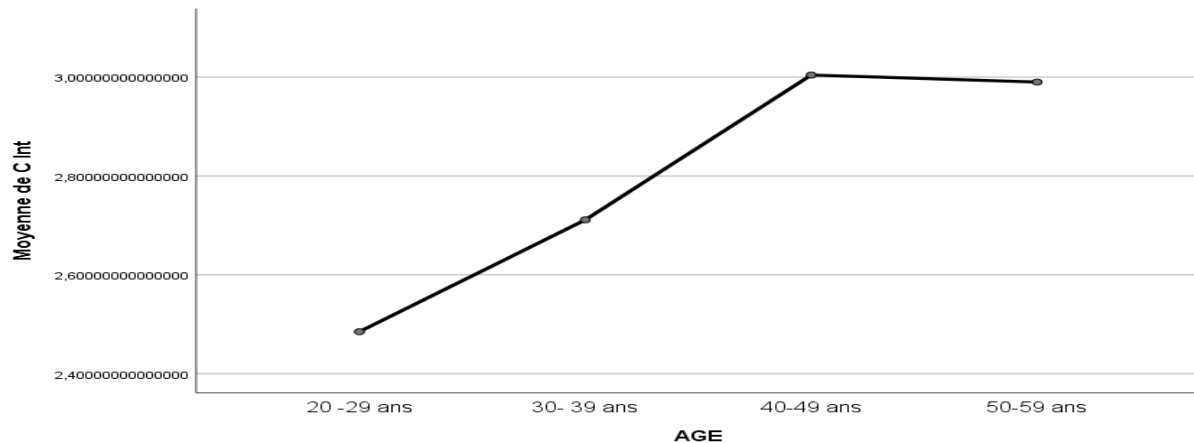
Effet de l'âge sur la VI

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
C GE	Intergruppes	19,237	3	6,412	6,723	,000
	Intragruppes	237,497	249	,954		
	Total	256,734	252			
C AI	Intergruppes	8,397	3	2,799	2,479	,062
	Intragruppes	281,113	249	1,129		
	Total	289,510	252			
C Int	Intergruppes	9,539	3	3,180	2,795	,041
	Intragruppes	283,231	249	1,137		
	Total	292,770	252			

Ce résultat montre que plus le salarié prend de l'âge, plus il perçoit des insuffisances dans les pratiques du leadership d'habilitation, surtout sur les deux dimensions évoquées (C GE et C Int). La figure ci-contre apporte une illustration à ce résultat pour le cas des carences d'interaction.

Figure 31

Illustration de l'effet de l'âge sur la carence d'interaction



Cette figure permet de visualiser l'un des effets présentés dans le tableau précédent. On relève que le niveau de perception du manque d'interaction est croissant entre 20 et 49 ans. Le pic est atteint à 49 ans et l'évaluation reste stable entre 50 et 59 ans. Cette situation tend à se généraliser sur les autres dimensions. Ce résultat peut trouver son sens dans le fait que dès les premières années de service, le salarié aspire à la promotion, à une amélioration de la rémunération et au fur et à mesure qu'il tarde à obtenir ces avantages tant aspirés, il perçoit davantage de l'injustice et se sent davantage frustré (jusqu'à 49 ans). Et entre 50 et 59 ans, l'espoir tend à se stabiliser, d'où la faible pente de la courbe.

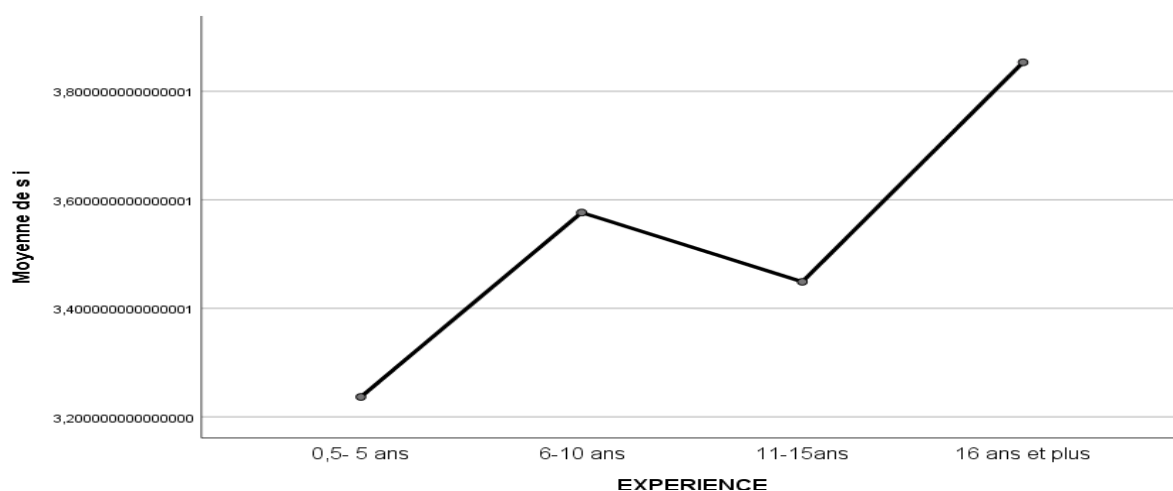
II-2.3 Effet de l'expérience professionnelle sur le ressentiment

Cette analyse vise à tester l'effet de l'expérience professionnelle sur les dimensions du ressentiment. Il est question de vérifier si les salariés expérimentés manifestent plus de ressentiment que les moins expérimentés. Il apparaît ainsi que, le sentiment d'impuissance augmente avec le nombre d'années passée dans la profession ($F = 3,625$; $p = ,014$). Cependant, aucun effet significatif n'est observé avec les émotions positives ($F = 0,873$; $p = ,456$), ni avec les émotions négatives ($F = 1,309$; $p = ,272$).

Tableau 32*Effet de l'expérience professionnelle sur la VM1*

ANOVA		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
S i	Intergroupes	10,490	3	3,497	3,625	,014
	Intragroupes	240,145	249	,964		
	Total	250,634	252			
EP	Intergroupes	1,818	3	,606	,873	,456
	Intragroupes	172,863	249	,694		
	Total	174,681	252			
EN	Intergroupes	3,449	3	1,150	1,309	,272
	Intragroupes	218,613	249	,878		
	Total	222,062	252			

Ce résultat montre ainsi que les distributions des scores des émotions (positives et négatives) sont pratiquement semblables quel que soit le niveau d'expérience du salarié. La figure ci-contre apporte une illustration sur la distribution des scores moyens du sentiment d'impuissance en fonction de l'expérience.

Figure 32*Illustration de l'effet de l'expérience sur le sentiment d'impuissance*

Cette figure montre que le niveau du sentiment d'impuissance est plus ou moins stable chez les personnes totalisant 0,5 à 15 an(s) d'expérience alors que chez les plus de 15 ans, la l'augmentation devient plus importante.

II-2.4 Effet de la profession sur le ressentiment

Cette analyse vise à examiner l'effet du domaine professionnel des salariés sur leur niveau de ressentiment des salariés. Les résultats présentés ci-dessus montrent qu'aucune dimension de cette variable n'est expliquée par la profession du salarié. L'effet étudié n'est ni significatif avec le sentiment d'impuissance ($F= 1,663$; $p= 0, 175$), ni avec les émotions positives ($F= 0,939$; $p= 0, 423$) et ni avec les émotions négatives ($F= 0,822$; $p= 0, 483$).

Tableau 33

Effet de la profession sur la VM1

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
s i	Intergruppes	4,924	3	1,641	1,663	,175
	Intragruppes	245,711	249	,987		
	Total	250,634	252			
EP	Intergruppes	1,953	3	,651	,939	,423
	Intragruppes	172,728	249	,694		
	Total	174,681	252			
EN	Intergruppes	2,177	3	,726	,822	,483
	Intragruppes	219,885	249	,883		
	Total	222,062	252			

On retient donc que la distribution du niveau du ressentiment est pratiquement similaire chez les enseignants, les personnels de la santé, les inspecteurs et les ingénieurs.

II-2.5 Effet de l'expérience professionnelle sur le désengagement moral

Les résultats issus du tableau 34 montrent que l'expérience professionnelle détermine le niveau du désengagement moral ($F= 4,475$; $p= 0, 02$) chez les salariés.

Tableau 34

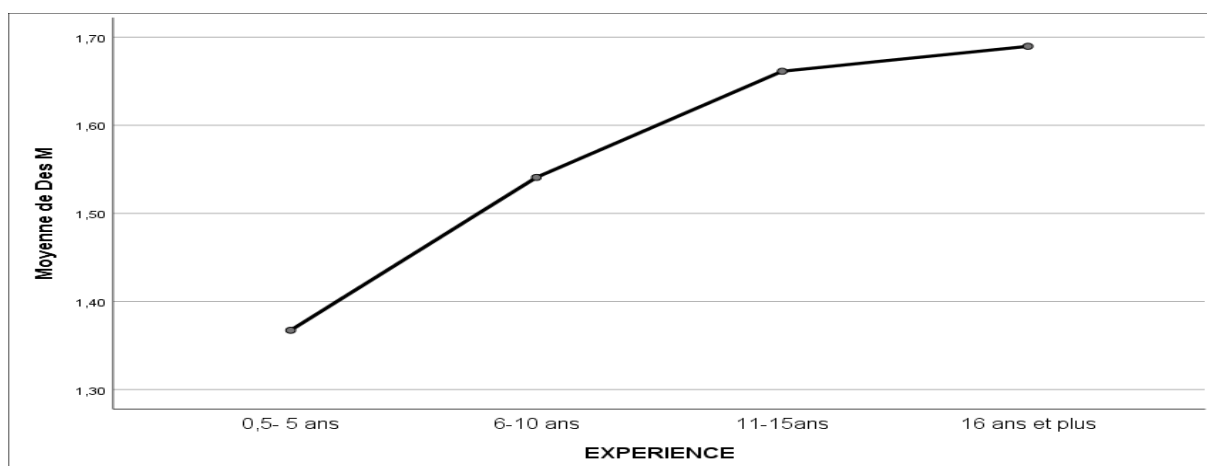
Effet de l'expérience professionnelle sur la VM2

ANOVA					
Désengagement Moral					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	5,384	4	1,346	4,475	,002
Intragruppes	74,591	248	,301		
Total	79,975	252			

Ce résultat montre que la différence des moyennes des scores du désengagement moral observée chez les salariés est expliquée par la différence du niveau d'expérience professionnelle comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 33

Illustration de l'effet de l'expérience sur le désengagement moral



La figure ci-dessus montre que le niveau du désengagement moral augmente significativement avec l'expérience professionnelle du salarié. Il apparaît ainsi que, les personnes les plus expérimentées dans le métier présentent un niveau de désengagement moral aussi important.

II-2.6 Effet de l'âge sur le désengagement moral

Cette analyse vise à tester l'effet de l'âge sur le désengagement moral. Il est question de vérifier si les personnes âgées s'engagement dans les mécanisme d'élaboration positive au même titre que leurs jeunes collègues. Evidemment, le test de l'ANOVA permet de vérifier la significativité des différences observées.

Tableau 35

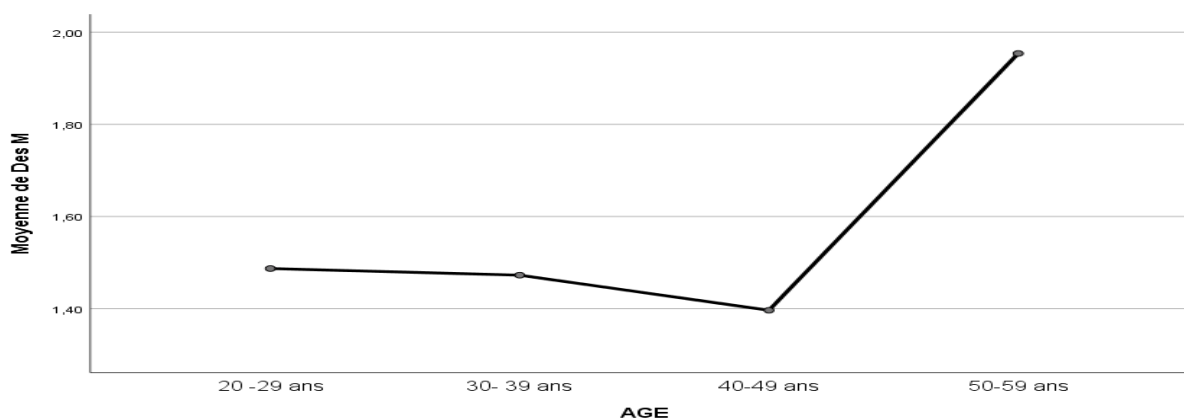
Effet de l'âge sur la VM2

ANOVA					
Des M	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	6,245	3	2,082	7,031	,000
Intragruppes	73,730	249	,296		
Total	79,975	252			

Comme le montre les données du tableau n° 35 ci-dessus, l'âge a un effet significatif sur le désengagement moral ($F = 7,031$; $p = 0,000$). Cet écart prouvé, montre que le désengagement moral augmente significativement quand le salarié prend de l'âge, comme l'illustre la figure n° 34.

Figure 34

Illustration de l'effet de l'âge sur le désengagement moral



Comme atteste cette figure, le niveau du désengagement moral est plus important chez les personnes dont l'âge est compris entre 50 et 59 ans alors que chez les plus jeunes, la variation est très faible.

II-2.7 Effet du lieu de service sur les CCT

Il ressort du test d'ANOVA présenté dans le tableau 36 ci-dessous que le ministère qui utilise le salarié ne détermine ni son niveau de CCT affichés contre les personnes ($F= 0,782$; $p= ,50$), ni les CCT affichés contre l'organisation ($F= ,648$; $p= ,58$).

Tableau 36

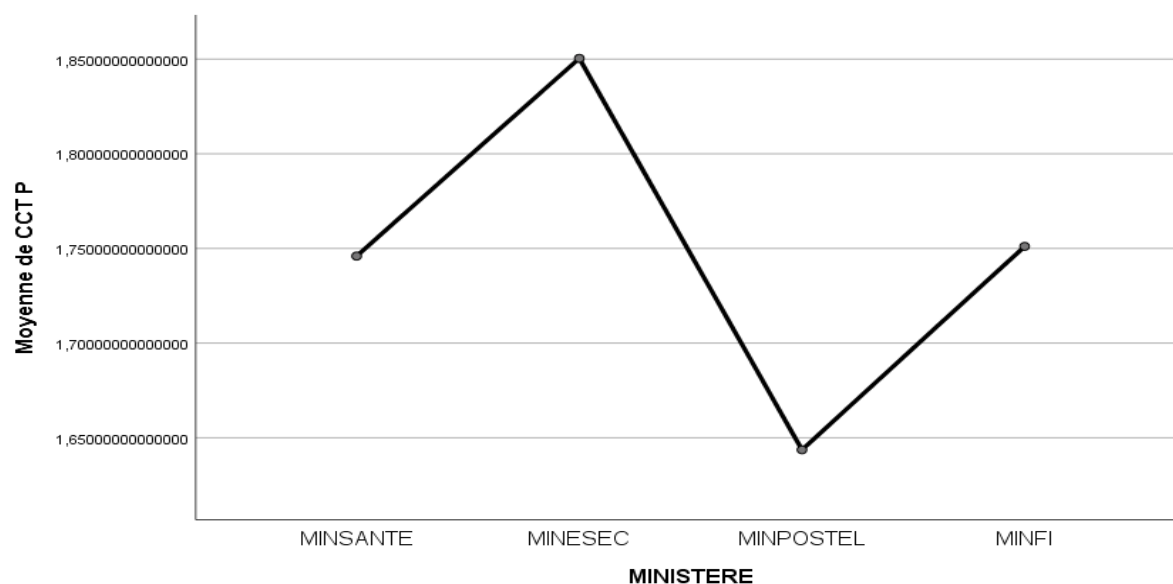
Effet du lieu de service sur la VD

ANOVA		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
CCT O	Intergroupes	2,646	3	,882	,782	,505
	Intragroupes	280,746	249	1,127		
	Total	283,392	252			
CCT P	Intergroupes	1,750	3	,583	,648	,585
	Intragroupes	223,990	249	,900		
	Total	225,740	252			

Ce résultat montre qu'en matière de CCT adoptés par les fonctionnaires camerounais, la réalité est, à quelques égards, similaire dans tous les ministères bien que les personnels du MINPOSTEL présente une particularité qui reste non significative comme l'illustre la figure n^o35 ci-dessous.

Figure 35

Visualisation des effets des ministères de service sur les CCT contre les personnes



Comme le révèle cette figure par exemple, les scores moyens des CCT affichés (contre les personnes) sont très rapprochés dans les quatre ministères mais le MINPOSTEL figure au bas de l'échelle. Cette réalité se rapproche à quelques égards du classement de la CONAC (2019, 2020) cependant, la différence observée n'est pas significative.

II-2.8 Effet de l'expérience professionnelle sur les CCT

Le but de cette analyse est d'examiner l'effet de l'expérience professionnelle sur le niveau des CCT. Les résultats présentés ci-dessous dans le tableau 37 montrent que les deux dimensions des CCT sont significativement expliquées par l'expérience du salarié dans le métier. L'effet étudié est donc significatif avec les CCT contre l'organisation ($F = 3,861$; $p = 0,010$) et les CCT contre les personnes ($F = 3,037$; $p = 0,030$).

Tableau 37

Effet de l'expérience professionnelle sur la VD

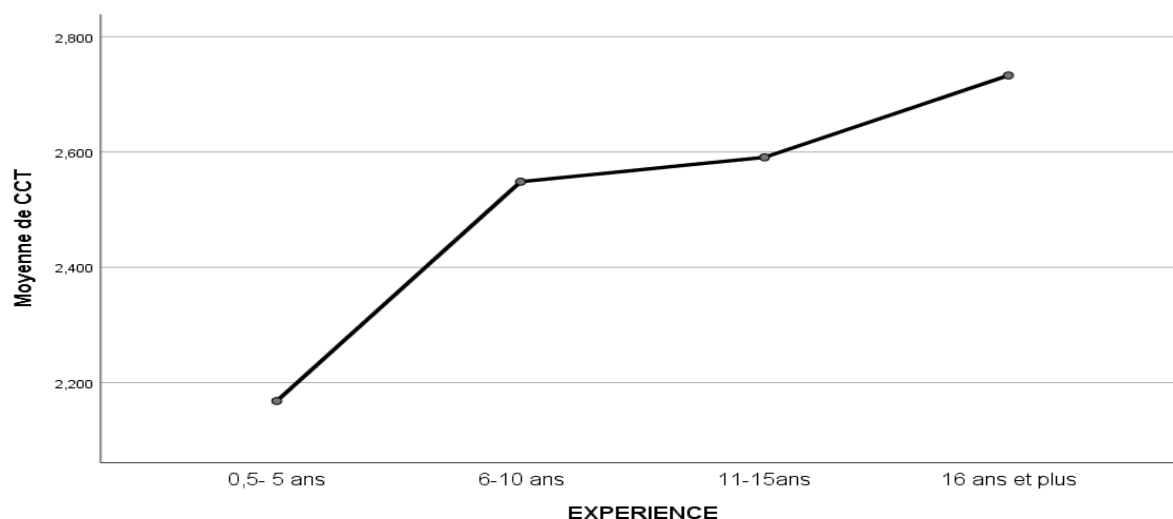
ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
CCT 0	Intergruppes	12,596	3	4,199	3,861	,010
	Intragruppes	270,796	249	1,088		
	Total	283,392	252			

CCT P	Intergruppes	7,968	3	2,656	3,037	,030
	Intragruppes	217,772	249	,875		
	Total	225,740	252			

Il apparait donc que le niveau d'expérience professionnelle des salariés est un facteur déterminant de l'adoption des CCT au travail. En d'autres termes les salariés expérimentés adoptent plus de CCT que leurs jeunes collègues.

Figure 36

Illustration de l'effet de l'expérience sur les CCT contre l'organisation



Cette figure montre l'évolution du niveau d'adoption des CCT contre l'organisation en fonction de l'expérience professionnelle du travailleur. Il apparait donc que, la tendance à l'adoption des CCT contre l'organisation augmente avec l'expérience dans le métier. Ainsi, les salariés adoptent davantage ces comportements quand ils durent dans le métier. Cette tendance est similaire avec les CCT dirigés contre les personnes.

En somme, cette partie a permis d'évaluer l'effet des facteurs sociodémographiques tels que le corps de métier et le ministère de fonction du salarié, sur les variables de l'étude. Il apparait qu'aucune de ces facteurs n'a d'effet significatif avec la quasi-totalité des variables étudiées dans cette thèse. Cependant, il apparait que les salariés vivent une réalité commune que ce soit en matière de perception de la carence du leadership, des états psychosociaux qui en découlent et même l'adoption des CCT. Cette réalité est, à quelques égards, commune à tous les salariés sans distinction de profession et de sexe, ni du ministère de fonction.

En revanche, l'expérience professionnelle et l'âge du salarié ont, chacun, un effet significatif avec presque toutes les variables de l'étude. En effet, quand le salarié prend de l'âge ou gagne en expérience, il est davantage sensible à l'injustice et à la frustration d'où une facilité à percevoir des insuffisances dans la pratique du leadership de son organisation. Cette sensibilité les conduit à manifester plus d'émotions négatives et de sentiment d'impuissance au travail. De même, on a relevé que le niveau du désengagement moral affiché et de CCT est plus important chez les personnes âgées et expérimentées dans le métier que chez les plus jeunes. Une situation qui est assimilable à des mesures palliatives adoptées par les plus âgés pour faire face au désespoir et de répondre à la frustration et surtout pour restaurer l'équilibre perdue suite aux pratiques de leadership jugées défaillantes.

III- VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE

Cette partie est réservée au test d'hypothèses de cette étude. Il sera question de vérifier les hypothèses de relation et les hypothèses de médiation.

III-1 Hypothèses de relation

Quatre hypothèses de relation linéaire ont été formulées et doivent être testées dans cette section.

III-1.1 Vérification de HR1 :

Hypothèse HR1 postule que « La carence du leadership d'habilitation favorise l'émergence des CCT ». Nous allons tester d'une part l'effet de cette variable sur les CCT contre l'organisation et d'autre part, son effet sur les CCT contre les personnes.

a) Effet de la carence du leadership d'habilitation sur les CCT contre l'organisation

Le tableau 38 et le graphique de la figure 37 présentent les résultats des analyses de régression multiple implémentées pour estimer les effets directs et indirects des différentes dimensions de la carence du leadership d'habilitation (CGE ; CAI ; CInt) et leurs effets d'interaction sur les comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation (CCT O). Ces résultats sont produits par la surface de réponse statistique qui permet de visualiser les relations tridimensionnelles entre les dimensions de la carence du leadership d'habilitation,

pris deux à deux, et les comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation. Ces résultats permettent également de révéler les contributions respectives de chacune des dimensions de la carence du leadership d'habilitation dans l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation des comportements contreproductifs dirigés envers l'organisation.

Il apparaît que les liens directs entre la détérioration des interactions (CInt), le manque d'autonomie informationnelle (CAI) et les comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation sont linéaires et statistiquement significatifs. On note notamment que le manque d'autonomie informationnelle agit directement pour augmenter les comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation ($\beta = 0,86; p = 0,01$). Par contre, une carence d'interaction au sein de l'équipe de travail agit directement pour diminuer les comportements contreproductifs envers l'organisation ($\beta = -0,79; p = 0,02$). En revanche, aucun effet indirect significatif n'a été constaté.

Tableau 38

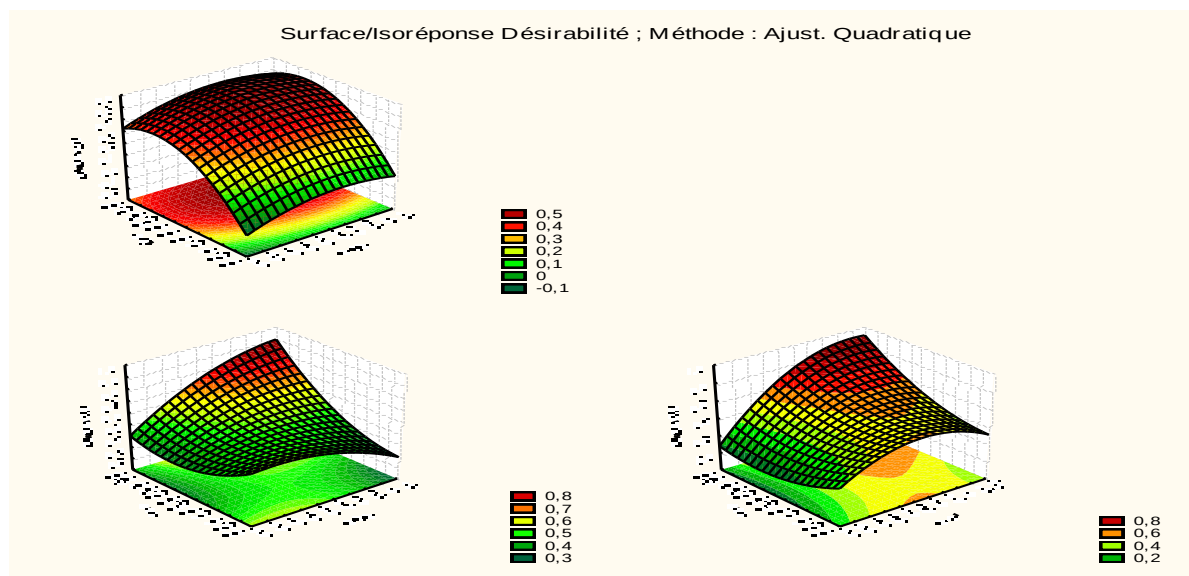
Effet de la carence du leadership d'habilitation sur les CCT O

Effet	Paramètres Estimés (F1 Paramétrisation sigma-restreint									
	CCT O Param.	CCT O Err-Type	CCT O t	CCT O p	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf	CCT O Bêta (β)	CCT O ErTyp. β	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf
Ord.Orig.	1,442878	0,443360	3,25442	0,001298	0,56956	2,316197				
C GE	0,105995	0,317622	0,33371	0,738884	-0,51965	0,731639	0,100886	0,302315	-0,49461	0,696378
C GE ²	-0,079553	0,065300	-1,21827	0,224304	-0,20818	0,049073	-0,401383	0,329471	-1,05037	0,247600
C AI	0,868676	0,351579	2,47078	0,014169	0,17614	1,561207	0,878003	0,355354	0,17804	1,577970
C AI ²	-0,162072	0,088987	-1,82130	0,069791	-0,33736	0,013213	-0,916867	0,503414	-1,90848	0,074746
C Int	-0,793188	0,341873	-2,32012	0,021163	-1,46660	-0,119775	-0,806206	0,347484	-1,49067	-0,121740
C Int ²	0,071208	0,079759	0,89279	0,372854	-0,08590	0,228314	0,414221	0,463963	-0,49968	1,328124
C GE*C AI	0,005280	0,092452	0,05711	0,954504	-0,17683	0,187389	0,024675	0,432049	-0,82636	0,875713
C GE*C Int	0,127762	0,091719	1,39297	0,164902	-0,05290	0,308429	0,594769	0,426979	-0,24628	1,435821
C AI*C Int	0,114086	0,110029	1,03687	0,300825	-0,10265	0,330818	0,605340	0,583813	-0,54464	1,755320

Il apparait que la potentialisation des effets produits par les différentes dimensions de la carence de leadership peut favoriser la multiplication des comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation. Toutefois, les effets potentiels notés ici ne sont pas tous statistiquement significatifs. Autrement dit, ce n'est pas, la gestion par l'exemple ou encore moins l'interaction entre les dimensions qui agissent sur les comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation. Comme le montre la courbe du graphique en bas à droite de la figure 37, ce sont les interactions entre les collègues et l'autonomie informationnelle qui sont à prendre en considération si on veut éradiquer les comportements contreproductifs au travail dirigés contre l'organisation.

Figure 37

Surface factorielle de l'effet de la carence du leadership d'habilitation sur les CCTO



La contribution globale de la carence de leadership dans l'explication de la variance des scores enregistrés dans l'évaluation des comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation est estimée à 32,6 % ($R_{aj}^2 = 0,326; p = 0,000$).

b) Effet de la carence du leadership d'habilitation sur les CCT contre les personnes

Les résultats des analyses de régression implémentées pour estimer les effets directs, indirects des différentes dimensions du leadership d'habilitation et leurs effets d'interaction sur les comportements contreproductifs dirigés contre les personnes sont présentés dans le tableau 39 et le graphique de la figure 38.

Il apparaît que les liens entre la qualité des interactions, le manque d'autonomie information et les comportements contreproductifs dirigés contre les personnes ne sont pas seulement linéaires. On note notamment que le manque d'autonomie informationnelle (CAI) agit indirectement pour diminuer les comportements contreproductifs dirigés contre les personnes ($\beta = -0,19; p = 0,01$). Les difficultés d'interaction au sein de l'équipe de travail (CInt) agissent directement pour diminuer les comportements contreproductifs contre les personnes ($\beta = -0,88; p = 0,004$) et indirectement pour favoriser la multiplication de ces comportements ($\beta = 0,17; p = 0,01$). Il apparaît également que l'interaction entre le manque de gestion par l'exemple et la carence d'autonomie informationnelle favorise la multiplication des comportements contreproductifs dirigés contre les personnes ($\beta = 0,20; p = 0,01$).

Tableau 39

Effet de la carence du leadership d'habilitation sur les CCT P

Effet	Paramètres Estimés (F: Paramétrisation sigma-restreint)									
	CCT P Param.	CCT P Err-Type	CCT P t	CCT P p	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf	CCT P Bêta (β)	CCT P ErTyp. β	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf
Ord.Orig.	1,178187	0,395058	2,98232	0,003152	0,40001	1,956362				
C GE	0,376511	0,283019	1,33034	0,184653	-0,18097	0,933994	0,40153	0,301823	-0,19300	0,996052
C GE^2	-0,083671	0,058186	-1,43800	0,151720	-0,19828	0,030941	-0,47301	0,328936	-1,12094	0,174918
C AI	0,473124	0,313276	1,51025	0,132279	-0,14396	1,090207	0,53580	0,354777	-0,16303	1,234631
C AI^2	-0,190587	0,079292	-2,40360	0,016984	-0,34677	-0,034399	-1,20804	0,502597	-2,19805	-0,218041
C Int	-0,882496	0,304628	-2,89697	0,004112	-1,48254	-0,282448	-1,00501	0,346920	-1,68837	-0,321661
C Int^2	0,170240	0,071069	2,39541	0,017360	0,03025	0,310231	1,10958	0,463210	0,19716	2,021995
C GE*C AI	0,206542	0,082380	2,50720	0,012823	0,04427	0,368811	1,08147	0,431347	0,23182	1,931128
C GE*C Int	-0,145469	0,081727	-1,77995	0,076334	-0,30645	0,015514	-0,75876	0,426285	-1,59845	0,080921
C AI*C Int	0,140460	0,098042	1,43266	0,153240	-0,05266	0,333580	0,83505	0,582865	-0,31306	1,983159

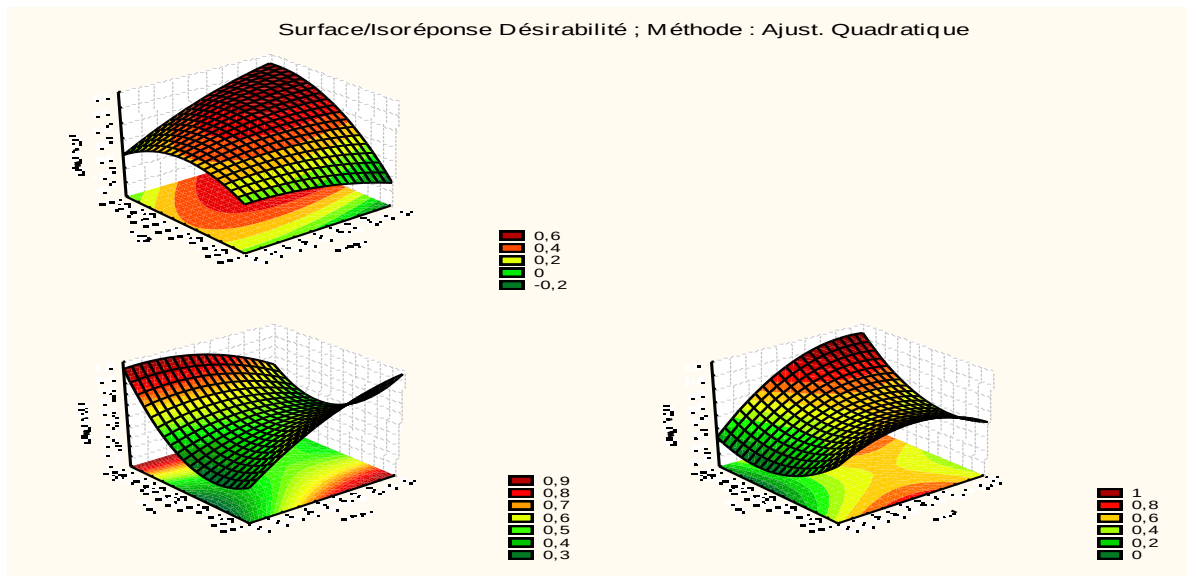
Ces résultats montrent que la potentialisation des effets produits par les différentes dimensions de la carence du leadership peut favoriser la multiplication des comportements contreproductifs dirigés contre les personnes. Toutefois, certains des effets potentiels notés ne sont pas tous statistiquement significatifs. Autrement dit, toutes les manifestations de la carence du leadership d'habilitation interviennent dans l'explication de ce type de comportements. En effet, tandis que certaines dimensions tendent à les diminuer directement (C Int) ou indirectement (CAI) d'autres, par contre, favorisent plutôt leur multiplication directement (C Int) et par interaction (C GE*C Int).

Comme illustré par la courbe du graphique en bas à droite de la figure n°38, ce sont les interactions entre le leader et les collaborateurs ainsi que le niveau de gestion par l'exemple

qui sont à prendre en considération si on veut éradiquer les comportements contreproductifs au travail.

Figure 38

Surface factorielle de l'effet de la carence du leadership d'habilitation sur les CCTP



La contribution globale de la carence du leadership dans l'explication de la variance des scores enregistrés dans l'évaluation des comportements contreproductifs dirigés contre les personnes est estimée à **35,2 %** ($R_{aj}^2 = 0,352$; $p = 0,000$).

En sommes, les résultats présentés ci-dessus révèlent que dans l'ensemble, des trois dimensions de la carence du leadership d'habilitation interviennent soit directement ou indirectement, soit par interaction, dans l'explication des CCT avec 32,6% de la variance des scores des comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation et 35,2% de la variance des scores des comportements contreproductifs dirigés contre les personnes expliquées. Ces résultats confirment à une proportion importante, notre hypothèse **HR1**.

II-1.2 Vérification de HR2 :

L'hypothèse HR2 postule que « l'expérience du ressentiment favorise l'émergence des CCT ». L'objectif est de vérifier que les salariés s'engagent davantage dans les CCT (contre l'organisation et contre les personnes) lorsque leur niveau du ressentiment est élevé.

a) Effet du ressentiment sur les CCT contre l'organisation

Le tableau 41 et le graphique de la figure 39 présentent les résultats des analyses de régression implémentées pour estimer les effets directs, indirects des différentes dimensions du ressentiment et leurs effets d'interaction sur les comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation.

Il apparaît que des liens entre les émotions négatives et positives, le sentiment d'impuissance et les comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation ne sont pas seulement linéaire. On note notamment que les émotions positives agissent directement pour augmenter les CCT contre l'organisation ($\beta = 2,22; p = 0,01$) et indirectement pour les diminuer significativement ($\beta = -0,25; p = 0,002$) tandis que les émotions négatives et le sentiment d'impuissance n'ont aucun effet direct et indirect. Néanmoins, on relève que l'interaction entre les émotions négatives et le sentiment d'impuissance favorise la multiplication des CCT dirigés contre l'organisation ($\beta = 0,18; p = 0,01$). De même, l'interaction entre les émotions négatives et les émotions positives diminue significativement cette catégorie de CCT ($\beta = -0,25; p = 0,03$).

Tableau 40

Régression de l'effet du ressentiment sur les CCT O

Effet	Paramètres Estimés Paramétrisation sigma-restreint									
	CCT O Param.	CCT O Err-Type	CCT O t	CCT O p	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf	CCT O Bêta (β)	CCT O ErTyp.β	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf
Ord.Orig.	-2,84749	2,706907	-1,05193	0,293875	-8,17948	2,484510				
E N	1,26962	0,764114	1,66156	0,097890	-0,23551	2,774756	1,12388	0,676398	-0,20847	2,456228
E N^2	-0,13997	0,081462	-1,71819	0,087036	-0,30043	0,020495	-0,58397	0,339875	-1,25344	0,085508
E P	2,22161	0,913095	2,43304	0,015695	0,42301	4,020205	1,74420	0,716881	0,33211	3,156295
E P^2	-0,25908	0,084786	-3,05574	0,002496	-0,42609	-0,092074	-1,43100	0,468300	-2,35345	-0,508557
Si	-0,14232	0,528129	-0,26948	0,787785	-1,18262	0,897972	-0,13384	0,496668	-1,11217	0,844480
Si^2	0,01023	0,053203	0,19233	0,847644	-0,09456	0,115030	0,06091	0,316704	-0,56292	0,684747
E N*E P	-0,25149	0,118127	-2,12898	0,034262	-0,48418	-0,018807	-0,69903	0,328340	-1,34578	-0,052274
E N*Si	0,18629	0,073457	2,53601	0,011840	0,04159	0,330979	0,79205	0,312323	0,17685	1,407260
E P*Si	-0,02999	0,087415	-0,34309	0,731825	-0,20218	0,142196	-0,12128	0,353494	-0,81759	0,575022

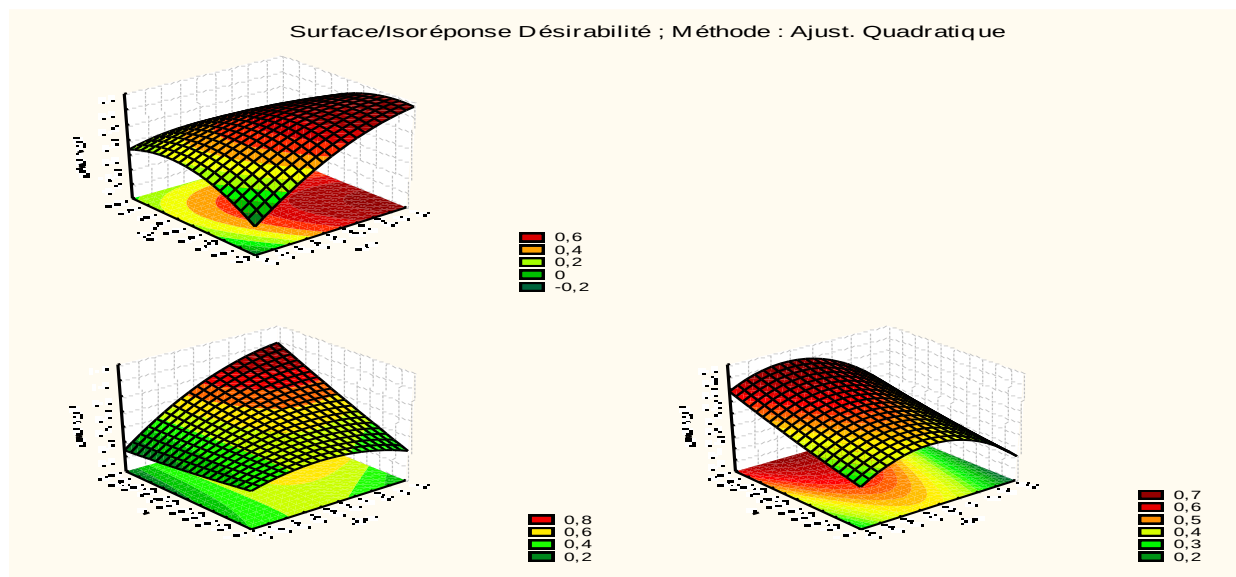
Il apparaît que la potentialisation des effets produits par les différentes dimensions du ressentiment peut favoriser la multiplication des comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation, bien que certains de ces effets potentiels notés ne soient pas

statistiquement significatifs. On relève ainsi que les dimensions du ressentiment agissent indirectement (EP) ou par interaction (EN*EP) pour diminuer les comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation ; ou encore directement (EP) et par interaction pour favoriser leur multiplication (EN*Si).

La courbe du graphique en bas à droite de la figure 39 montrent que la réduction combinée des émotions négatives et du sentiment d'impuissance (EN*Si) doit être prise en compte dans l'éradication des comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation.

Figure 39

Illustration de l'effet du ressentiment sur les CCT O



Ainsi, la contribution du ressentiment dans l'explication de la variance des scores enregistrés dans l'évaluation des comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation est estimée à 36,2% ($R_{aj}^2 = 0,362$; $p = 0,000$).

b) Effet du ressentiment sur les CCT contre les personnes

Les résultats des analyses de régression présentées dans le tableau 42 et le graphique de la figure 40 ont été implémentées pour estimer les effets directs, indirects des différentes dimensions du ressentiment ainsi que leurs effets d'interaction sur les comportements contreproductifs dirigés contre les personnes.

On y remarque que les liens entre les émotions négatives et positives, le sentiment d'impuissance ne sont pas linéairement significatives avec les comportements

contreproductifs dirigés contre l'organisation. En effet, bien que les effets de ces facteurs soient remarquables, ils ne sont pas du tout significatifs. On note notamment que seule l'interaction entre les émotions négatives et le sentiment d'impuissance (EN*Si) favorise l'augmentation significative des CCT contre les personnes ($\beta = 0,22$; $p = 0,000$). Les effets indirects des émotions positives et des émotions négatives sur les CCT contre les personnes sont remarquables mais pas du tout significatifs.

Tableau 41

Régression entre le ressentiment et les CCT P

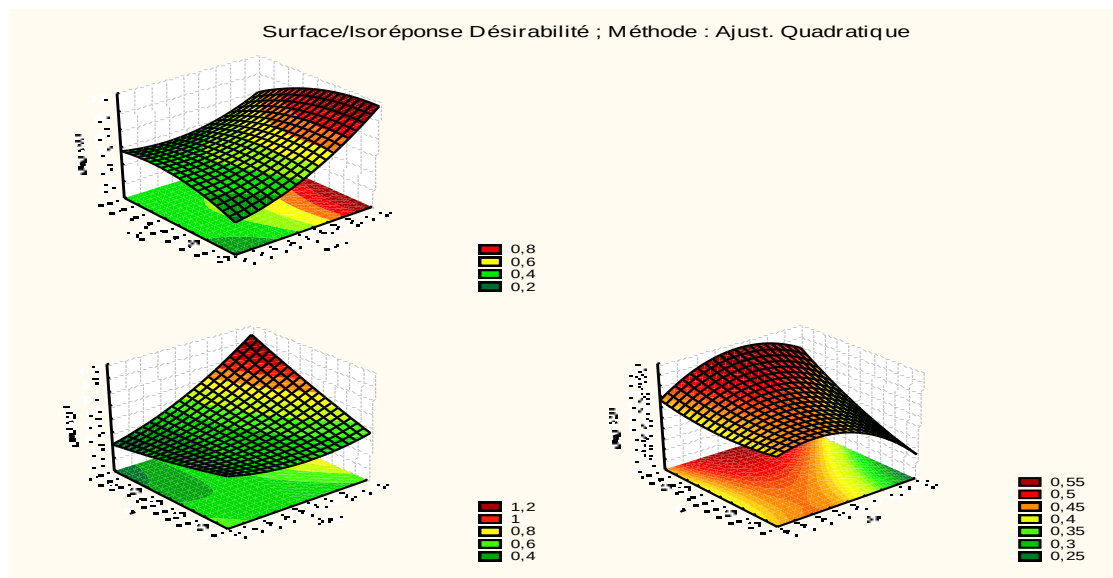
Effet	Paramètres Estimés (F1 Paramétrisation sigma-restreint									
	CCT P Param.	CCT P Err-Type	CCT P t	CCT P p	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf	CCT P Bêta (β)	CCT P ErTyp.β	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf
Ord.Orig.	-0,562878	2,393055	-0,23521	0,814241	-5,27666	4,150901				
EN	-0,082853	0,675519	-0,12265	0,902485	-1,41347	1,247768	-0,082175	0,669995	-1,40191	1,237563
EN^2	0,087024	0,072017	1,20838	0,228077	-0,05483	0,228881	0,406808	0,336657	-0,25633	1,069947
EP	1,101753	0,807230	1,36486	0,173561	-0,48831	2,691814	0,969178	0,710095	-0,42955	2,367905
EP^2	-0,105338	0,074955	-1,40534	0,161198	-0,25298	0,042307	-0,651891	0,463867	-1,56560	0,261823
s i	-0,192203	0,466895	-0,41166	0,680949	-1,11188	0,727475	-0,202524	0,491967	-1,17159	0,766539
s i^2	-0,018891	0,047034	-0,40164	0,688300	-0,11154	0,073756	-0,125998	0,313706	-0,74393	0,491932
EN*EP	-0,170913	0,104431	-1,63661	0,103006	-0,37662	0,034793	-0,532277	0,325231	-1,17291	0,108355
EN*s i	0,220786	0,064940	3,39986	0,000788	0,09287	0,348702	1,051803	0,309367	0,44242	1,661185
EP*s i	-0,002858	0,077279	-0,03698	0,970534	-0,15508	0,149365	-0,012947	0,350148	-0,70266	0,676765

Ces résultats montrent que la potentialisation des effets produits par les différentes dimensions du ressentiment peut favoriser la multiplication des comportements contreproductifs dirigés contre les personnes, bien que certains de ces effets potentiels ne soient pas statistiquement significatifs. On relève ainsi que l'effet du ressentiment sur les CCT contre les personnes se matérialise uniquement à travers l'action combinée des émotions négatives et du sentiment d'impuissance (EN*Si).

La courbe du graphique en bas à droite de la figure n°... montrent que l'action combinée des émotions négatives et du sentiment d'impuissance (EN*Si) doit être prise en compte dans l'éradication des comportements contreproductifs dirigés contre les personnes au travail.

Figure 40

Illustration de l'effet du ressentiment sur les CCT contre les personnes



Ainsi, la contribution globale du ressentiment dans l'explication de la variance des scores enregistrés dans l'évaluation des comportements contreproductifs dirigés contre les personnes est estimée à 37,4% ($R_{aj}^2 = 0,374; p = 0,000$).

Au terme de cette analyse, il importe de relever que les résultats présentés ci-dessus révèlent que toutes les dimensions du ressentiment interviennent dans l'explication des CCT soit de manière directe ou indirecte, soit par interaction. Il apparaît que l'interaction entre les émotions négatives et le sentiment d'impuissance favorise la multiplication des deux catégories de CCT. Dans l'ensemble, le ressentiment explique significativement une proportion importante de la variance des scores des CCT contre l'organisation ($R_{aj}^2 = 0,362; p = 0,000$) et des CCT dirigés contre les personnes ($R_{aj}^2 = 0,374; p = 0,000$). Ces résultats confirment notre hypothèse **HR2**.

III-1.3 Vérification de HR3

Cette hypothèse postule que *le désengagement moral des salariés augmente leur niveau d'adoption des CCT*.

a) Effet du désengagement moral sur les CCT contre l'organisation

Le but de cette analyse est de montrer que le désengagement moral favorise la multiplication des comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation. Ainsi les

résultats du tableau 43 montrent que le désengagement moral a un effet positif et significatif sur les CCT dirigés contre l'organisation ($\beta = 0,91$; $< 0,001$).

Tableau 42

Régression du désengagement moral sur les CCT O

Effet	Paramètres Estimés Paramétrisation sigma-restreint									
	CCT O Param.	CCT O Err-Type	CCT O t	CCT O p	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf	CCT O Bêta (β)	CCT O ErTyp. β	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf
Ord.Orig.	1,040032	0,167725	6,200806	0,000000	0,709704	1,370360				
DES	0,907387	0,104102	8,716333	0,000000	0,702362	1,112412	0,482033	0,055302	0,373117	0,590949

Cet effet statistiquement significatif révèle que le désengagement moral favorise une multiplication des CCT dirigés contre l'organisation. Autrement dit, les salariés qui manifestent un niveau de désengagement moral élevé adoptent plus de CCT contre l'organisation que les autres. Il en ressort que le pourcentage de la variance des scores des CCT dirigés contre l'organisation et expliquée par le désengagement moral reste élevé et significatif ($R_{aj}^2 = 0,229$; $p < 0,001$).

b) Effet du désengagement moral sur les CCT contre les personnes

L'analyse de régression implémentée et présentée dans le tableau 43 montre que le désengagement moral (DES) a un effet positif et significatif sur les CCT dirigés contre les personnes ($\beta = 1,09$; $p < 0,000$).

Tableau 43

Régression du désengagement moral sur les CCT contre les personnes

Effet	Paramètres Estimés (F) Paramétrisation sigma-restreint									
	CCT P Param.	CCT P Err-Type	CCT P t	CCT P p	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf	CCT P Bêta (β)	CCT P ErTyp. β	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf
Ord.Orig.	0,180720	0,148241	1,21909	0,223954	-0,111236	0,472675				
DES	1,091173	0,092009	11,85943	0,000000	0,909965	1,272380	0,599262	0,050530	0,499745	0,698780

Les résultats du tableau ci-dessus ressortent un effet statistiquement significatif du désengagement moral sur les CCT dirigés contre les personnes (collègues et usagers). Ces

résultats montrent que, les salariés qui manifestent un niveau de désengagement moral élevé adoptent plus de CCT contre les personnes. La proportion de la variance des scores des CCT dirigés contre l'organisation et expliquée par le désengagement moral reste très élevée et significative ($R_{aj}^2 = 0,416; p < 0,000$).

Il en ressort de ces analyses que le désengagement moral est un prédicteur des CCT affichés par les salariés contre les personnes (usagers et collègues) et contre l'organisation qui les emploie. Cet effet est plus marqué avec les CCT contre les personnes (41,6%) qu'avec les CCT contre l'organisation (22,9%). Ce résultat traduit davantage qu'on doit s'intéresser au désengagement moral si on souhaite expliquer les CCT que les salariés adoptent au travail. Ce résultat valide ainsi l'hypothèse **HR₃** de notre recherche.

III-1.4 Vérification de HR4 :

Cette hypothèse postule que « le ressentiment des salariés augmente leur désengagement moral ».

Le tableau 45 et le graphique de la figure 41 ressortent les résultats des analyses de régression implémentées pour estimer les effets directs, indirects des différentes dimensions du ressentiment et leurs effets d'interaction sur le désengagement moral.

Il apparaît que les liens entre les émotions négatives et positives, le sentiment d'impuissance et le désengagement moral ne sont pas seulement linéaire. On note notamment que les émotions positives (EP) agissent directement pour augmenter le désengagement moral ($\beta = 1,28; p = 0,008$) et indirectement pour le diminuer significativement ($\beta = -0,12; p = 0,005$). les émotions négatives et le sentiment d'impuissance n'ont aucun effet direct ni indirect significatif. Néanmoins, on relève que l'interaction entre les émotions négatives et le sentiment d'impuissance (EN*Si) augmente significativement le niveau du désengagement moral ($\beta = 0,09; p = 0,01$).

Tableau 44

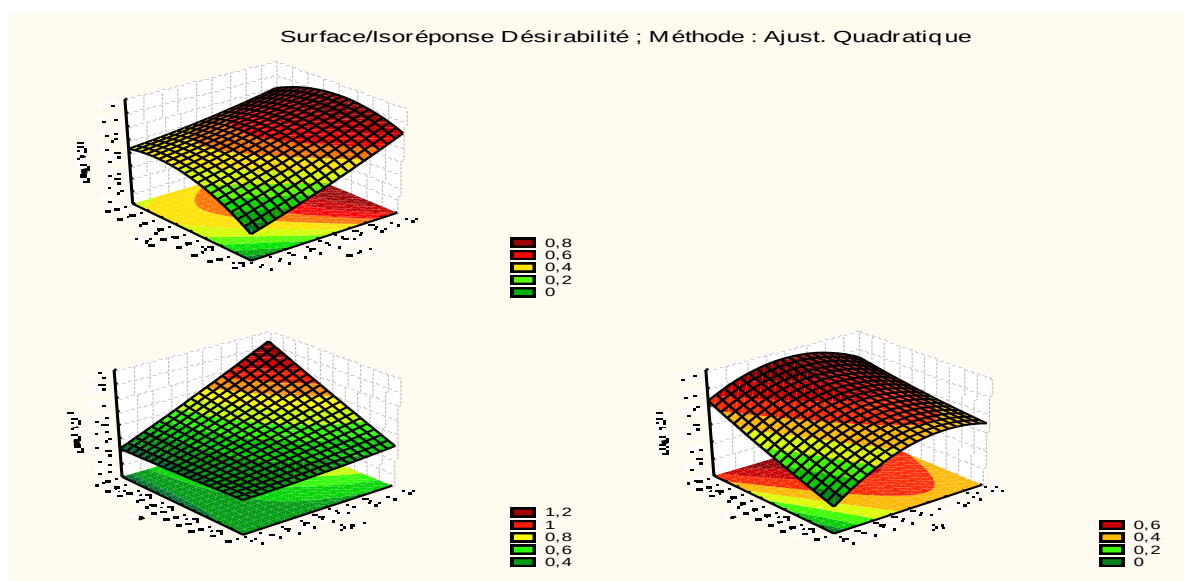
Régression de l'effet du ressentiment sur le désengagement moral

Effet	Paramètres Estimés : s)									
	Paramétrisation sigma-restreint									
	DES Param.	DES Err-Type	DES t	DES p	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf	DES Bêta (β)	DES ErTyp.β	-95,00% Lim.Conf	+95,00% Lim.Conf
Ord.Orig.	-1,77820	1,444344	-1,23115	0,219459	-4,62323	1,066834				
E N	0,10991	0,407714	0,26958	0,787712	-0,69319	0,913016	0,18315	0,679384	-1,15509	1,521382
E N^2	0,01406	0,043466	0,32358	0,746534	-0,07155	0,099684	0,11046	0,341375	-0,56197	0,782894
E P	1,28869	0,487209	2,64505	0,008700	0,32900	2,248384	1,90456	0,720046	0,48623	3,322887
E P^2	-0,12662	0,045240	-2,79882	0,005541	-0,21573	-0,037506	-1,31647	0,470368	-2,24299	-0,389954
Si	0,05092	0,281798	0,18070	0,856755	-0,50416	0,605998	0,09014	0,498861	-0,89250	1,072788
Si^2	0,00757	0,028388	0,26669	0,789937	-0,04835	0,063488	0,08483	0,318102	-0,54176	0,711423
E N*E P	-0,06379	0,063030	-1,01210	0,312498	-0,18795	0,060363	-0,33378	0,329789	-0,98339	0,315832
E N*Si	0,09854	0,039195	2,51417	0,012579	0,02134	0,175747	0,78870	0,313702	0,17078	1,406622
E P*Si	-0,04061	0,046642	-0,87071	0,384770	-0,13249	0,051263	-0,30915	0,355055	-1,00853	0,390227

Il apparaît que la potentialisation des effets produits par les différentes dimensions du ressenti peut favoriser la multiplication du désengagement moral, bien que certains de ces effets potentiels ne soient pas significatifs. On relève ainsi que l'effet du ressenti sur le désengagement moral se matérialise directement et indirectement par les émotions positives et à travers l'action combinée des émotions négatives et du sentiment d'impuissance (EN*Si).

Figure 41

Illustration de l'effet du ressenti sur le désengagement moral



La courbe du graphique en bas à droite de la figure 41 montre que les émotions positives et l'action combinée des émotions négatives et du sentiment d'impuissance (EN*Si) doivent être prise en compte dans l'explication du désengagement moral. Ainsi, la contribution globale du ressenti dans l'explication de la variance des scores enregistrés dans l'évaluation du désengagement moral est estimée à 36,2% ($R_{aj}^2 = 0,362; p = 0,000$). Ce résultat confirme l'hypothèse **HR4**.

III-2 Vérification des hypothèses de médiation

Trois hypothèses de médiation ont été formulées dans le cadre de cette étude. Les résultats permettant de les vérifier sont présentés dans cette section.

III-2.1 Vérification de HR5

Cette hypothèse teste *l'effet médiateur du ressenti dans la relation entre la carence du leadership d'habilitation et les CCT*. Logiquement, la démarche consiste à tester la validité du modèle structural qui, confirmant les structures factorielles des instruments de mesure, teste les effets directs et indirects dans une modélisation tridimensionnelle. Elle permet ainsi de conclure à un effet de médiation éventuel.

a) Validation du modèle structural

Le test du modèle structural vise à examiner le niveau d'ajustement du modèle structural de l'étude aux données, afin d'apprécier la liaison entre les variables latentes au modèle global. La vérification de la qualité d'ajustement du modèle structural est assurée par l'examen des indices absolus, incréments et de parcimonie.

Les résultats de cette analyse révèlent que le khi-deux normé $\frac{\chi^2}{df} \leq 5$ et les indices incréments (Comparative Fit Index « CFI », Tucker-Lewis Index « TLI », Bentler-Bonett Normed Fit Index « NFI », Goodness of fit index « GFI ») sont tous supérieurs à 0,9. De même, les indices de parcimonie (RMSEA et SRMR) sont inférieurs à 0,08 (seuil de validité).

Tableau 45

Indices d'ajustement du modèle structural de HR5

Indice d'ajustement du modèle causal	Khi-deux $\chi^2 =$ 19,971 ;	Khi-deux normé	GFI	SRMR	RMSEA	NFI	CFI	TLI
Valeur	df= 17	1,175	0,98	0,019	0,026	0,98	0,99	0,99

Notes: χ^2/df = Khi-carré normé, CFI = Comparative Fit Index, TLI = Tucker-Lewis Index, NFI= Bentler-Bonett Normed Fit Index, GFI = Global Fit Index, SRMR = Standardized Root Mean Square Residual, RMSEA= Root Mean Square error of approximation

Les statistiques de ce tableau traduisent un très bon niveau d'ajustement des données au modèle structural (Shermelleh-Engel et al., 2003). Il en découle que le modèle structural peut être appliqué à la population de l'étude pour une explication des CCT (VD).

b) Précision sur les variables du modèle

Pour tester l'hypothèse, nous avons considéré l'évaluation globale des trois variables (VI, VM et VD) définies comme suit :

- *VI : La carence du leadership d'habilitation (CLH)* définie par ses trois variables latentes (CGE= carence de gestion par l'exemple, CAI= carence d'autonomie informationnelle et CInt= carence d'interaction)

- *VM : Le ressentiment (RES)* défini par ses trois variables latentes (EN= émotion négatives, EP= émotions positives et Si= sentiment d'impuissance) ;

VD : Les comportements contreproductifs (CCT) définis par leurs deux variables latentes (CCTO= CCT contre l'organisation et CCTP= CCT contre les personnes).

Le tableau 47 ci-dessous ressort le niveau de saturation des différentes variables « latentes ou manifestes » de chacun des construits (CLH, RES et CCT) du modèle. Les coefficients de saturations des manifestations de chaque construit sont élevés ($| \lambda | \geq 0,52$) et significatifs (toutes les p-value $< 0,001$). De même, aucun intervalle de confiance n'intègre la valeur zéro.

Tableau 46

Estimation des paramètres des facteurs du modèle HR5

Factor Loadings									
Latent Indicator		Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Standardized	
						Lower	Upper	All	LV
CCT	CCTO	1.000	0.000			1.000	1.000	0.851	0.849
	CCTP	0.968	0.082	11.809	< .001	0.807	1.128	0.823	0.822
CLH	CGE	1.000	0.000			1.000	1.000	0.692	0.690
	CAI	1.304	0.110	11.842	< .001	1.088	1.520	0.902	0.900
	CInt	1.169	0.109	10.777	< .001	0.957	1.382	0.809	0.807

Factor Loadings										
		Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
Latent Indicator										
RS	EN	1.000	0.000			1.000	1.000	0.823	0.821	0.823
	EP	-0.787	0.085	-9.268	< .001	-0.953	-0.621	-	-	-
	si	0.528	0.076	6.988	< .001	0.380	0.677	0.648	0.646	0.648
								0.435	0.434	0.435

Il apparait ainsi que chaque construit est bien renseigné par ses dimensions qui représentent à même temps les différentes manifestations. Ce qui donne donc la possibilité de tester l'effet médiateur postulé.

c) *Test de la médiation de HR5*

L'objectif de cette analyse est d'examiner le rôle médiateur du ressentiment (M) dans la relation entre la carence du leadership d'habilitation (X) et les comportements contreproductifs au travail (Y). Une analyse en piste causale a été implémentée suivant la technique de modélisation par équation structurale (Alger & De Boeck, 2017). Les directives de Baron et Kenny (1986) ont été suivies pour une vérification du respect des postulats de base d'un effet de médiation.

Dans la première étape, ces auteurs précisent que, 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 :

- *La carence du leadership d'habilitation contribue significativement à l'explication de la variance des scores du ressentiment, R^2 ajusté = .43 ; $a = .787$, $z = 7.532$, $p < .001$.*

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 :

- *La carence de leadership d'habilitation contribue significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation des comportements contreproductifs au travail, R^2 ajusté = .64 ; $c' = .43$ $z = 3.511$, $p < .001$.*

Comme troisième condition, la variable médiatrice doit être liée à la variable dépendante. Cette troisième condition a été remplie avec l'équation de régression qui révèle que :

- *Le ressentiment contribue significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation des comportements contreproductifs au travail, R^2 ajusté = .43 ; $b = .545$, $z = 4.613$, $p < .001$.*

Enfin, selon Baron et Kenny (1986), il y'a une médiation parfaite dans le cas où la variable indépendante n'a plus d'effet sur la variable dépendante lorsque la variable médiatrice est contrôlée. À contrario, si la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante diminue tout en restant significative lorsque la variable médiatrice est contrôlée, alors on peut conclure à un effet médiateur partiel. Toutefois, Yzerbyt 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 : $c' = 0.43$; $a = 0.79$; $b = 0.55$; $c = (0.859)$. En incluant simultanément la variable indépendante (la carence du leadership d'habilitation) et le médiateur (le ressentiment) dans la même équation de régression, le coefficient de régression qui estime les effets résiduels de la carence du leadership d'habilitation ($c'_1 = .43$; $p < .001$) demeure significatif en tant que prédicteurs des comportements contreproductifs au travail et $c > c'_1$.

Tableau 47

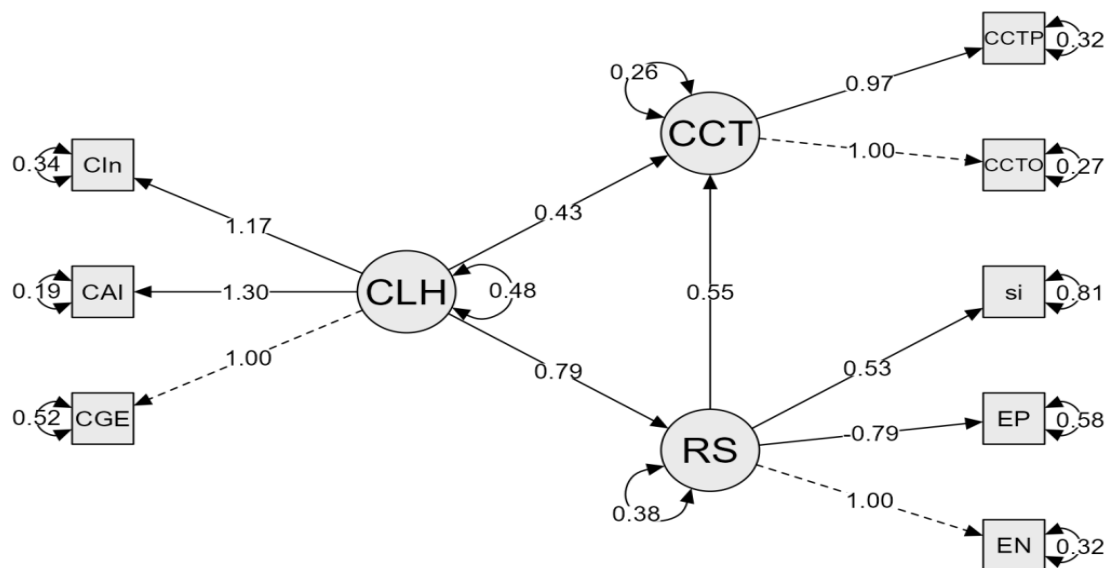
Régression multiple de la médiation HR5

Regression coefficients										
Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
RS ----->	CCT	0.545	0.118	4.613	< .001	0.314	0.777	0.527	0.527	0.527
CLH---->	CCT	0.430	0.122	3.511	< .001	0.190	0.670	0.349	0.349	0.349
CLH--->	RS	0.787	0.104	7.532	< .001	0.582	0.992	0.662	0.662	0.662

Nous pouvons retenir que l'effet médiateur du ressentiment dans la relation entre la carence du leadership d'habilitation et les comportements contreproductifs au travail est bien réel et significatif.

Figure 42

Schéma du modèle de médiation de HR5



Note : CLH (carence du leadership d'habilitation), RS (ressentiment), CCT (comportements contreproductifs au travail)

La proportion de l'effet médiateur par rapport à l'effet total est estimée par le ratio ci-dessous proposé par Ambler (1998) :

$$n = 100 * ab / (ab + c') \text{ soit aussi } n = 100 * ab / c = 50.28.$$

$n = 100\%$ si la médiation est totale ($c' = 0$)

Il apparaît que 50.28 % de l'effet de la carence du leadership d'habilitation sur les comportements contreproductifs au travail passe par le ressentiment. **Ce résultat valide notre hypothèse HR_5 .**

III-2.2 Vérification de HR_6 :

L'hypothèse HR_6 postule un effet médiateur du désengagement moral dans la relation entre le ressentiment et les CCT.

a) Validation du modèle structural

Les résultats de cette analyse révèlent que $\chi^2 = 68,98$; $df = 24$ et $\frac{\chi^2}{df} \leq 5$. Les indices incrémentaux (CFI, TLI, NFI, GFI) sont tous supérieurs à 0,9 et les indices de parcimonie (SRMR) est inférieur à 0,08. On observe néanmoins un très léger écart du RMSEA au seuil de validité.

Tableau 48

Indices d'ajustement du modèle structural de HR_6

Indice d'ajustement du modèle causal	Khi-deux normé	Khi-deux	GFI	SRMR	RMSEA	NFI	CFI	TLI
Valeur	2,874	68,98, ddl=24	0,95	0,055	0,086	0,92	0,95	0,92

Notes: χ^2/df = Khi-carré normé, CFI = Comparative Fit Index, TLI = Tucker-Lewis Index, NFI = Bentler-Bonett Normed Fit Index, GFI = Global Fit Index, SRMR = Standardized Root Mean Square Residual, RMSEA = Root Mean Square error of approximation

Ces statistiques traduisent un très bon niveau d'ajustement des données au modèle structural (Shermelleh-Engel et al., 2003), même si le RMSEA est légèrement au dessus du seuil de validité (0,08). Il en découle que le modèle structural peut être appliqué à la population de l'étude pour une explication des CCT (VD).

b) Précision sur les variables du modèle

Pour tester l'hypothèse, nous avons considéré l'évaluation globale des trois construits (VI, VM et VD) définis comme suit :

- VI : *Le ressentiment (RES)* défini par ses trois variables latentes (EN= émotion négatives, EP= émotions positives et Si= sentiment d'impuissance) ;

- VM : *Le désengagement moral (DM)* défini par ses quatre variables manifestes (DesM1 à DesM4) ;

VD : *Le comportement contreproductif au travail (CCT)* défini par ses deux variables latentes (CCTO= CCT contre l'organisation et CCTP= CCT contre les personnes).

Le tableau 49 ci-dessous ressort le niveau de saturation des différentes variables « latentes ou manifestes » de chacun des construits (RES, DM et CCT) au modèle structural. Les coefficients de saturations des manifestations de chaque construit sont élevés ($|\lambda| \geq 0,52$) et significatifs (toutes les p-value $< 0,001$) comme le montre le tableau 49 ci-dessous.

Tableau 49
Estimation des paramètres des facteurs de HR6

Factor Loadings										
						95% Interval	Confidence	Standardized		
Latent	Indicator	Estimate	Std. Error	z- value	p	Lower	Upper	All	LV	Endo
CCT	CCTO	1.000	0.000			1.000	1.000	0.770	0.769	0.770
	CCTP	1.181	0.090	13.104	< .001	1.005	1.358	0.910	0.908	0.910
DM	DesM1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.634	0.633	0.634
	DesM2	1.060	0.143	7.392	< .001	0.779	1.342	0.672	0.671	0.672
	DesM3	1.158	0.152	7.610	< .001	0.860	1.456	0.734	0.733	0.734
	DesM4	1.027	0.143	7.191	< .001	0.747	1.307	0.651	0.650	0.651
RS	EN	1.000	0.000			1.000	1.000	0.892	0.890	0.892
	EP	-0.668	0.078	-8.559	< .001	-0.820	-0.515	-	-	-
	si	0.463	0.068	6.817	< .001	0.330	0.597	0.596	0.594	0.596
								0.413	0.413	0.413

Il apparaît ainsi que chaque construit est bien renseigné par ses différentes manifestations en donnant la possibilité de tester l'effet médiateur postulé.

c) Test du modèle de médiation HR6

L'objectif de cette analyse est d'examiner le rôle médiateur du désengagement moral (M) dans la relation entre le ressentiment (X) et les comportements contreproductifs au travail (Y).

Suivant la démarche présentée plus haut, la première étape est assurée et révèle que :

- *Le ressentiment contribue significativement à l'explication de la variance des scores du désengagement moral, R^2 ajusté = .45 ; $a = .437$, $z = 5.694$, $p < .001$.*

En deuxième ressort, il est nécessaire que les variables indépendante et dépendante soient liées significativement. Cette condition est aussi remplie et révèle que :

- *Le ressentiment contribue significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation des comportements contreproductifs au travail, R^2 ajusté = .38 ; $c' = .281$ $z = 3.427$, $p < .001$.*

Troisièmement, la variable médiatrice doit être liée à la variable dépendante. Cette troisième condition a été aussi remplie, car l'équation de régression révèle que :

- *Le désengagement moral contribue significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation des comportements contreproductifs au travail, R^2 ajusté = .70 ; $b = .723$, $z = 4.395$, $p < .001$.*

La dernière condition a aussi été vérifiée suivant les prescriptions Yzerbyt et al. (2018) et l'égalité fondamentale est estimée ainsi qu'il suit : $c' = 0.281$; $a = 0.44$; $b = 0.72$; $c = 0.5978$. En incluant simultanément la variable indépendante (ressentiment) et le médiateur (désengagement moral) dans la même équation de régression, le coefficient de régression qui estime les effets résiduels du ressentiment ($c'_2 = 0.28$; $p < .001$) demeure significatif en tant que prédicteurs des comportements contreproductifs au travail et $c > c'_2$.

Tableau 50
Régression multiple de la médiation HR6

Regression coefficients

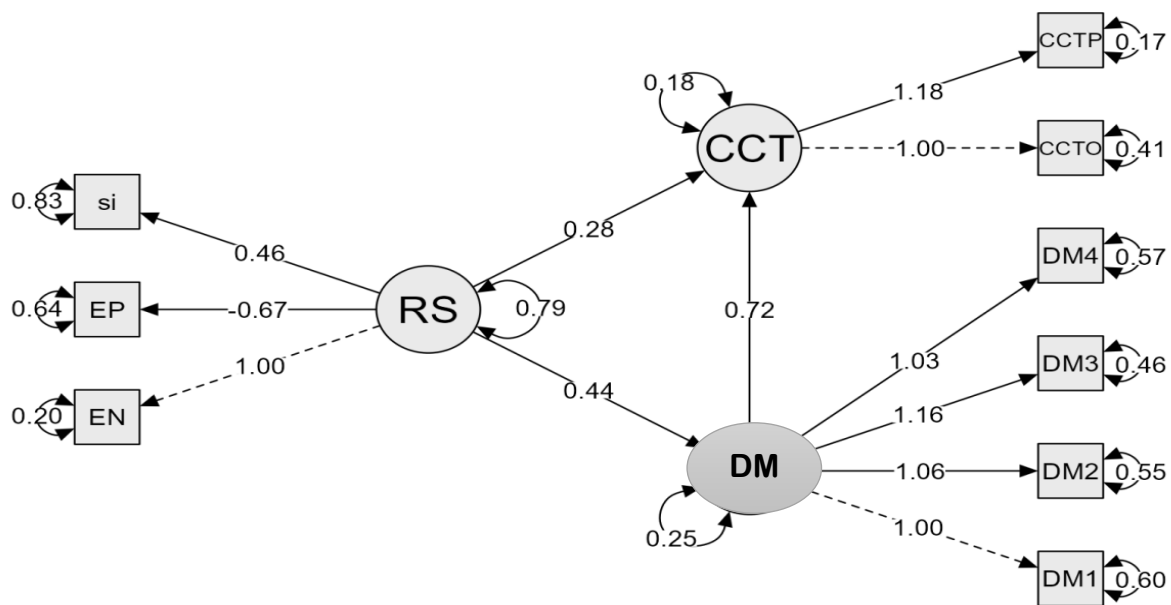
	95% Confidence Interval	Standardized

Predictor Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper	All	LV	Endo
RS-----> CCT	0.281	0.082	3.427	< .001	0.120	0.442	0.325	0.325	0.325
DM ---> CCT	0.723	0.165	4.395	< .001	0.401	1.046	0.596	0.596	0.596
RS-----> DM	0.437	0.077	5.694	< .001	0.286	0.587	0.615	0.615	0.615

Nous pouvons retenir que l'effet médiateur du désengagement moral dans la relation entre le ressentiment et les comportements contreproductifs au travail est bien réel et significatif.

Figure 43

Schéma du modèle de médiation HR6



Note : RS (ressentiment), DM (Désengagement Moral), CCT (Comportements Contreproductifs au Travail)

Le ratio estimant la proportion de l'effet indirect a été appliqué de la manière suivante :

$n = 100 * ab / (ab + c') = 53$. Il apparaît que 53% de l'effet du ressentiment sur les comportements contreproductifs au travail passe par le désengagement moral au travail. Ce résultat valide notre hypothèse HR_6 .

IV-2.3 Vérification de HR7 :

La septième hypothèse de cette étude stipule que « le ressentiment médialise le lien entre la carence du leadership d'habilitation et le désengagement moral ».

a) Validation du modèle structural

Les résultats de cette analyse présentés dans le tableau 50 révèlent que le Khi-deux normé est bon ($\frac{\chi^2}{df} \leq 5$) et les indices incrémentaux (CFI, TLI, NFI, GFI) sont tous supérieurs à 0,9. De même, les indices de parcimonie (SRMR et RMSEA) sont inférieurs à 0,08 (seuil de validité).

Tableau 51

Indices d'ajustement du modèle structural de HR7

Indice d'ajustement du modèle causal	Khi-deux normé	Khi-deux	GFI	SRMR	RMSEA	NFI	CFI	TLI
Valeur	1,888	60,414, ddl=32	0,96	0,048	0,059	0,94	0,97	0,96

Notes: χ^2/df = Khi-carré normé, CFI = Comparative Fit Index, TLI = Tucker-Lewis Index, NFI= Bentler-Bonett Normed Fit Index, GFI = Global Fit Index, SRMR = Standardized Root Mean Square Residual, RMSEA= Root Mean Square error of approximation

Les statistiques du tableau ci-dessus traduisent un excellent niveau d'ajustement des données au modèle structural (Shermelleh-Engel et al., 2003). Il découle de ces indices d'ajustement que le modèle structural peut être appliqué à la population de l'étude pour une explication du désengagement moral (VD).

b) Précision sur les variables du modèle

Pour tester l'hypothèse, nous avons considéré l'évaluation globale des trois construits (VI, VM et VD) suivants :

- VI : La carence du leadership d'habilitation (CLH) définie par ses trois variables latentes ou manifestes (CGE= carence de gestion par l'exemple, CAI= carence d'autonomie informationnelle et CInt= carence d'interaction)

- *VM : Le ressentiement (RES)* défini par ses trois variables latentes (EN= émotions négatives, EP= émotions positives et Si= sentiment d'impuissance) ;

VD : Le désengagement moral (DM) défini par ses quatre variables manifestes (DesM1 à DesM4).

Le tableau ci-dessous ressort le niveau de saturation des différentes variables « latentes ou manifestes » de chacun des construits (CLH, RES et D) du modèle. Les coefficients de saturations des manifestations de chaque construit sont élevés ($| \lambda | \geq 0,49$) et significatifs (toutes les p-value $< 0,001$) comme le montre le tableau 52 ci-dessous.

Tableau 52

Estimation des paramètres des facteurs du modèle de HR7

Factor Loadings										
						95% Interval	Confidence	Standardized		
Latent	Indicator	Estimate	Std. Error	z- value	p	Lower	Upper	All	LV	Endo
CLH	CGE	1.000	0.000			1.000	1.000	0.689	0.688	0.689
	CAI	1.306	0.114	11.425	< .001	1.082	1.529	0.900	0.898	0.900
	CInt	1.179	0.111	10.647	< .001	0.962	1.396	0.813	0.811	0.813
DM	DesM1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.645	0.644	0.645
	DesM2	1.044	0.143	7.294	< .001	0.764	1.325	0.674	0.673	0.674
	DesM3	1.127	0.149	7.551	< .001	0.835	1.420	0.728	0.726	0.728
	DesM4	1.001	0.144	6.963	< .001	0.719	1.282	0.646	0.645	0.646
RS	EN	1.000	0.000			1.000	1.000	0.871	0.870	0.871
	EP	-0.696	0.086	-8.135	< .001	-0.864	-0.528	-	-	-
	si	0.489	0.076	6.449	< .001	0.341	0.638	0.607	0.605	0.607
								0.426	0.425	0.426

Il apparait ainsi que chaque construit est bien renseigné par ses dimensions qui représentent à même temps leurs manifestations respectives. L'effet médiateur postulé peut donc être testé.

c) Test du modèle de médiation HR7

L'objectif de cette analyse est d'examiner le rôle médiateur du ressentiment (M) dans la relation entre la carence du leadership d'habilitation (X) et le désengagement moral (Y).

Suivant la démarche présentée précédemment, les résultats du tableau 52 permettent de réaliser que la première condition est remplie et se traduit par : ***La carence du leadership d'habilitation contribue significativement à l'explication de la variance des scores du ressentiment, R^2 ajusté = .65 ; $a = .805$, $z = 7.585$, $p < .001$.***

Deuxièmement, il est nécessaire que la variable indépendante soit liée significativement à la variable dépendante. Cette seconde condition a aussi été vérifiée et révèle que : *La carence du leadership d'habilitation contribue significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation du désengagement moral, R^2 ajusté = .45 ; $c' = .319$ $z = 3.215$, $p < .001$.*

Troisièmement, la variable médiatrice doit être liée à la variable dépendante. Cette troisième condition a été remplie, car l'équation de régression révèle que : *Le ressentiment contribue significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation du désengagement moral, R^2 ajusté = .40 ; $b = .299$, $z = 3.459$, $p < .001$.*

La dernière condition a aussi été remplie suivant les prescriptions Yzerbyt et al. (2018) et l'égalité fondamentale est estimée ainsi qu'il suit : $c' = 0.32$; $a = 0.81$; $b = 0.30$; $c = 0.563$. En incluant simultanément la variable indépendante (ressentiment) et le médiateur (désengagement moral) dans la même équation de régression, le coefficient de régression qui estime les effets résiduels de la carence du leadership d'habilitation ($c'_3 = .32$; $p < .001$) demeure significatif en tant que prédicteurs du désengagement moral et $c > c'$.

Tableau 53

Régression multiple de la médiation HR7

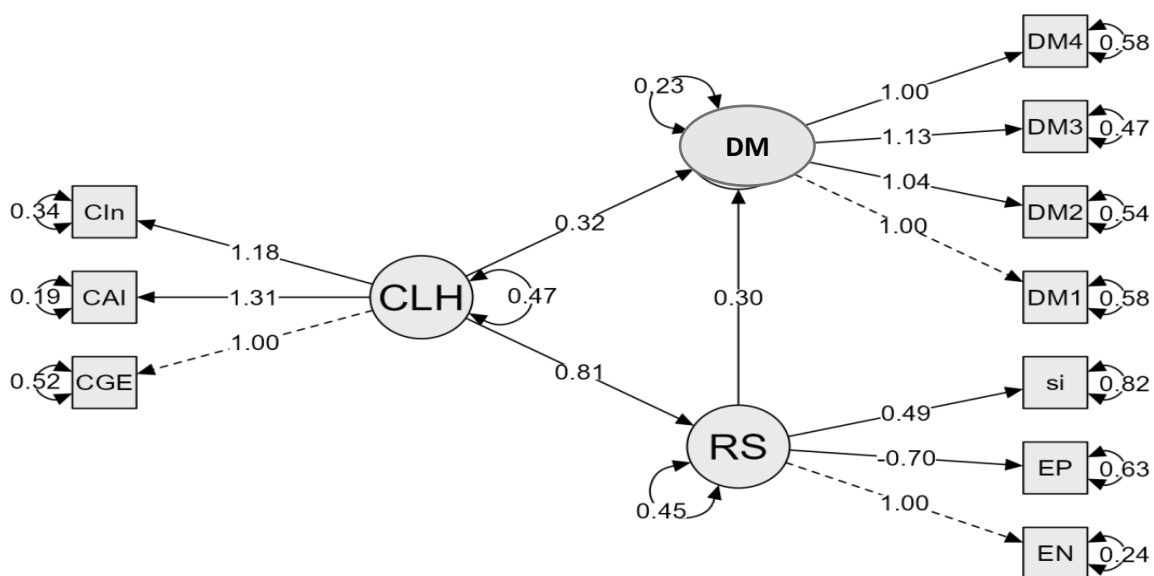
Regression coefficients										
Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
CLH---->	DM	0.319	0.099	3.215	0.001	0.125	0.514	0.341	0.341	0.341

<i>Regression coefficients</i>										
Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
RS----->	DM	0.299	0.086	3.459	< .001	0.129	0.468	0.403	0.403	0.403
CLH----->	RS	0.805	0.106	7.585	< .001	0.597	1.013	0.637	0.637	0.637

Ces résultats montrent que l'effet médiateur du ressentiment dans la relation entre la carence du leadership d'habilitation et désengagement moral est bien réel et significatif.

Figure 44

Schéma du modèle de médiation HR7



Note : CLH (Carence du Leadership d'Habilitation), RS (Ressentiment), DM (Désengagement Moral)

Tous les liens sont significatifs et tous les indices d'ajustement sont excellents. Le ratio ci-dessous proposé par Ambler (1998) renseigne sur la proportion de l'effet indirect expliqué :

$n = 100 * ab / (ab + c') = 43.16$. Il apparaît que 43,16% de l'effet de la carence du leadership d'habilitation sur le désengagement moral passe par le ressentiment. **Ce résultat valide notre hypothèse HR₇.**

IV-3 Synthèse et décision sur l'hypothèse générale

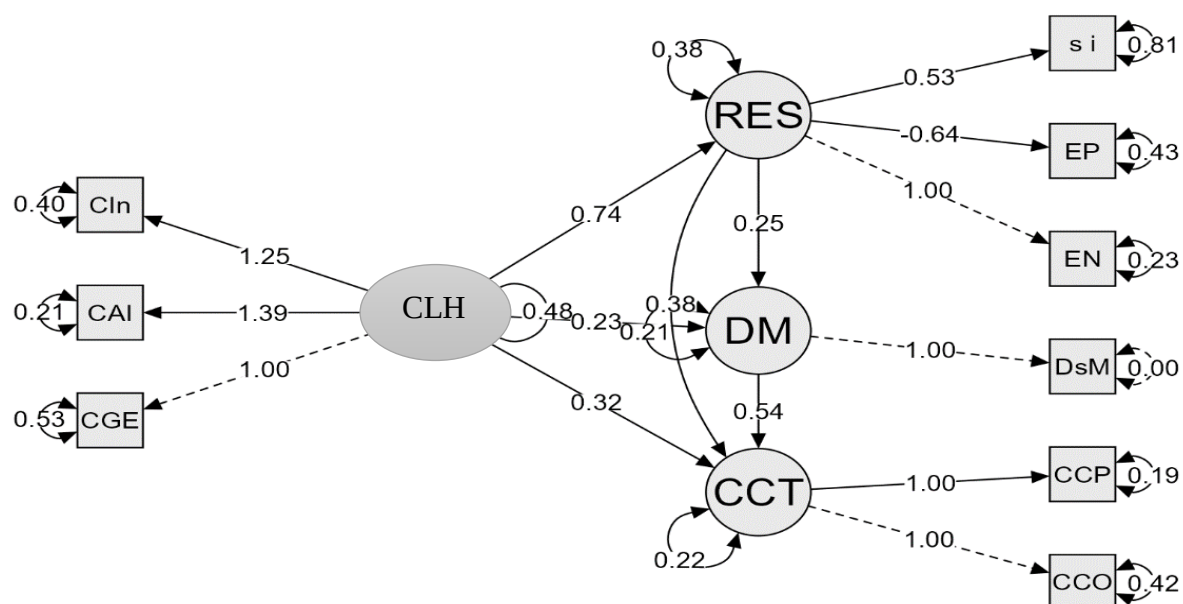
A partir des résultats issus du test d'hypothèses de recherche, il est judicieux de présenter la synthèse qui permet de conclure sur l'hypothèse générale.

Tableau 54
Synthèse des résultats sur HG

Hypothèses	Statistiques	Décision
HR1	HR1a : $R_{aj}^2 = 0,32$ ($p = 0,000$) HR1b : $R_{aj}^2 = 0,35$ ($p = 0,000$)	Confirmée
HR2	HR2a : $R_{aj}^2 = 0,362$ ($p = 0,000$) HR2b : $R_{aj}^2 = 0,37$ ($p = 0,000$)	Confirmée
HR3	HR3a : $R_{aj}^2 = 0,229$ ($p = 0,000$) HR3b : $R_{aj}^2 = 0,416$ ($p = 0,000$)	Confirmée
HR4	$R_{aj}^2 = 0,362$ ($p = 0,000$)	Confirmée
HR5	$\frac{\chi^2}{df} = 1,75$; RMSEA= 0,026 ; TLI= 0,99 ; $c > c'_1$ et $n= 50,28$ %	Confirmée
HR6	$\frac{\chi^2}{df} = 2,87$; RMSEA= 0,086 ; TLI= 0,92 ; $c > c'_2$ et $n= 53$ %	Confirmée
HR7	$\frac{\chi^2}{df} = 1,888$; RMSEA= 0,059 ; TLI= 0,96 ; $c > c'_3$ et $n=43,16$ %	Confirmée
HG	Confirmée	

Comme le montre le tableau 53 ci-dessus, les statistiques obtenues suite à la vérification des différentes hypothèses de recherche amènent à conclure sur la validation de l'hypothèse générale de l'étude. De manière concrète, ces résultats confirment que le ressenti et le désengagement moral jouent un rôle médiateur dans la relation entre la carence du leadership d'habilitation et les comportements contreproductifs au travail.

Figure 45
Modèle structural final



Note : CLH (Carence du Leadership d'Habilitation), RES (Ressentiment), DM (Désengagement Moral), CCT (Comprtements Contreproductifs au Travail)

Conclusion

Ce chapitre a permis de tester les différentes hypothèses de l'étude. Il en ressort que les quatre hypothèses de relation linéaire sont confirmées, de même que les trois hypothèses de médiation. Il apparaît ainsi que le modèle testé dans cette thèse est valide et permet d'expliquer les comportements contreproductifs au travail. Ces résultats confirment notre hypothèse générale selon laquelle le ressentiment et le désengagement moral médiatisent la relation entre la carence du leadership d'habilitation et les comportements contreproductifs au travail.

CHAPITRE VIX : DISCUSSION GENERALE

Introduction

Ce chapitre porte sur la discussion des résultats de cette étude, ceci à la lumière des théories explicatives du problème posé et des autres travaux, et résultats antérieurs développés dans la littérature scientifique. Il s'agit des études qui se sont penchées soit sur le leadership d'habilitation et ses effets, soit sur les variables propres au ressentiment, soit sur le modèle de frustration-agression, soit sur l'engagement et le désengagement moral ou encore sur les comportements contreproductifs au travail. La démarche consiste à relever les aspects convergents et divergents des différents résultats obtenus avec la littérature scientifique, dans le but de déboucher sur une mise en évidence de la contribution théorique de cette recherche. De ce fait, il sera question dans ce chapitre de rappeler de façon survolée les objectifs de la recherche et de procéder à une confrontation/discussion des différents résultats obtenus pour pouvoir faire émerger les implications théoriques qui en découlent. Il sera enfin question de relever les limites relatives aux résultats, dans l'optique de présenter quelques orientations pour les recherches futures qui s'intéresseront à la thématique centrale traitée par cette thèse.

I- RAPPEL SOMMAIRE DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La présente thèse s'est donnée pour objectif d'étudier le lien entre la carence du leadership d'habilitation, le ressentiment, le désengagement moral et les comportements contreproductifs au travail.

De manière spécifique, cette thèse visait à étudier les effets linéaires des différentes caractéristiques de la carence du leadership d'habilitation sur le ressentiment, le désengagement moral et les comportements contreproductifs au travail (CCT). Il s'agissait également de vérifier d'une part l'effet médiateur du ressentiment et d'autre part, celui du désengagement moral dans la relation entre la carence du leadership d'habilitation et les CCT.

Avant de discuter les résultats issus du test d'hypothèses, il est tout d'abord logique d'expliquer les effets des variables sociodémographiques à la lumière des travaux antérieurs.

II- DISCUSSION METHODOLOGIQUE

La démarche méthodologique de cette étude a permis de sélectionner l'échantillon, d'élaborer et de présenter les outils de collecte et de traitement des données.

Suite à l'adaptation de l'échelle du leadership d'habilitation (Arnold et al., 2000) en contexte camerounais, la dimension « participation à la prise de décision » n'a pas résisté à

l'analyse factorielle exploratoire. Ce résultat ne traduit pas forcément un manque d'intérêt des fonctionnaires camerounais à cette dimension du leadership d'habilitation. Cette situation renvoie au fait que cette dimension ne s'est pas révélée pertinente dans l'inventaire du leadership d'habilitation dans notre contexte. Cette suppression peut signifier par exemple que les salariés n'estiment pas que la prise en compte de leurs idées et opinions émane de la pratique du leadership du superviseur. En effet, cette particularité peut trouver son sens du fait que les fonctionnaires camerounais évoluent dans un système bureaucratique caractérisé par une extrême hiérarchisation de l'administration et un contrôle excessif (Tamekou, 2008). Dans un tel système, le manager ou le superviseur se charge de redistribuer et de contrôler l'exécution des instructions du top management (haute ou très haute hiérarchie).

En revanche, les autres variables de l'étude (ressentiment et les CCT) ont conservé leurs structures factorielles originales bien que certains items ne se soient pas révélés pertinents avec les données collectées. Cela traduit une forte similarité dans l'appréciation de cette réalité professionnelle des fonctionnaires camerounais et celle des employés américains qui ont participé aux études de base sur ces différents modèles. Cependant, pour ce qui est des comportements contreproductifs au travail, une bonne partie des items relatifs aux vols et aux détournements des biens de l'organisation n'ont pas résisté à l'analyse factorielle. Cette situation rejoint le fait que les salariés se prononcent très peu sur les comportements qui entraînent de graves conséquences, facilement perceptibles et qui peuvent les exposer aux sanctions directes (Fox & Spector, 1999).

Pour ce qui est de l'estimation de la carence du leadership d'habilitation, ne possédant pas une échelle qui mesure directement ce construit, nous avons évalué le leadership d'habilitation avant de soumettre les données à une codification renversée. Si cette technique peut présenter quelques biais du point de vue théorique, elle a tout son sens du point de vue statistique. Car l'opération de codification renversée, appliquée aux données permet d'estimer mathématiquement la ressource manquante d'un paramètre à partir de la ressource disponible, vue que l'échelle de Likert utilisée est une échelle de fréquence et les données qui en découlent sont numériques, avec des écarts identiques entre les valeurs de l'échelle de réponse (Guéguen, 2005). Selon Igalens et Roussel (1998) l'utilisation des items inversés dans la construction des échelles a pour objectif de susciter la concentration des répondants lors de la passation et de réduire l'effet du *halo* (le fait de donner le même score à tous les items de l'échelle). A titre d'illustration, dans la construction de son échelle sur le partage de connaissances, Lu et al. (2006) y ont introduit deux items inversés pour exprimer selon

Boukhari (2016, p.70) « le non partage ou encore la rétention de connaissances ». Les données de l'item inversé d'une échelle subissent ainsi une codification renversée pour exprimer une réponse qui s'inscrit au format des réponses proposées sur les autres items de ladite échelle. Cette démarche statistique utilisée a été privilégiée dans cette étude pour estimer une distribution des scores de la carence du leadership d'habilitation : une opération utilisée pour éviter une transformation littérale de tous les items (affirmatifs) de l'échelle du questionnaire d'Arnold et al. (2000) en un questionnaire d'items inversés, avant la passation. Boukhari (2016, p.75) a reconnu que la codification renversée est une « notation non symétrique » entre les items affirmatifs et négatifs, cependant, il souligne que l'écart relevé reste peu important et non significatif.

Pour ce qui est de la mesure du désengagement moral, le questionnaire n'a retenu qu'une seule dimension contrairement à la version tridimensionnelle de Bandura et al. (1996). En effet, bien que la version retenue ait perdu vingt-huit items, ce facteur unique à 4 items fusionne les trois dimensions originales de base (la reconstruction avantageuse de l'acte, la minimisation du rôle de l'auteur dans le dommage et la minimisation des conséquences). Seule cette structure factorielle unidimensionnelle a présenté des paramètres psychométriques satisfaisants. Ce déséquilibre structurel peut trouver une explication au niveau des caractéristiques de l'échantillonnage. Car, contrairement à la présente étude menée auprès d'une population adulte constitué de professionnels issus de plusieurs corps de métier (moyenne d'âge = 36,10 ans), l'étude de Bandura et al. a été menée auprès d'une population plutôt jeune (moyenne d'âge = 11, 6 ans), constituée d'élèves du secondaire. Ainsi, cet écart au niveau des caractéristiques de l'échantillon aurait agi sur les réponses des participants de cette étude.

L'échantillon utilisé pour les analyses factorielles exploratoires était constitué de 156 répondants. La taille de cet échantillon est représentative pour une analyse de cette nature sur les 27 items mobilisés pour estimer le niveau du ressentiment ainsi que sur les 32 items de l'échelle du désengagement morale. Car Hayes (2018) a relevé qu'une analyse factorielle est efficacement réalisée lorsque la taille de l'échantillon représente au moins cinq fois le nombre d'items à analyser. Contrairement à cette prédiction, on peut estimer que l'échantillon était peu représentatif pour une telle analyse sur les échelles du leadership d'habilitation (38 items) et des CCT (45 items). Cette lacune méthodologique peut expliquer un léger décalage observé sur l'indice de non centralité (RMSEA) obtenu en analyse factorielle exploratoire, sur chacune de ces deux échelles, par rapport à la norme (0,08). Toutefois, l'on note que tous les

autres paramètres psychométriques sur ces deux échelles étaient très satisfaisants sur les analyses factorielles (exploratoire et confirmatoire) implémentées.

III- ANALYSE DESCRIPTIVE ET EFFET DES VARIABLES SOCIODEMOGRAPHIQUES

Les données collectées ont permis d'avoir un aperçu général sur les différentes variables de l'étude :

Pour ce qui est de l'expression de la carence du leadership d'habilitation, des scores moyens ont été calculés sur les différentes dimensions que sont la carence de gestion par l'exemple ($M=2,232$), le manque d'autonomie informationnelle ($M=2,548$) et la carence d'interaction avec le superviseur ($M=2,7562$). Tous ces scores se sont révélés largement inférieurs à la moyenne théorique (3) d'une échelle de Likert à cinq niveaux. Toutefois, ces scores ne sont pas négligeables pour une grande organisation et montrent ainsi que la carence du leadership d'habilitation est une réalité dans le contexte fonction publique camerounais, bien qu'elle soit perçue par moins de la moitié des salariés interrogés. Nyock Ilouga et Moussa Mouloungui ont relevé en 2019 que la crise du management relevé dans le contexte camerounais repose principalement dans une difficulté, devenue chronique pour la fonction publique, de passer d'un management bureaucratique et autoritaire à un management fondé sur les objectifs et le contrôle. Cette situation se rapproche quelque peu des observations de Ngambo Fondjo (2000) qui relevait que les principaux problèmes de la fonction publique camerounaise reposent davantage sur la mauvaise gouvernance traduite par une crise d'efficacité, de légitimité et de financement. Il s'agit ainsi d'une situation attribuable à la défaillance du système de gestion et d'évaluation des fonctionnaires, car ceux-ci sont très souvent dépourvus de vision et de définition claire du travail à accomplir (Tamekou, 2008). Une telle particularité ne passe pas inaperçue car, les pratiques managériales des autorités sont toujours évaluées par les salariés et de nombreux chercheurs indiquent à ce sujet que le leadership est davantage une idée dans la mémoire des salariés que la réalité même de l'autorité (Lord et al., 1984 ; Ritter & Lord, 2007). Ainsi, au regard de ces observations présentées ci-dessus, on retient que la carence du leadership d'habilitation est une réalité dans le contexte camerounais avec une prédominance du faible niveau d'interaction entre le superviseur et les collaborateurs.

En revanche, il s'est avéré également que la perception de la carence du leadership d'habilitation est pratiquement similaire chez les enseignants, les personnels de la santé, les

inspecteurs et les ingénieurs. Cependant l'âge a un effet significatif car cette étude a relevé que la perception de la carence de gestion par l'exemple augmente avec l'âge du salarié ($F=6,723$; $p=000$), de même que la perception de la carence d'interaction entre le leader et ses collaborateurs ($F=2,795$; $p=041$). Ce résultat montre bien que quelle qu'en soit la catégorie du salarié, le besoin de reconnaissance reste une priorité pour lui, surtout quand il prend de l'âge.

Pour ce qui est du ressentiment, les résultats permettent de relever que les fonctionnaires camerounais manifestent plus d'émotions positives ($M=3,659$) que d'émotions négatives ($M=2,1089$), bien que la proportion d'émotions négatives manifestée reste, elle aussi élevée. Toutefois, on remarque une forte occurrence du sentiment d'impuissance ($M=3,425$). En effet le score moyen de cette dernière variable est largement supérieur à la moyenne théorique de la distribution sur une échelle de Likert à cinq niveaux. La proportion des émotions négatives affichées et l'importance du niveau du sentiment d'impuissance observé traduisent un niveau assez important du ressentiment manifesté par les salariés. Car comme l'a relevé Fleury (2020) le ressentiment est fondé sur un sentiment d'impuissance associé aux expériences émotionnelles négatives régulières et qui incite finalement à la vengeance. De même, ces résultats ont révélé que le niveau du ressentiment est pratiquement similaire chez les enseignants, les personnels de la santé, les inspecteurs et les ingénieurs. Cependant, on a pu relever que le sentiment d'impuissance est la dimension du ressentiment qui augmente avec le nombre d'années passée dans la profession ($F=3,625$; $p=.014$). Ce résultat fait sens dans un système bureaucratique puisque les salariés y sont des exécutants des instructions (Lallement, 2016) et les possibilités d'agir suivant leurs propres initiatives sont limitées. Surtout lorsque celles-ci sont orientées vers une amélioration de leurs conditions de travail. Dans ce cas, comme l'a souligné TenHouten (2016), le salarié subit certaines actions professionnelles sans pouvoir véritablement agir pour son propre intérêt. Cette situation devient plus préoccupante pour le salarié au fur et à mesure qu'il prend de l'âge. L'examen du comportement du salarié qui manifeste à la fois les émotions négatives et positives et un niveau élevé de sentiment d'impuissance a été effectué et doit être discuté dans un autre paragraphe.

L'évaluation du désengagement moral traduit par le mécanisme d'élaboration positive reste important ($M=1,51$), mais inférieur à la moyenne théorique d'une échelle de Likert à trois points. Cependant, les résultats de cette recherche ont montré que les salariés les plus expérimentées dans le métier présentent un niveau de désengagement moral aussi élevé ($F=$

4,475 ; $p = 0,02$). De même, le niveau du désengagement moral apparaît plus élevé chez les personnes dont l'âge est compris entre 50 et 59 ans alors que chez les plus jeunes, la variation est très faible. Cette tranche d'âge étant préparatoire au départ à la retraite, on peut comprendre que le salarié aurait perdu tout espoir lié aux éventuelles promotions : ce qui l'expose à un désengagement à l'égard des principes moraux.

Contrairement aux observations antérieures, l'effet du genre s'est révélé non significatif, or une étude réalisée chez les adolescents a relevé que le processus de désengagement moral est affecté par un fort effet de genre, les garçons étant plus prompts au désengagement moral que les filles (Bandura et al., 2001). Le résultat de l'étude de Fida et al. (2014) mené en contexte italien a également révélé que les hommes se désengagent moralement plus que les femmes au travail. Dans ce cadre les individus développent une facilité avec laquelle ils parviennent à éviter les émotions négatives associées à la transgression de leurs propres standards moraux, suivant l'activation contextuelle des mécanismes du désengagement moral (Bandura, 1999).

En revanche, le niveau moyen de CCT observé chez les salariés est également inférieur à la moyenne théorique des scores sur une échelle de Likert à cinq points. Cependant, le score moyen des CCT contre l'organisation ($M = 2,41$) reste largement supérieur au score moyen des CCT contre les personnes ($M = 1,50$). Cet écart traduit une prédominance des CCT contre l'organisation par rapport à l'autre type. Autrement dit, dans l'adoption des CCT, les salariés préfèrent s'absenter, gonfler les heures de travail, voler l'organisation par exemple, que d'intimider, insulter ou de faucher intentionnellement un collègue au travail. Ce résultat permet aussi de comprendre la multiplicité des actes immoraux tels que la corruption et le détournement de fonds publics dans le contexte camerounais. Une telle observation va dans le sens des statistiques de la CONAC (2019) qui, sur la base des dénonciations reçues et le nombre de dossiers dont s'est saisi cet organe, révèlent que les actes illicites ont drastiquement augmenté depuis 2015 chez les fonctionnaires, entraînant d'importantes pertes financières à l'Etat du Cameroun. Comme l'a relevé la présente étude, les deux dimensions des CCT sont significativement expliquées par l'expérience du salarié dans le métier. L'effet étudié est donc significatif avec les CCT contre l'organisation ($F = 3,861$; $p = 0,010$) et avec les CCT contre les personnes ($F = 3,037$; $p = 0,030$). Au regard du fait que l'expérience professionnelle explique aussi le désengagement moral, ce résultat va dans le sens des observations de Fida et al. (2014) et permet de comprendre que les salariés initialement engagés arrivent, à un moment donné, à perdre progressivement espoir quand ils

durent dans la profession et que la rémunération à son tour, n'y est pas proportionnelle. C'est ainsi qu'ils se désengagent des principes moraux et adoptent enfin les CCT pour restaurer l'équilibre perdu comme le précise la théorie de l'équité (Adams, 1964).

Cependant, aucune particularité significative n'a été relevée pour ce qui est des ministères dans lesquelles travaillent les salariés bien que les scores moyens du MINPOSTEL soit légèrement bas par rapport à ceux des autres ministères. Ce qui s'apparente relativement aux derniers classements issus du rapport sur les dénonciations à la CONAC (2019,2020), mais avec des différences non significatives.

IV- SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Cette thèse a prouvé l'existence des liens linéaires et de médiation entre les variables de l'étude. Cette section permet de confronter ces résultats aux travaux antérieurs afin de relever leur pertinence.

IV-1 La carence du leadership d'habilitation favorise l'émergence des CCT

L'analyse de régression implémentée a confirmé l'hypothèse **HR1**, à une proportion importante. Ces résultats ont révélé que dans l'ensemble, des trois manifestations de la carence du leadership d'habilitation interviennent soit directement ou indirectement, soit par interaction, dans l'explication des CCT, avec 32,6% de la variance des scores des comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation et 35,2% de la variance des scores des comportements contreproductifs dirigés contre les personnes expliquées. Cette observation a tout son sens dans le contexte la fonction publique camerounaise qui est caractérisée par une bureaucratie rigide, excessivement structurée, abusivement hiérarchique, autoritaire, inflexible vis-à-vis du changement et indifférente aux besoins de ceux qui y travaillent et des clients comme l'a relevé Tamekou (2008). Cette situation étant à l'origine d'une crise en matière de gouvernance et de leadership (Shu, 2013) auxquelles s'ajoutent la corruption ambiante (CONAC, 2019, 2020) et une triple crise de financement, d'efficacité et de légitimité de certaines autorités (Ngambo Fondjo, 2000 ; Tamekou, 2008), on peut la considérer comme source de frustration ou de stress chez les salariés.

En effet, ces résultats ont révélé des effets directs significatifs entre la détérioration des interactions, le manque d'autonomie informationnelle et les comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation. De ce fait, le manque d'autonomie informationnelle agit directement pour augmenter les comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation

($\beta = 0,86; p = 0,01$) alors que la carence d'interaction au sein de l'équipe de travail agit directement pour diminuer cette catégorie de comportements contreproductifs ($\beta = -0,79; p = 0,02$). Cette observation s'inscrit dans la logique du *Stressor Emotion Model* (Spector & Fox, 2005 ; Fida et al., 2014) qui a établi un lien de causalité linéaire entre le manque d'autonomie et les CCT. Cela traduit la nécessité d'insister sur l'autonomie des salariés et leur accès à l'information pour susciter la réduction de leur tendance aux pratiques de vols, de détournements des deniers publics, de la corruption etc... qui pullulent la fonction publique de nos jours. Dans son modèle d'étude, Kelley (1992) relève qu'en matière de pratique de leadership, les meilleurs suiveurs sont des subordonnés engagés et capables d'exposer courageusement leur point de vue. Cependant, pour que cela soit possible, il faudrait ainsi que les gestionnaires mettent sur pieds un cadre propice permettant à ces derniers de se transformer en « collaborateurs exemplaires ». Une telle situation ne peut être possible que lorsque le supérieur montre l'exemple à ses collaborateurs de manière à représenter plutôt un modèle pour ceux-ci.

Toutefois, pour ce qui est des comportements contreproductifs dirigés contre les personnes, cette étude a montré que le manque d'autonomie informationnelle agit indirectement pour diminuer les comportements contreproductifs dirigés contre les personnes ($\beta = -0,19; p = 0,01$). Ce résultat va à l'encontre de ce qui serait normalement attendu. En effet, bien qu'un lien significatif soit existant entre les deux variables (tableau 29), il apparaît qu'aucune des deux variables ne peut expliquer l'autre. Un tel résultat traduirait le fait que les salariés sont plutôt portés à se retourner contre l'organisation qui leur refuse l'autonomie et l'accès à l'information et constitue par-là, une source de frustration, comme le suggère le modèle frustration-agression (Dollard et al., 1939). De même, cette étude a montré que la crise d'interaction avec le superviseur agit directement pour diminuer les comportements contreproductifs dirigés contre les personnes ($\beta = -0,88; p = 0,004$) et indirectement pour favoriser la multiplication de ces comportements ($\beta = 0,17; p = 0,01$). Il est apparu également que l'interaction (action combinée) entre le manque de gestion par l'exemple et la crise d'autonomie informationnelle favorise la multiplication des comportements contreproductifs dirigés contre les personnes ($\beta = 0,20; p = 0,01$). Ce résultat montre qu'en toute chose, le superviseur doit montrer l'exemple des bonnes pratiques managériales et de manière impartiale pour limiter les frustrations ou les sentiments d'injustice perçue, pouvant amener les collaborateurs à se dresser contre les collègues ou à prendre des usagers pour des boucs-émissaires. Cet aspect est relevé par plusieurs recherches portant sur le sentiment

d'injustice distributive, qui indiquent clairement que, les travailleurs rapportent davantage d'agressions dans leur milieu lorsqu'ils perçoivent que la prise de décisions importantes les concernant est effectuée de façon arbitraire et sans les consulter et est appliquée sans égard ou justification satisfaisante, laissant présumer à du favoritisme (Baron et al., 1999). Or comme Bies et ses collaborateurs ont relevés, les employés s'attendent généralement aussi à ce que les dirigeants les traitent avec respect, honnêteté, courtoisie et politesse, qu'ils se soucient de leurs droits et leur bien-être tout en respectant certains standards moraux des comportements interpersonnels (Bies & Moag, 1986 ; Bies, 2001). Le supérieur hiérarchique apparaît dans ce cas comme un partenaire relationnel dont le niveau de respect des principes du comportement interpersonnel constitue une base de justice perçue pour les employés (Bies, 2001), ainsi qu'un standard d'appréciation de sa loyauté (Tyler & Degoey, 1996). D'ailleurs, Erhart et Klein (2001) avaient relevé dans une étude que les salariés préféreraient travailler avec un leader orienté autour de la relation, par rapport à un leader charismatique ou encore un leader orienté autour de la tâche.

Du point de vue de l'échange social (Blau, 1964), ce résultat tient sur le fait que le travail repose sur une relation d'échange entre un employeur et un travailleur. Cette relation repose sur l'évaluation des coûts et des bénéfices de cet échange, du point de vue de l'employé. Pour Barskdale (1998), lorsque l'échange est perçu comme déséquilibré, l'employé développe des comportements contreproductifs tels que les retraits au travail, les agressions, le vol...

IV-2 L'expérience du ressentiment favorise l'émergence des CCT

Comme l'a montré les résultats issus des analyses implémentées, les salariés s'engagent davantage dans les CCT lorsque leur niveau de ressentiment est élevé. Ainsi, le ressentiment explique significativement une proportion importante de la variance des scores des CCT contre l'organisation ($R_{aj}^2 = 0,362; p = 0,000$) et des CCT dirigés contre les personnes ($R_{aj}^2 = 0,374; p = 0,000$). Ces résultats confirment notre hypothèse de recherche, tout en s'inscrivant dans la logique de Scheler (1923) et Fleury (2020) pour qui le désir de vengeance est la plus importante des sources du ressentiment. Ces auteurs considèrent le ressentiment comme un phénomène essentiellement réactif associé à la vengeance. Dans cette logique, le ressentiment intègre la rumination qui amène d'emblée l'individu à revivre une « ré-action » émotionnelle, qui au départ pouvait être adressée à quelqu'un en particulier, mais qui, par impuissance de la victime, l'indétermination de l'adresse va prendre de l'ampleur et

la détestation va souvent partir de la cible principale pour s'étendre sur d'autres personnes (physiques ou morales) plus ou moins impliquées dans la situation. Cette détestation arrive ainsi à frapper plusieurs individus initialement non concernés par la réaction affective, mais désormais attrapés par l'extension du phénomène du ressentiment.

En effet, comme l'on révélé nos résultats, toutes les dimensions du ressentiment interviennent dans l'explication des CCT soit de manière directe ou indirecte, soit par interaction. En effet, tandis que les émotions négatives et le sentiment d'impuissance n'ont généré aucun effet direct et indirect sur les CCT, l'on a néanmoins relevé que l'interaction entre les émotions négatives et le sentiment d'impuissance chez les salariés favorise la multiplication des CCT qu'ils dirigent contre l'organisation ($\beta = 0,18; p = 0,01$) et contre les personnes ($\beta = 0,22; p = 0,000$). Cette situation traduit la réalité même du ressentiment telle que vécue par les personnes en situation : Une situation marquée par un vécu des effets combinés des émotions négatives et du sentiment d'impuissance (Emotion Négative*Sentiment d'impuissance) et qui pousse les salariés à l'adoption des comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation, leurs collègues et les usagers (Fleury, 2020). Allant dans le même sens, Fox et al. (2001) soulignent que les émotions négatives, associées au fait de se sentir impuissant, sont à l'origine d'un repli sur soi qui poussent le salarié à s'engager dans des comportements déviants. Cependant, contrairement aux observations de Spector et Fox (2005), les émotions négatives n'ont pas produit d'effet direct sur les CCT alors que la corrélation entre les deux variables s'est révélée significative.

En effet, dans les épisodes émotionnels (émotions rémanentes qui débutent comme les émotions basales mais ont des durées plus longues), l'état émotionnel commence souvent dans l'anticipation de l'événement, subit son apogée durant l'événement et persiste un temps plus ou moins long (Fridja, 1994). La rumination mentale qui s'en suit traduit une autre forme d'émotions rémanentes qui consiste en un retour souvent intrusif de pensées, d'images mentales ou de souvenirs liés à un événement émotionnel passé (Frijda, 1994). Le sentiment d'impuissance qui y est associé, recouvre d'autres réalités et ne s'attache pas uniquement au contenu du travail, mais à l'ensemble des sentiments vécus au travail qui peuvent aboutir au sentiment selon lequel « on ne peut rien y faire » : Une situation qui amène le salarié à subir sans avoir la possibilité d'agir sur ces conditions de travail.

L'action combinée de ces variables expose le sujet aux comportements déviants. A titre d'illustration, l'on peut relever avec cet auteur que les émotions négatives de base telle que la colère ne durent que de quelques minutes à quelques heures. Lorsque la situation

déclenchante n'est plus présente, l'expérience émotionnelle décroît avec l'adaptation du sujet, en particulier si la personne n'est plus exposée à l'objet causal. Cependant, lorsque cette expérience émotionnelle persiste et que le salarié s'estime impuissant, la personne ressentimentiste il est poussé à l'utilisation « ordurière » du langage (injures, propagation des rumeurs...) contre l'autre, traduisant l'une des manifestations les plus explicites et audibles du ressentiment (Scheller, 1912). Le langage est dans ce cas, le premier moyen d'expulsion de ce fiel et vise à porter atteinte à cet autrui (collègue ou usager) qu'on suppose être la cause du mal dont on se dit victime. La violence verbale dont il est question se substitue à la physique et consiste à, dénigrer par la parole, délégitimer, couvrir d'opprobre, diffamer, calomnier, injurier les personnes impliquées dans l'offense (Fleury, 2020). Cette situation explique pourquoi les personnes victime du ressentiment s'adonnent aux comportements contreproductifs dirigés contre les personnes.

Toutefois, en contradiction avec ce qui serait logiquement attendu, les résultats de cette étude ont permis de relever que les émotions positives agissent directement pour augmenter les CCT contre l'organisation ($\beta = 2,22; p = 0,01$) et indirectement pour les diminuer significativement ($\beta = -0,25; p = 0,002$) et que l'interaction entre les émotions négatives et les émotions positives diminue significativement cette catégorie de CCT ($\beta = -0,25; p = 0,03$). Ce résultat fait sens dans un contexte où les salariés ressentent plus d'émotions positives que d'émotions négatives. Ils sont tentés d'adopter très peu de comportements antiorganisationnels, même si les travaux de Rein et al. (1995) admettent que les affects négatifs ont tendance à se maintenir plus longtemps dans la mémoire que les affects positifs. Ce résultat montre que les émotions positives auront tendance à neutraliser l'effet des émotions négatives. Cependant, si les séquences émotionnelles positives interviennent fréquemment dans un contexte où les salariés se trouvent exposés aux émotions négatives et au sentiment d'impuissance, on assistera à la multiplication des CCT dirigés contre l'organisation comme l'a relevé cette étude, bien que les salariés évoquent des affects positifs vécus fréquemment. Cette observation se comprend à travers la dynamique du ressentiment. En effet, la rumination, caractéristique d'une amertume liée à une situation inconfortable (frustration, injustice...) vécue et entretenue quotidiennement dans le psychisme expose le salarié à l'envie de se venger lorsqu'il affiche un niveau d'impuissance élevé. Ainsi, suivant la logique de Scheller (1923), il ne restera plus à ce salarié que de se venger pour réparer le tort subi afin de se débarrasser des affects négatifs.

IV-3 Le désengagement moral des salariés augmente les CCT

Il ressort des analyses implémentées dans cette étude que le désengagement moral est un prédicteur des CCT affichés par les salariés contre les personnes (usagers et collègues) et contre l'organisation qui les emploie. Cet effet est plus marqué avec les CCT contre les personnes (41,6%) qu'avec les CCT contre l'organisation (22,9%). Ce résultat traduit davantage le fait qu'on doit s'intéresser au désengagement moral si on souhaite maîtriser les CCT que les salariés adoptent au travail. Ce résultat va dans le sens des travaux de Moore (2008) qui a montré que le désengagement moral favorise l'émergence des actes de corruption dans l'organisation à travers son action sur la conscience morale et la prise de décision d'agir.

En effet, comme relevé par cet auteur, le désengagement moral joue un rôle important dans la décision d'adopter les actes de corruption puisque les personnes qui ont une propension élevée au désengagement moral ont tendance à plus accepter et pratiquer la corruption au sein de l'organisation (Moore, 2008 ; Bandura, 2016). L'on comprend de ce fait que le processus de désengagement moral pousse les individus à prendre opportunément des décisions et à s'engager dans des actes immoraux. Dans ce cas, les mécanismes de désengagement moral sont activés pour minimiser l'importance des valeurs sensibilisant contre les déviances au niveau des organisations, sans que l'individu ne se retrouve dans un conflit de valeurs lié au dilemme éthique (Bandura, 2016). Ce constat amène à comprendre pourquoi les mesures juridiques de sensibilisation, de saisine et de répression implémentées principalement par la CONAC et d'autres institutions appropriées ne portent pas suffisamment leurs fruits ou du moins, n'arrivent pas dissuader totalement les potentiels acteurs des comportements immoraux dans la fonction publique camerounaise. Une observation qui rejoint le postulat de la théorie de la dissonance cognitive qui postule que, lorsque deux cognitions appropriées pour une décision sont dissonantes, les individus ont tendance à changer leurs attitudes de manière à ce qu'elles concordent (s'ajustent) au mieux possible à leur comportement, tout en donnant plus de valeur à leur choix face aux choix alternatifs (Festinger, 1957 ; Harmon-Jones, 2000). Le processus de prise de décisions immorales étant plus facilité chez les individus présentant un niveau de désengagement moral élevé puisque ce type de décision ne les expose à aucune dissonance (Tetlock, 1986).

Pour ce qui est des comportements contreproductifs dirigés contre les personnes, nos résultats vont dans le sens de la théorie de Bandura (2016). En effet, la propension qu'à un individu à recourir à des cognitions qui lui permettent de restructurer ses actions immorales de manière à ce qu'elles apparaissent moins cruelles, ou encore en atténuant la détresse qui

découlerait du dommage dont il fait subir à autrui reste active chez le salarié. L'un de ces mécanismes repose sur le principe selon lequel « quand tout le monde est responsable, personne ne se sent vraiment responsable ». Il s'agit d'une opération psychique de restructuration de l'acte, de minimisation des dommages et des conséquences lorsqu'un salarié s'engage à aggraver un collègue ou bien à détruire sa carrière, tout en gardant bonne conscience avec soi-même.

IV-4 Le niveau du ressentiment des salariés augmente leur désengagement moral

Les résultats de cette étude ont révélé que le ressentiment augmente le désengagement moral chez les salariés. Cette observation s'accorde au modèle théorique de Bandura (2016) pour qui le désengagement moral se conçoit comme un processus se produisant graduellement par l'exposition répétitive à des situations qui rendent cette forme de reconstruction de la réalité séduisante ou nécessaire. Il s'agit d'une situation où la gravité des transgressions augmente au fur et à mesure que l'inconfort des sanctions émotionnelles négatives est repoussé, traduisant un sentiment d'impuissance. De même, Berkowitz (1965, 1969) rapporte que face à un stimulus aversif ou un événement déplaisant (provocation, frustration, stimulus désagréable...), l'individu développe un affect négatif, lequel induit une activation temporaire de diverses pensées, souvenirs, réactions motrices et réponses physiologiques, rendant l'individu davantage susceptible transgresser une norme. Comme montré précédemment, l'acte de transgression de la norme est précédé par le mécanisme de désengagement moral.

De manière spécifique, cette recherche a montré que les émotions positives et l'action combinée des émotions négatives et du sentiment d'impuissance doivent être prises en compte dans l'explication du désengagement moral car la contribution globale du ressentiment dans l'explication de la variance des scores enregistrés dans l'évaluation du désengagement moral est estimée à 36,2% ($R_{aj}^2 = 0,362; p = 0,000$). Ce résultat corrobore avec l'explication du processus du ressentiment (Scheller, 1912) qui relève que la vengeance issue du ressentiment passe par une opération cognitive de falsification. Une falsification qui ne renvoie pas à une transformation directe des valeurs reconnues en valeurs négatives, mais plutôt, elle se forme à travers une « mendicité organique » qui pousse l'individu à une personne de n'admettre que les impressions qui servent son propre intérêt ou ses attitudes instinctives dans le jugement et la prise de décision.

Le rôle des affects émotionnels est de stimuler les chez l'individu, l'engagement dans des actions appropriées lui permettant de faire face à la situation stimulante. De ce fait, les

individus ayant un haut niveau d'affectivité négative sont plus enclins à ressentir des émotions de colère, de nervosité et de résistance (Watson & Tellegen, 1985). Watson et Clark (1984) considèrent que l'affectivité négative conduit à insatisfaction au travail (Watson & Slack, 1993). De même, cet auteur montre que l'affectivité peut influencer les processus cognitifs (ex. la motivation au travail, l'engagement) et les comportements associés.

Ainsi, il ressort de ce résultat que pour mieux comprendre les mécanismes conduisant aux CCT, il est important de prendre en compte le rôle des processus sociocognitifs propre à chaque individu et qui lui permettent de respecter ou d'outrepasser les normes organisationnelles (Deter et al., 2008 ; White et al. 2009). Ces travaux ont permis de montrer que lorsqu'un salarié manifeste des émotions négatives, il va se désengager moralement de son travail, surtout quand il se sent impuissant dans l'exercice de sa fonction. On relève ainsi que l'effet du ressentiment sur le désengagement moral se matérialise à travers l'action combinée des émotions négatives et du sentiment d'impuissance. La potentialisation des effets produits par les différentes dimensions du ressentiment peut favoriser la multiplication du désengagement moral, bien que certains de ces effets potentiels ne soient pas significatifs. Comme révèle les travaux sur la justice organisationnelle, lorsqu'un salarié perçoit que ses efforts ne sont pas reconnus, il ressent une certaine frustration et de l'injustice. Ce manque de réciprocité engendre l'insatisfaction, l'absentéisme (Kivimaki et al., 2007), le turnover, la perte de l'engagement et le fait de quitter son emploi (Elovainio et al., 2001 ; Tepper, 2001) et une tendance au détachement (retrait comportemental et psychologique). Ce postulat s'oppose à quelques égards de cette étude qui n'a montré aucun effet significatif direct ou indirect des émotions négatives et du sentiment d'impuissance sur le désengagement moral, ceci lorsqu'ils sont analysés chacun, de manière isolée.

IV-5 Le ressentiment médiate le lien entre la carence du leadership d'habilitation et les CCT

La présente étude a prouvé un excellent ajustement des données au modèle de médiation postulé. Ces statistiques ont prouvé que le modèle structural est applicable à la population de l'étude pour une explication des CCT. L'analyse de médiation implémentée a permis de retenir l'existence d'un effet médiateur réel et significatif du ressentiment dans la relation entre la carence du leadership d'habilitation et les comportements contreproductifs au travail. On a noté que 50.28 % de l'effet de la carence du leadership d'habilitation sur les comportements contreproductifs au travail passe par le ressentiment. Un tel résultat concorde avec le modèle de Berkowitz (1969). Pour cet auteur, tout événement déplaisant (provocation,

frustration, stimulus désagréable...) cause un affect négatif, lequel induit une activation temporaire de diverses pensées, souvenirs, réactions motrices et réponses physiologiques, rendant l'individu davantage susceptible d'agir de manière agressive par la suite.

Toutefois, pour que cette agression soit manifestée, un déclencheur (*cue*) doit être présent dans l'environnement (par exemple, une arme à feu). Ces déclencheurs sont des stimuli environnementaux qui s'associent à la colère et à l'agression. Ainsi, la carence de gestion par l'exemple, le manque d'autonomie informationnelle et l'absence d'interaction entre les salariés et leurs superviseurs apparaissent comme des stimuli aversifs pouvant générer une frustration ou du stress chez les salariés et par conséquent du ressentiment. Comme présenté précédemment, nos résultats vont dans ce sens en montrant que la carence du leadership d'habilitation contribue significativement à l'explication de la variance des scores du ressentiment (R^2 ajusté = .43 ; $a = .787$, $z = 7.532$, $p < .001$).

Selon Greenberg (1999) principale raison conduisant les salariés à s'engager dans des CCT est le sentiment d'injustice perçue. C'est donc l'évaluation cognitive des salariés en termes de juste vs. injuste qui les amène à éprouver du ressentiment et de la colère, reconnus comme deux antécédents des comportements contreproductifs. De plus, allant dans le même sens que Berkowitz (1969), la présente étude a révélé que le ressentiment contribue significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation des comportements contreproductifs au travail, R^2 ajusté = .43 ; $b = .545$, $z = 4.613$, $p < .001$. Nous retenons avec cet auteur que, lorsque le fonctionnaire perçoit des insuffisances dans la pratique du leadership d'habilitation dans son organisation, il développe un ressentiment et finir par adopter des comportements contreproductifs dirigés contre l'organisation, ses collègues et les usagers, ceci, chaque fois que la moindre occasion lui est offerte. Cette observation permet de mieux comprendre la recrudescence de la corruption, des détournements des fonds publics, du phénomène des fonctionnaires fictif etc... observé dans la fonction publique camerounaise. Toutefois, ce résultat se démarque des observations antérieures en ce sens qu'il met en lumière le rôle des émotions positives et du sentiment d'impuissance dans l'explication des CCT. En effet, face à une carence du leadership d'habilitation, le fonctionnaire développe le ressentiment et se met à étudier les failles du système managérial dont il s'en servira pour affuter sa stratégie de déviance et finira par la mettre en exécution une fois qu'il aura la moindre occasion. Une telle observation peut être également analysée du point de vue de l'échange social.

Selon Blau (1966), Toute relation du travail est perçue par le salarié comme un échange entre sa contribution et la rétribution qu'il tire de son travail. Lorsque celui-ci estime que l'échange n'est pas à son avantage (déséquilibre), il ressent une frustration ou une injustice (Greenberg, 1999) et recherche donc des moyens (légitimes ou illégitimes) pour restaurer l'équilibre, mais aussi pour réduire la frustration ressentie. Cette théorie explique pourquoi dans cette étude, la carence du leadership d'habilitation a contribué significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation des comportements contreproductifs au travail (R^2 ajusté = .64 ; $c' = .43$ $z = 3.511$, $p < .001$).

L'inclusion simultanée de la carence du leadership d'habilitation et du ressentiment (médiateur) dans la même équation de régression a permis d'observer que le coefficient de régression qui estime les effets résiduels de la carence du leadership d'habilitation ($c'_1 = .43$; $p < .001$) demeure significatif en tant que prédicteurs des comportements contreproductifs au travail et $c > c'$. Cette observation amène à relever que, par frustration, les fonctionnaires répondent directement à la carence du leadership d'habilitation en adoptant les comportements contreproductifs contre l'organisation à l'endroit des personnes, ceci probablement lorsque l'intensité de la frustration est élevée. Mais s'ils vivent plutôt de petites frustrations régulières, ils vont accumuler des expériences émotionnelles négatives, ce qui les conduira peu à peu à l'adoption des CCT. Telle est la logique développée par Fleury (2020) pour qui tout comportement violent trouve sa base dans le ressentiment. En effet, le ressentiment apparaît comme une sorte de rancune alimentée par des situations injustes vécues à répétition par l'homme dans son environnement. L'injustice perçue dont il est question est à l'origine des émotions négatives ressenties suscitant le désir de se venger. Comme relevé par cet auteur, le terme clé pour comprendre la dynamique du ressentiment est la rumination, caractéristique d'une amertume liée à la situation inconfortable vécue et entretenue quotidiennement dans le psychisme avec pour envie de se venger pour réparer le tort subi et se débarrasser des émotions négatives y associées.

IV-6 Le désengagement moral médiatise le lien entre le ressentiment et les CCT

Les résultats de l'étude ont montré un très bon niveau d'ajustement des données au modèle structural traduisant que ce modèle peut être appliqué à la population de l'étude pour une explication des CCT.

Pour ce qui est du test de médiation, les résultats ont, suivant le postulat de Baron et Kenny (1986), remplie les conditions permettant de conclure sur l'existence d'un effet médiateur significatif (HR6). Concrètement, le modèle de médiation a montré que :

- Le ressentiment contribue significativement à l'explication de la variance des scores du désengagement moral, R^2 ajusté = .45 ; $a = .437$, $z = 5.694$, $p < .001$.
- Le ressentiment contribue significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation des comportements contreproductifs au travail, R^2 ajusté = .64 ; $c' = .281$ $z = 3.427$, $p < .001$.
- Le désengagement moral contribue significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation des comportements contreproductifs au travail, R^2 ajusté = .43 ; $b = .723$, $z = 4.395$, $p < .001$.

Ces résultats permettent de retenir que l'effet médiateur du désengagement moral dans la relation entre le ressentiment et les comportements contreproductifs au travail est bien réel et significatif. Il s'est avéré que 53% de l'effet du ressentiment sur les comportements contreproductifs au travail passe par le désengagement moral au travail. Au-delà du modèle de Spector et Fox (2005) qui postulent que les sources de stress indiquées conduisent aux CCT à travers les émotions négatives telles que la dépression, la tristesse et la colère, ces résultats s'inscrivent dans la continuité de l'étude de Fida et al. (2014).

En effet, le *Stressor-Emotion Model* propose d'examiner les facteurs (« *frustrator* » ou « *stressor* ») situationnels, les facteurs individuels et l'interaction entre ces deux derniers dans la compréhension des CCT. Ce modèle s'appuie sur le constat selon lequel, les CCT n'apparaissent pas de manière automatique et à la même fréquence chez tous les individus car ceux-ci évoluent dans un système social complexe comportant des normes, valeurs et modèles de comportements acquis de la socialisation (Schein, 1999). Nos résultats vont dans ce sens étant donné qu'une proportion de la variance des scores des CCT adoptés par les salariés passe par l'effet direct du ressentiment. A cet effet, pour mieux comprendre les mécanismes conduisant aux CCT, il est important de prendre en compte le rôle des processus sociocognitifs propre à chaque individu et qui lui permettent de respecter ou d'outrepasser les normes organisationnelles (Deter et al., 2008 ; White et al. 2009).

Dans la même lancée, les recherches sur les émotions révèlent que les émotions négatives ressenties à répétition forment des scripts hostiles. Ainsi, une fois que la situation stressante et frustrante se fait ressentir, des émotions négatives s'installent et il s'en suit une évaluation primaire et secondaire suivant l'aspect cognitif (excitation des pensées hostiles,

mémoire et scripts affectifs) ; l'aspect affectif (récurrence des sentiments hostiles et de colère) et conatif (transfert de l'excitation, volonté d'adopter des comportements hostiles). A partir des schèmes hostiles élaborés, l'individu va orienter chaque fois l'interprétation des événements ambigus, d'où la nécessité d'examiner le désengagement moral comme processus sociocognitif par lequel les émotions négatives favorisent la multiplication CCT. Cette étude va au-delà des conclusions de Fida et al. (2014) car en plus des émotions négatives, elle intègre les émotions positives et le sentiment d'impuissance dans le modèle de prédiction des CCT, ceci à travers le désengagement moral.

En revanche, lorsque l'émotion négative s'installe et dure par ce que le salarié n'est pas doté des moyens justes et légitimes pour restaurer l'équilibre perdu (sentiment d'impuissance), il s'en suit le désengagement moral et par la suite l'adoption des CCT. La multiplication des affects négatifs associés au sentiment d'impuissance (incapacité d'agir en faveur d'une amélioration) correspond au ressentiment tel que développé par Fleury (2020). Il s'agit d'un état psychologique qui prépare l'homme à la vengeance.

Concrètement, suivant la dynamique ressentimentiste, la frustration ou une injustice perçue favorise l'émergence des émotions négatives. Mais si la victime croit ne pas posséder suffisamment de moyens pour un recours légitime (sentiment d'impuissance), il s'en suivra une rumination progressive des émotions négatives qui, associées au sentiment d'impuissance manifesté par la victime conduiront aux distorsions cognitives (désengagement moral) et plus tard à une « explosion » symbolisant le début d'adoption des CCT. Les distorsions cognitives susmentionnées sont caractéristiques du désengagement moral (Bandura, 1996) et représentent les processus sociocognitifs internes dont se sert l'individu pour rationaliser le comportement et qui lui permettent également de justifier les gestes antisociaux sans vivre l'angoisse, la culpabilité et la perte de l'estime de soi qui résultent habituellement d'un comportement qui va à l'encontre des normes sociales. Le désengagement moral apparaît comme un processus de falsification du jugement de la moralité (Scheller, 1912) et se conçoit comme un processus se produisant graduellement par l'exposition répétitive à des situations qui rendent cette forme de reconstruction de la réalité séduisante ou nécessaire. Il s'agit ainsi du fait que des salariés initialement engagés aux principes éthiques et valeurs de l'organisation, se retrouvent en train de les outrepasser pour adopter des comportements contreproductifs face à certaines situations. En gros, les résultats de cette étude permettent de ressortir la place des émotions et du sentiment d'impuissance dans la volonté du salarié d'adopter les CCT en guise de vengeance pour répondre à une injustice. Le désengagement

moral apparaît comme une étape intermédiaire de rationalisation et de dépenalisation interne de l'acte immoral. Ce processus suit les mécanismes développés par Bandura (2016).

IV-7 Le ressentiment médiatise le lien entre la carence du leadership d'habilitation et le désengagement moral

Les résultats de cette étude ont révélé un excellent niveau d'ajustement du modèle structural aux données, tout en attestant sa validité et son application à la population de l'étude pour une explication du désengagement moral. L'analyse de médiation y relative a révélée que le ressentiment est le médiateur dans la relation entre la carence du leadership d'habilitation et désengagement moral. Et que 43,16% de l'effet de la carence de leadership d'habilitation sur le désengagement moral passe par le ressentiment. Cette médiation a été confirmée par les trois conditions suivantes :

- La carence du leadership d'habilitation contribue significativement à l'explication de la variance des scores du ressentiment, R^2 ajusté = .65 ; $a = .805$, $z = 7.585$, $p < .001$.
- La carence du leadership d'habilitation contribue significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation du désengagement moral, R^2 ajusté = .45 ; $c' = .319$ $z = 3.215$, $p < .001$.
- Le ressentiment contribue significativement à l'explication de la variance des scores obtenus dans l'évaluation du désengagement moral, R^2 ajusté = .40 ; $b = .299$, $z = 3.459$, $p < .001$.

Ce résultat trouve un sens dans la théorie LMX (Leader-Member Exchange Theory) qui s'intéresse à la nature des relations verticales entre le leader et chacun de ses subordonnés. Selon cette théorie, lorsqu'un salarié souhaite négocier son rôle et ses responsabilités au sein de l'équipe avec son leader, c'est-à-dire lorsqu'il est prêt à s'investir dans des tâches qui se situent en dehors du cadre des fonctions prescrites, il devient membre du in-group et le leader lui octroie plus de considération et de confiance Dansereau et al. (1975). En effet, le modèle LMX peut amener le leader, inconsciemment, à favoriser des échanges avec les subordonnés du « ingroup » et, dès lors, de contribuer au développement d'une frustration, d'un sentiment d'iniquité et d'injustice auprès des membres du *out-group*. Dans ce cas, ces salariés réagissent, par exemple, à ne plus trop collaborer et à moins s'investir dans l'organisation, ou encore adopter des comportements contre-productifs suite à l'affectivité négative subséquente. En effet, l'affectivité négative développée par le salarié accroît sa prédisposition

à réagir en défaveur du stimulus générateur des émotions négatives pour éviter développer une humeur de même nature (Larsen & Katelaar, 1991). Locke (1997) définit l'humeur comme un état émotionnel qui perdure. L'émotion négative survient à la suite de facteurs externes (réaction à un comportement d'autrui, à un objet perçu) ou internes (réaction à une pensée, un souvenir, une sensation).

En revanche, se rappeler d'une expérience que l'on a personnellement vécue active des représentations spécifiques ou le soi est directement impliqué. Le désengagement moral se conçoit comme un processus se produisant graduellement par l'exposition répétitive à des situations qui rendent cette forme de reconstruction de la réalité séduisante ou nécessaire. C'est ainsi que la gravité des transgressions peut augmenter à mesure que l'inconfort des sanctions émotionnelles négatives est repoussé. Le désengagement moral est un ensemble de rationalisations développées avant et pendant le délit pour justifier la perpétration du geste de délinquance (Girard, 2013). Plusieurs mécanismes interviennent donc dans le processus d'autorégulation des salariés selon lequel le contrôle moral interne peut être dégagé d'une conduite préjudiciable (Petrucelli et al, 2017). Les individus font recours à ces mécanismes pour tenter de justifier leur conduite répréhensible et de les rendre le plus acceptable possible pour eux, mais également pour la société.

Le rappel d'une expérience que l'on a personnellement vécue avec une autorité hostile interfère automatiquement dans la perception du supérieur hiérarchique en augmentant l'adhésion à des CCT quelle que soit la nature des comportements réalisés par le supérieur.

Cette recherche estime qu'une fois que les émotions négatives sont ressenties à répétition avec un sentiment d'impuissance, elles conduisent l'individu au désengagement moral, une situation qui le pousse à adopter régulièrement les CCT.

V- SYNTHÈSE DES RESULTATS ET MODELE FINAL

Cette thèse a révélé le rôle médiateur du ressentiment et du désengagement moral dans la relation entre la carence du leadership d'habilitation et les comportements contreproductifs au travail. Concrètement, les résultats ont montré que lorsque les salariés perçoivent une carence de gestion par l'exemple, un manque d'autonomie et un faible niveau d'interaction avec le superviseur ils vivent une frustration ou un stress (Spector & Fox, 2005) ou encore une injustice organisationnelle perçue (Greenberg, 1999). Les émotions négatives qui en découlent les exposent au ressentiment, surtout lorsque ces salariés évoluent dans un

environnement où ils subissent les conditions de travail (sentiment d'impuissance) sans pouvoir agir dans le sens d'une amélioration ou un avenir professionnel meilleur.

Par rumination des expériences émotionnelles négatives, le salarié est davantage prédisposé à la vengeance (Fleury, 2020). Cette prédisposition va par la suite amener le salarié à développer des mécanismes de désengagement moral qui lui permettent rationaliser son acte répréhensible. Il s'agit des rationalisations développées avant et pendant le délit pour justifier la perpétration des gestes immoraux (Girard, 2013). D'après Abel et al. (1989) les distorsions cognitives liées au désengagement moral sont constituées d'un ensemble de processus cognitifs internes au délinquant qui servent à rationaliser le comportement immoral en lui permettant de justifier les gestes d'agression sans vivre l'angoisse, la culpabilité et la perte de l'estime de soi. En effet, Bandura (2016) souligne que le désengagement moral est un processus qui se produit graduellement par l'exposition répétitive à un ensemble de situations qui rendent cette forme de reconstruction de la réalité séduisante ou nécessaire. C'est ainsi que la gravité des transgressions peut augmenter au fur et à mesure que l'inconfort des sanctions émotionnelles négatives est repoussé. L'inconfort peut être repoussé parce que l'impuissance persiste et les mécanismes du désengagement moral permettent non seulement de donner une image positive à un comportement immoral, mais aussi de nier la participation intentionnelle à la transgression d'un standard moral et surtout de minimiser les conséquences néfastes pour autrui, du comportement immoral ou encore, de modifier l'image de la victime afin qu'il soit plus facile de ne pas faire preuve d'empathie à son égard (Bandura, 2000). Ce processus cognitif pousse le salarié à rester confortable (sans vivre de dissonance cognitive) lorsqu'il adopte les comportements contreproductifs contre l'organisation, ses collègues et les usagers.

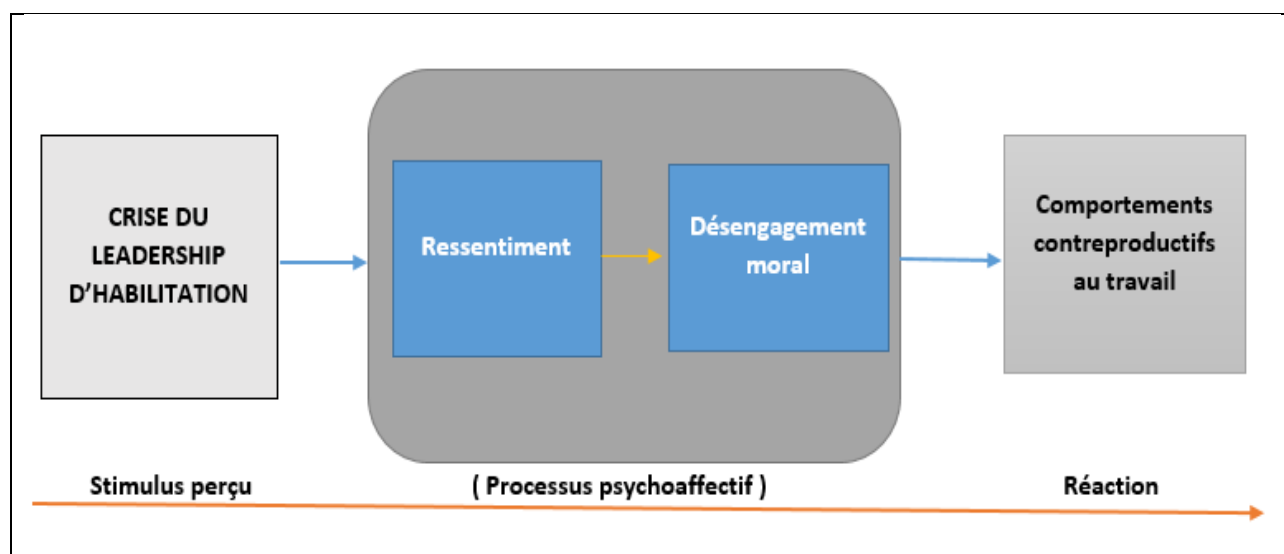
Ce résultat montre que la plupart des fonctionnaires camerounais se désengage d'abord moralement avant de se lancer dans la pratique de la corruption, les détournements de fonds publics, le désinvestissement au travail (présentéisme, absences, abandon et désertions), les abus, le harcèlement... Le processus de falsification du jugement de moralité (Scheller, 1912) ou de désengagement moral (Bandura, 2016) expliquent pourquoi les actions de sensibilisation engagées par la CONAC pour prévenir les actes immoraux chez les fonctionnaires camerounais ne portent pas suffisamment leurs fruits.

Partant des travaux sur la frustration-agression, Berkowitz (1965, 1969) a proposé des orientations nouvelles à la théorie originale en suggérant, qu'un stimulus aversif, tel que la frustration ou l'injustice perçue, dispose l'individu à l'agressivité. Suivant cette logique, un

évènement déplaisant (provocation, frustration, stimulus désagréable...) cause un affect négatif, lequel induit une activation temporaire de diverses pensées, souvenirs, réactions motrices et réponses physiologiques, rendant l'individu davantage susceptible d'agir de manière agressive par la suite. Une telle observation amène à comprendre que la carence du leadership d'habilitation active des processus psycho-affectifs (ressentiment et désengagement moral) chez le salarié, ce qui l'amène développer des comportements contreproductifs comme réponse. Ainsi, tout en s'inscrivant dans la logique du *stressor-emotion model* (Spector & Fox, 2005), cette étude montre que le sentiment d'impuissance doit être associé aux émotions négatives pour mieux appréhender la dynamique du ressentiment, telle que proposée par Fleury (2020), afin de proposer une explication aux comportements contreproductifs au travail. Ce résultat se rapproche des résultats de Fida et al. (2014) en intégrant le désengagement moral comme médiateur entre le ressentiment (émotions négatives et le sentiment d'impuissance) et les CCT.

Figure 46

Modèle intégrateur des comportements contreproductifs au travail



Ce modèle présente le processus par lequel, la carence du leadership d'habilitation génère les comportements contreproductifs chez les salariés qui la perçoivent. Ce résultat complète les études antérieures et permet de relever que le leadership d'habilitation conduirait aux comportements prosociaux au travail. Ce type de leadership s'appuie sur un processus de partage de pouvoir par les leaders formels qui améliorent l'autonomie, le potentiel, la signification et l'impact des employés et des équipes de travail (Kirkman & Rosen, 1999).

En marge de la typologie bidimensionnelle des CCT étudiée dans cette étude, Buss (1961) s'est intéressé aux agressions au travail en distinguant lui aussi, deux types d'agression selon la motivation de l'individu qui agit. Une première, l'agression hostile ou affective, qui vise (conformément à l'hypothèse initiale de Dollard et al., 1939) à diminuer la frustration. Pour Buss (1965), l'agression instrumentale est utilisée comme un moyen permettant d'atteindre un autre objectif (par exemple, agresser pour s'imposer afin d'établir son pouvoir). Dans ce dernier cas, l'émission du geste agressif ne nécessite pas une réaction émotive préalable. Dans cette logique, nous pouvons relever que les comportements contreproductifs dirigés contre les autorités relèveraient beaucoup plus de l'agression affective, de même que ceux dirigés contre les collègues, par effet de bouc-émissaire. Alors que les comportements contreproductifs dirigés contre les collègues et l'organisation découleraient de l'agression instrumentale.

VI- QUELQUES LIMITES DE L'ETUDE

Cette thèse a permis de ressortir les mécanismes psychoaffectifs à travers lesquels la carence du leadership d'habilitation perçue dans un contexte organisationnel conduit à la multiplication des comportements contreproductifs chez les salariés au travail. Le ressentiment étant un processus psycho-affectif défini comme un souvenir d'injustice ou d'une frustration qu'une personne rumine avec une envie de se venger. Ce processus se matérialise par une rumination mentale des expériences émotionnelles négatives associé au sentiment d'impuissance qui pousse la victime à développer une envie de se venger (Fleury, 2020). Une limite de cette définition qui s'est répercutée dans cette étude repose sur la non intégration de l'envie de vengeance dans la mesure du ressentiment. De même, nous n'avons pas pu trouver une échelle standardisée qui mesure spécifiquement le ressentiment au travail. Ce qui nous a motivé à proposer une mesure à partir des échelles existantes sur ses dimensions. Cette absence d'une échelle spécifique sur le ressentiment pourrait constituer une limite de cette étude.

De même, la théorie du désengagement moral repose sur des mécanismes sociocognitifs développés par le salarié pour rationaliser ses actes anti-organisationnels de manière à éviter la dissonance qui accompagne généralement la violation consciente d'une norme. Ce mécanisme permet à un salarié de garder son confort mental en restant en bonne conscience envers soi-même pendant et après une transgression de la norme. En effet, en allant dans le sens Ajzen (2005), si l'envie de se venger, associé au ressentiment peut être

considéré comme une attitude, le désengagement moral quant à lui accompagne l'intention d'agir et l'action proprement dite est représentée par les CCT. Cette explication s'accorde avec la théorie de Bandura (2016) sans intégrer l'« *agressive cue* ». En effet, Berkowitz (1969) a relevé que, pour qu'une agression soit manifestée, un déclencheur (*cue*) doit être présent dans l'environnement (par exemple, une arme à feu), il s'agit d'une variable contextuelle (Noumbissie, 2010). Ces déclencheurs sont des stimuli environnementaux qui s'associent à la colère et à l'agression suivant un processus similaire au conditionnement classique. Dans ce cadre le déclencheur environnemental des CCT peut être la défaillance de la gestion du fichier solde de l'Etat, un mauvais contrôle de l'exécution des budgets, une absence d'objectifs clairement définis, la corruption permanente, le népotisme... Toutefois, l'effet de ces stimuli environnementaux n'a pas été pris en compte dans cette étude.

Sur le plan méthodologique, nous relevons que la taille de l'échantillon des analyses factorielles exploratoires ($n=156$) n'a pas été assez représentative pour l'AFE effectuée sur les échelles des comportements contreproductifs au travail (45 items) et du leadership d'habilitation (38 items) car les auteurs proposent d'utiliser un échantillon dont la taille serait cinq fois, le nombre d'items à analyser (Hayes, 2018). Cependant, il est conseillé d'utiliser par défaut, un échantillon de taille minimale $n=200$ lorsque le nombre d'items de l'échelle à valider est très élevé. Bien que l'évaluation du ressenti et du désengagement moral ont rempli cette condition, on relève tout de même que le cas des deux autres échelles évoquées ci-dessus pourrait constituer une limite de cette étude. Toutefois, les indices incrémentaux, d'ajustement et de parcimonie, et de fiabilité issus des analyses factorielles confirmatoires ont révélé un très bon niveau d'ajustement de nos données aux différents modèles de mesure, mais également aux modèles structuraux.

VII- QUELQUES ORIENTATIONS POUR DES RECHERCHES FUTURES

Au regard des résultats de cette étude, quelques suggestions sont adressées aux futurs chercheurs pour permettre d'étudier davantage la relation entre les pratiques du leadership d'habilitation, les affects négatifs, le désengagement moral et les comportements contreproductifs au travail. En effet, dans le passage du désengagement moral au comportement contreproductif, une nouvelle recherche pourrait vérifier l'effet d'autres variables intermédiaires. En effet, Noumbissie (2010) a relevé qu'entre l'intention d'agir et l'action, il existe des variables qui, autant que l'intention agissent sur le comportement

intentionnel. Pour cet auteur, bien que l'intention ait bel et bien un pouvoir de prédiction sur l'action, d'autres variables dites d'action ont pour rôle de faciliter son accomplissement. En effet, cet auteur montre qu'une intention agit selon trois principes : 1) soit elle assure sa suprématie sur l'action, 2) soit elle est inerte ou 3) totalement écrasée pendant la réalisation de l'action. Il existe également deux types de variables intermédiaires : celles qui facilitent la réalisation de l'intention et celles qui entravent sa réalisation. Les variables d'action identifiées sont le contexte, la pression sociale, la force de l'affectivité, les antécédents, l'inertie cognitive. Comme relevé plus haut, le contexte peut se rapporter aux défaillances du système informatique de gestion, le mauvais contrôle de la gestion, la corruption ambiante... ; la variable psychosociale renvoie à la pression exercée par une autorité ou un collègue (un complice) pour encourager le passage à l'acte anti-organisationnel. Elle peut également se traduire par un conformisme allant dans le sens où l'on travaille dans une équipe de travail où les actes immoraux sont régulièrement commis au vu et au su des uns et des autres sans que personne n'ose dénoncer. La force de l'affectivité peut dans ce cas s'apparenter à l'intensité des émotions négatives, du sentiment d'impuissance et même du désengagement moral. Il conviendrait d'étudier le rôle modérateur de ces variables entre le désengagement moral et les comportements contreproductifs au travail.

Dans la même lancée, une étude approfondie mériterait d'être menée sur le ressenti chez les salariés. Une telle étude permettrait de proposer une définition opérationnelle assez fournie, mais aussi des variables manifestes de ce construit dans l'optique d'élaborer une échelle de mesure pouvant permettre de bien appréhender cette réalité propre aux salariés. Nous avons dans cette étude, mesuré le ressenti à partir de ses deux dimensions (émotions négatives et sentiment d'impuissance), mais aussi, en y associant les émotions positives pour une meilleure appréhension des émotions ressenties par les salariés. En effet, en situation organisationnelle, le salarié fait face à un ensemble de stimuli pouvant relever du travail proprement dit, de l'organisation, des interactions avec les autres (supérieurs, collègues, usagers...). De ce fait, nous avons estimé que les émotions au travail ne sont pas exclusivement négatives ou positives, mais plutôt une combinaison des deux avec peut-être une prédominance d'une catégorie sur l'autre selon un stimulus spécifique.

VIII- QUELQUES IMPLICATIONS PROFESSIONNELLES

Cette recherche a permis de montrer que la carence du leadership d'habilitation active des processus psychoaffectifs chez le salarié, ce qui l'amènent à adopter, en guise de réponse,

des comportements contreproductifs au travail, qui peuvent être dirigés soit contre l'organisation qui l'emploie, soit contre les personnes qui y travaillent (autorités et collègues) ou qui y fréquentent pour un besoin de service (usagers). Au regard des multiples conséquences des CCT sur la performance, l'image ou la réputation d'une organisation, quelques suggestions sont élaborées à l'endroit des pouvoirs publics, et à toute personne à la tête d'un département ou d'une équipe de travail, pour une amélioration du mode de gestion de la fonction public et du climat de justice organisationnelle perçue qui en découle. Parmi ces mesures nous proposons :

- L'utilisation de la norme la plus appropriée pour la distribution des ressources (Ex : norme de besoin, norme d'équité et norme d'égalité...) pour qu'elles soient majoritairement acceptées par les salariés sans créer de frustration. A titre d'illustration, Martin et Harder (1994) suggèrent que les récompenses de nature socio-émotionnelle doivent être distribuées selon la règle d'égalité ou sur la base des besoins personnels, alors que les récompenses de nature économique doivent davantage tenir compte de la règle d'équité. Bien que Chen (1995) souligne des exceptions à cette disposition générale, il importe de trouver de manière objective la norme la plus acceptée par les bénéficiaires en fonction du contexte et du type de ressource à distribuer. Une telle technique permettrait non seulement de considérer le point de vue des salariés mais aussi, leur participation à la prise de décision quant à la distribution des ressources.

- Accorder plus d'autonomie aux salariés dans l'exercice de leur fonction. Il s'agit de leur donner la possibilité d'agir efficacement sur leurs conditions de travail pour un meilleur avenir professionnel. Ceci passe par l'accès à l'information, aux formations, aux stages et séminaires visant à accroître leurs performances et compétences, et surtout, de prendre en compte celles-ci dans la répartition des tâches, des postes de responsabilités et de la rémunération qui va avec. Une application rigoureuse de cette mesure permet de bien spécifier les rôles, de spécialiser et de responsabiliser davantage les salariés afin d'avoir l'homme qu'il faut à la place qui faut. Dès lors, une augmentation des exigences de travail et de la latitude décisionnelle permettra de rendre tous les salariés actifs (Karasek, 1979) tout en favorisant un sentiment d'utilité organisationnelle et à même temps, une diminution des affects négatifs et du sentiment d'impuissance.

- Veiller à ce que les informations sur les critères de distribution des ressources (non biaisés) parviennent à tous les niveaux hiérarchiques et qu'ils soient appliqués avec impartialité. A cet effet, une distribution transparente et rigoureuse des rétributions

(promotion, salaire, décoration, prime...) permettrait d'éliminer les classes (privilegiés et déshérités) formées entre les salariés.

- Montrer le bon exemple, est bien entendu, la conduite que doivent adopter le top management, les superviseurs et les chefs d'équipes pour inciter en retour l'adoption de bonnes conduites chez les salariés. Ceci permettra aux salariés d'être des collaborateurs actifs (petits leaders) et non de simples suiveurs d'instructions. De même, les superviseurs doivent traiter tous leurs collaborateurs de manière impartiale et surtout avec plus de respect, de dignité et d'honnêteté.

Nous estimons qu'une prise en compte de ces suggestions par les pouvoirs publics et l'ensemble des décideurs, ainsi que les autres personnels de la fonction publique, contribuera sans doute à une baisse considérable des affects négatifs et du désengagement moral, et par conséquent une diminution considérable des comportements contreproductifs au travail. Comme l'ont montrées les études antérieures, on pourrait assister plutôt à une augmentation de la motivation et de l'engagement au travail, du sentiment d'efficacité personnelle et d'utilité organisationnelle, avec pour conséquence, l'augmentation des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Conclusion

Ce chapitre a permis de présenter la synthèse des résultats de la thèse tout en spécifiant les points de convergence et de divergence avec les travaux antérieurs. Il en découle que cette étude s'inscrit dans la continuité du *stressor-emotion model* en testant l'effet d'une nouvelle variable explicative. De même, cette étude intègre le sentiment d'impuissance pour compléter les émotions pour rendre compte de la place du ressentiment dans le modèle étudié.

CONCLUSION GENERALE

Ce travail de recherche a porté sur l'étude du lien entre la carence du leadership d'habilitation, le ressentiment, le désengagement moral et les comportements contreproductifs au travail. En effet, cette thèse tire son fondement du fait que le Cameroun est confronté, depuis plus d'une décennie, à la menace d'un ensemble de pratiques qui violent l'éthique organisationnelle. Ces pratiques, régulièrement combattues par les pouvoirs publics et les partenaires internationaux, regroupent la corruption ambiante, les détournements des deniers publics, les multiples absences, les désertions... La présente étude s'est proposée d'élaborer un modèle explicatif et de prédiction des comportements contreproductifs au travail. C'est ainsi que le *stressor-emotion model* (Spector & Fox, 2005 ; Fida et al., 2014) a été mobilisé comme modèle théorique de base sur lequel cette recherche s'est appuyée pour proposer une autre variable contextuelle permettant d'expliquer les comportements contreproductifs au travail. En effet, la fonction publique camerounaise est régie par un mode d'administration purement bureaucratique (Tamekou, 2008) dans lequel est pratiqué un leadership fortement influencé par le modèle d'autorité traditionnelle (Shu, 2013) et qui s'inscrit aux antipodes des pratiques managériales d'habilitation (Nyock Ilouga et al., 2018). S'appuyant sur les limites des actions menées par les pouvoirs publics pour endiguer le problème évoqué, cette étude s'est donnée pour ambition de proposer une approche psychosociale qui repose davantage sur les pratiques du leadership d'habilitation.

Pour atteindre l'objectif de cette étude, deux enquêtes ont été réalisées auprès des fonctionnaires de l'administration centrale de quatre ministères camerounais. Les échantillons des deux enquêtes ont été sélectionnés par la technique d'échantillonnage de type non probabiliste. Le questionnaire a été constitué à partir de l'échelle du leadership d'habilitation de Arnold et al. (2000), Le *job affective relative Work-scale* pour les émotions (Katwyk et al., 1999), le sentiment d'impuissance par l'échelle de Heydary et al. (2011), le désengagement moral par l'échelle de Bandura et al. (1996) et les comportements contreproductifs au travail par le « *Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)* » de Spector et al. (2006).

En effet, 158 fonctionnaires ont participé à une première phase de l'enquête dont les données ont servi à la réalisation des analyses factorielles exploratoires, afin d'adopter la structure factorielle valide pour la mesure de chacune des variables en contexte camerounais. Cet exercice a permis d'épurer nos outils de collecte afin d'adopter le questionnaire définitif pour la suite de l'étude. Les résultats de cette analyse ont permis de retenir trois dimensions pour la mesure du leadership d'habilitation (gestion par l'exemple, autonomie informationnelle et interaction avec le superviseur), une seule dimension pour le

désengagement moral et enfin, le ressentiment et les CCT ont conservé leurs dimensions, mais avec quelques items en moins : il s'agit de ceux qui n'ont pas saturer au différents modèles de mesure.

Pour ce qui est de la deuxième enquête, 253 fonctionnaires ont répondu au questionnaire issu des analyses factorielles exploratoires. Les données qui en ont découlé, ont servi à l'analyse exploratoire confirmatoire et donc les résultats ont révélé un bon ajustement des données au modèle de mesure de chaque variable de l'étude. Ces mêmes données ont servi à la réalisation du test d'hypothèses et les résultats qui en découlent sont présentés ci-dessous :

-La carence du leadership d'habilitation favorise l'émergence des comportements contreproductifs au travail (CCT) : Lorsqu'un salarié perçoit des insuffisances dans la pratique du leadership d'habilitation au travail il est plus enclin à développer un comportement contreproductif au travail. La proportion de la variance des scores des CCT expliquée est de 32,6 % ($R_{aj}^2 = 0,326; p = 0,000$) pour les CCT dirigés contre l'organisation et de 35,2% ($R_{aj}^2 = 0,352; p = 0,000$) pour les comportements contreproductifs dirigés contre les personnes (HR1).

-L'expérience du ressentiment favorise l'émergence des CCT : Les résultats ont révélé que les salariés s'engagent davantage dans les CCT lorsque leur niveau du ressentiment est élevé et la contribution du ressentiment dans l'explication de la variance des scores enregistrés dans l'évaluation des comportements contreproductifs est de 36,2% ($R_{aj}^2 = 0,362; p = 0,000$) pour les CCT dirigés contre l'organisation et de 37,4% ($R_{aj}^2 = 0,374; p = 0,000$) pour les CCT dirigés contre les personnes (HR2).

-HR3 : Le désengagement moral des salariés augmente la probabilité d'occurrence des CCT : Autrement dit, le désengagement moral s'est révélé être un prédicteur des CCT affichés par les salariés contre les personnes (usagers et collègues) et contre l'organisation qui les emploie. Cet effet est plus marqué avec les CCT contre les personnes (41,6%) qu'avec les CCT contre l'organisation (22,9%).

- HR4 : Le ressentiment vécu par les salariés augmente leur désengagement moral au travail. Ainsi, la contribution globale du ressentiment dans l'explication de la variance des scores enregistrés dans l'évaluation du désengagement moral est estimée à 36,2% ($R_{aj}^2 = 0,362; p = 0,000$).

-HR5 : Le ressentiment médiatise le lien entre la carence du leadership d'habilitation et les CCT ($\chi^2_{df} = 1,175$; $GFI = 0,98$; $TLI = 0,99$; $CFI = 0,99$ et $RMSEA = 0,026$) avec $c'(0,43) < c(0,859)$. Ce résultat a montré que 50.28 % de l'effet de la carence du leadership d'habilitation sur les comportements contreproductifs au travail passe par le ressentiment (médiation partielle).

-HR6 : Le désengagement moral médiatise le lien entre le ressentiment et les CCT ($\chi^2_{df} = 2,874$; $GFI = 0,96$; $TLI = 0,96$; $CFI = 0,97$ et $RMSEA = 0,059$) avec $c'(0,32) < c(0,598)$. Il en ressort que 53% de l'effet du ressentiment sur les comportements contreproductifs au travail passe par le désengagement moral au travail (médiation partielle)..

-HR7 : Le ressentiment médiatise le lien entre la carence du leadership d'habilitation et le désengagement moral ($\chi^2_{df} = 1,888$; $GFI = 0,95$; $TLI = 0,92$; $CFI = 0,95$ et $RMSEA = 0,086$) avec $c'(0,28) < c(0,563)$. Ce résultat a montré que 43,16% de l'effet de la carence du leadership d'habilitation sur le désengagement moral passe par le ressentiment (médiation partielle).

L'ensemble des résultats présentés ci-dessus permet d'établir que le ressentiment et le désengagement moral sont les processus psychoaffectifs à travers lesquels la carence du leadership d'habilitation favorise la multiplication des comportements contreproductifs au travail. En d'autres termes, ce résultat révèle qu'une amélioration des pratiques du leadership à travers la gestion par l'exemple, l'autonomie, une bonne interaction avec les collaborateurs et l'accès de ceux-ci à l'information, contribue significativement à diminuer les Comportements contreproductifs au travail et peut-être même, favoriserait l'émergence des comportements prosociaux au travail. Un tel résultat va dans le sens du *stressor-emotion model* (Spector & Fox, 2005 ; Fida et al., 2014) tout en y associant une nouvelle variable contextuelle (carence du leadership) et une variable intermédiaire (ressentiment).

La présente étude suggère aux différents leaders formels de la fonction publique, la nécessité d'associer l'approche psychosociale proposée ici à l'approche juridique en cours pour assainir les pratiques professionnelles chez les fonctionnaires dans l'optique de diminuer considérablement les comportements immoraux au travail.

**REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

- Abel, G.G., Gore, D.K., Holland, C.L., Camps, N., Becker, J.V., & Rathner, J.R. (1989). The measurment of the cognitive distorsions of child molesters. *Annals of sex resaerch*, 2, 135-152. <https://doi.org/10.1007/BF00851319>
- Abramson, L., Seligman, M. & Teasdale, J., (1978), Learned helplessness in humans: Criticism and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.
- Acedo, F.J., Barroso, C., & Galan, J.L. (2006). The ressource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27, 621-636. <https://doi.org/10.1002/smj.535>
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 76, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Adams, J.S., & Rosenbaum, W.B. (1962). The ralationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161-164. <https://doi.org/10.1037/h0047751>
- African Economic Outlook (2021). *Perspectives économiques au Cameroun*. <https://www.afdb.org/fr/countries/central-africa/cameroon/cameroon-economic-outlook>
- Afrobaromètre. (2015, décembre, 15). *Les institutions au Cameroun : Résultats de la sixième enquête Afrobaromètre au Cameroun*. <https://afrobarometer.org>
- Agence Nationale d'Investigation Financière. (2005, mai, 31). *Présentation sommaire de l'ANIF*. <https://www.anif.cm>.
- Agouri, R. (2011). *Les comportements d'équipiers et leurs liens avec la qualité de vie au travail*. Mémoire de maitrise. Hautes Etudes Commerciales Montréal.
- 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>
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, Personality and Behavior* (2nd Ed.). Open University Press.
- Alger, R., De Boeck, P. (2017). On the interpretation and use of mediation : Multiple perspectives on mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01984>
- Allen, J.G., & Haccoun, D.M., 1976. Sex differences in emotionality : A multidimensional
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allport, G.W. (1955). *Becoming : Basic considerations for a psychology of personality*. Yale University Press.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organisations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01072.x>
- Ambler, T. (1998). Mediation and moderation : Roles and tests. Pan'Agra Working paper, London Business School, 98,904.

- Ambrose, M.L., Hess, R.L., & Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes : An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 21-36.
- Ambrose, M.L., Seabright, M.A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace : The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Amundsen, S., & Martinsen, O. (2014). Self-other agreement in empowering leadership : Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *Leadership Quarterly*, 25(4), 784-800. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.007>
- Anderson, L.M., & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat ? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Antonakis, J., Fenley, & M., Liechti, S. (2011). Can Charisma Be Taught ? Tests of Two Interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10 (3), 374-396.
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012). Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow. *Harvard Business Review*, 90 (6), 127-130.
- Aquino, K., Lewis, M.U. & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance : A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.
- Aquino, K., Reed, A.II., Thau, S., & Freeman, D. (2007). A grotesque and dark beauty : How moral identity and mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(3), 385-392. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2006.05.013>
- Aquino, K., Tripp, T.M., & Bies, R.J. (2001). How employees respond to personal offense : the effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 52-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.52>
- Arad, S., & Drasgow, F. (1994). *Empowered work groups : Conceptual frame and empirical assessment of empowerment processes and outcomes in organizations*. Paper presented at the annual meetings of the society of industrial and organizational psychologists, Nashville.
- 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*, 21(3), 249-269.
- Ashforth, B.E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207-242. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90051-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90051-4)
- Ashforth, B.E., Joshi, M., Anand, V., O'Leary-Kelly, A.M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *Journal of Applied Psychology*, 43, 2426-2448.
- Atangana, P.R. (2012). Corruption and structural reforms in Cameroon. *Research in World Economy*, 3(2), 7-19. <https://doi.org/10.5430/rwe.v3n2p7>

- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.009>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2016). Obstacles au travail en équipe : Se méfier des conclusions hâtives. *HEC Mag*, 14(2), 16-19.
- Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C., & Morin, E. M. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being : The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 351-361.
- Aubert, N. (2003). Les sources de démotivation dans une entreprise publique en mutation. Dans T. Duveillier, J.-L. Genard., & A. Piraux (Eds.), *La motivation au travail dans les services publics* (pp.93-108). L'Harmattan.
- Aubert, N., Gruere, J.P., Jabes, J., Laroche, H., & Michel, S. (1994). *Management : Aspects humains et organisationnels*. Presses Universitaires de France.
- Auh, S., Menguc, B., & Sung Jung, Y. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors : A multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 558-579.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. Basic Books.
- Axtell, C., Holman, D., & Unsworth, K. (2000). Shopfloor innovation : Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.
- Ayoko, O.B., Callan, V.J., & Hartel, C.E. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 283-301. <https://doi.org/10.1108/eb028976>
- Bagger, J., Cropanzano, R., & Ko, J. (2006). La justice organisationnelle : Définitions, modèles et nouveaux développements. Dans A.E. Akremi, S. Guerrero & J.P. Neveu (dirs.), *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, (vol. 2, p. 25-88). De Boeck Université.
- Baillargeon, G. (2012). *Statistiques appliquées- Corrigé des exercices : Outils d'analyse et d'aide à la décision pour les techniques de gestion, de comptabilité et de gestion de commerces*. SMG.
- Bandura, A. (1973). *Aggression : A social learning analysis*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1992). Exercise of personal agency through the self-efficacy mechanism. In R. Hwarzer (Ed.), *Self-efficacy: Thought control of action* (pp. 3-38). Hemisphere.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148. https://doi.org/10.1207/s15326985ep2802_3
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 193-209.
- Bandura, A. (2014). Bobo Doll studies. In M. S. Eastin (Ed.), *Encyclopedia of media violence* (pp. 54-56). Sage Publications.

- Bandura, A. (2016). *Moral disengagement: How people do harm and live with themselves*. Worth Publisher.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanism of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364-374. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.364>
- Bandura, A., Caprara, G. V., & Zsolnai, L. (2000). Corporate transgressions through moral disengagement. *Journal of Human Values*, 6, 57-64. <https://doi.org/10.1177/097168580000600106>
- Bandura, A., Caprara, G.V.A., Barbaranelli, C., Pastorelli, C., & Regalia, C. (2001). Sociocognitive self-regulatory mechanisms governing transgressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 125-135. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.1.125>
- Banque Mondiale (2010). *Gouvernance et Gestion au sein du Secteur de l'Education au Cameroun*. <https://www.banque mondiale.org>.
- Banque Mondiale. (2012). *Améliorer l'éducation au Cameroun en agissant à la fois sur l'offre et la demande*. <https://www.banque mondiale.org>.
- Barclay, L.J., Skarlicki, D.P., & Pugh, S.D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629-643. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.629>
- Bargh, J.A. (1994). The four horsemen of automaticity. In R.S. Wyer & T.K. Srull (Eds.), *Handbook of Social Cognition* (pp. 1-40). Erlbaum.
- Barling, J. (2014). *The Science of Leadership : Lessons from Research for Organizational Leaders*. Oxford University Press.
- 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, 1173-1182.
- Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1996) Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1998). Workplace aggression- the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, 21, 446-464.
- Baron, R.A., & Richardson, D.R. (1994). *Human aggression* (2nd Ed.). Plenum Press
- Baron, R.A., Neuman, J.H., & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25, 281-296.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>

- Bateman, T.M., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112. <https://doi.org/10.2307/255959>
- Beaud, S., & Pialoux, M. (1999). *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Fayard.
- Beck, A.T., Steer, R.A., Beck, J.S., & Newman, C.F. (1993). Hopelessness, depression, suicidal ideation, and clinical diagnosis of depression. *Summer*, 23(2), 139-145.
- Becker, T.E., & Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment : an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment : Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482. <https://doi.org/10.2307/256788>
- Behson, P. (2011). *Teaching and researching autonomy in language learning*. Routledge
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders : The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Benson, G.S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover : A test of employability policies in action. *Human Ressource Management Journal*, 16(2), 173-192. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00011.x>
- Berkowitz, L. (1965). Some aspects of observed aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2(3), 359-369. <https://doi.org/10.1013/h0022221>
- Berkowitz, L. (1969). The frustration-aggression hypothesis revisited. In L. Berkowitz (Ed), *Roots of aggression : A re-examination of the frustration-aggression hypothesis* (pp. 1-28). Atherton Press.
- Berkowitz, L. (1982). Aversive conditions as stimuli to aggression. *Advances in Experimental Social Psychology*, 15, 249-288
- Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106, 59-73.
- Bernaud, J.L. (2018, mars 19). Conférence sur : *Développer le sens du travail : comment choisir entre intervention organisationnelle et accompagnements individuels ?* Université de Yaoundé 1.
- Bernaud, J.L., Desrumaux, P., & Guédon, D. (2016). *Psychologie de la bientraitance professionnelle*. Dunod.
- Berry, C.M., Onees, D.S., & Sackett, P.R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance and their common correlates : A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.
- Bezes, P. (2005). Le modèle de « l'Etat-stratège » : Genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française. *Sociologie du Travail*, 47(4), 431-450. <https://doi.org/10.4000/sdt.26940>
- Bezes, P. (2009). *Reinventer l'Etat : Les réformes de l'administration française (1962-200)*. Presses Universitaires de France.

- Bies, R.J. (1987). The predicament of injustice : The management of moral outrage. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Justice* (Vol.9, pp. 289-319). JAI Press.
- Bies, R.J. (2001). Interactional (in)justice : The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp.89-118). Stanford University Press.
- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice : Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, (vol.1, pp.43-55). JAI Press.
- Bies, R.J., & Shapiro, D.L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Bies, R.J., & Tripp, T. M. (2001). A passion for justice: The rationality and morality of revenge. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From Theory to Practice*, (vol. 2, pp. 197-209). LEA Publishers.
- Bies, R.J., & Tripp, T.M. (1996). Beyond distrust : "Getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations* (pp.246-260). Sage.
- Bies, R.J., Tripp, T.M., & Kramer, R.M. (1997). At the breaking point : Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (pp.18-36). Sage.
- Biya, P. (2016, décembre 31). *Message du chef de l'Etat à la nation : A l'occasion de la fin d'année 2016 et du nouvel an 2017*.
- Biya, P. (2019, décembre 31). *Message du chef de l'Etat à la nation : A l'occasion de la fin d'année 2019 et du nouvel an 2020*.
- Blake, R.R., & McCanse, A.A. (1991). *Leadership dilemmas : Grid solutions*. Gulf Publishing Company.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Company.
- Blanchard, A.L., Welbourne, D.G., & Bulloock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Management Journal*, 12(2), 111-131. <https://doi.org/10.1080/10887150902888718>
- Blanchard, K. H. (1985). *A situational approach to managing people*. Blanchard Training & Development.
- Blanchard, K. H., Zingami, P., & Zingami, D. (2013). *Leadership and the one minute manager : Increasing effectiveness through Situational Leadership II*. William Morrow.
- Blau, G. (1989). Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35(1), 88-103. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(89\)90050-x](https://doi.org/10.1016/0001-8791(89)90050-x)
- Blau, G., & Anderson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595-614. <https://doi.org/10.1348/096317905x26822>.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. J. Wiley.
- Boehm, C. (1999). *Hierarchy in the forest. The evolution of egalitarian behavior*. Harvard University Press.
- Bolden, R., & Gosling, J. (2006). Leadership competencies: Time to change the tune ? *Leadership*, 2 (2), 147-163.

- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership : A meta-analysis. *American Psychological Association*, 89(5), 901-910.
- Boudrias, J.S. (2004). *L'habilitation des employés : De l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale* [Thèse de doctorat non publié]. Université de Montréal.
- Boudrias, J.S., & Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation, Dans J.L. Bernaud, P. Desrumaux & D. Guédon (Eds.), *Psychologie de la bientraitance professionnelle : concepts, modèles et dispositifs* (pp.103-119). Dunod.
- Boudrias, J.S., Gobert, P., Savoie, A., & Vandenberghe, C. (2003). L'habilitation psychologique au travail : Que savons-nous après une décennie de recherche ? *Revue Québécoise de Psychologie*, 24(2), 43-73.
- Boukhari, S. (2016). Introduction des items inversés dans les échelles de mesure : Application à l'échelle du partage de connaissances. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, 2(14), 58-83. <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v2i14.6059>
- Bower, G. (1981). Mood and memory. *American Psychologist*, 36(2), 129-148. <https://doi.org/10.1037//0003-006x.36.2.129>
- Bowles, M. (1997). The myth of management : Direction and failure in contemporary organizations. *Human Relations*, 50(7), 779-803.
- Bowling, N.A., & Beehr, T.A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective : A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Brief, A.P., Buttram, R.T., & Dukerich, J.M. (2001). Collective corruption in the corporate world : Toward a process model. In M.E. Turner (Ed.), *Groups at work : Theory and research* (pp. 471-499). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bright, L., (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees ? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 167-179. <https://doi.org/10.1177/0275074008317248>
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness : how high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *The Academy of Management Review*, 27(1), 58-76. <https://doi.org/10.2307/4134369>
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B.M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions : Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.189>
- Brodsky, C.M. (1976). *The Harassed Worker*. D.C. Health & Co.
- Bruck-Lee, V., & Spector, P.E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link : are conflicts with supervisors and coworkers the same ? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 145-156. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.145>
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage.
- Bryson, J., Crosby, B.C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance : Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Buffat, A. (2014). « C'est l'étiquette Etat, mais comme une PME ! » : Hybridation organisationnelle, sentiments d'appartenance et stratégies identitaires des collaborateurs

- d'une caisse publique de chômage en Suisse. *Revue internationale des sciences administratives*, 80, 71-89.
- Buss, A. H., (1966). Instrumentality of aggression, feedback, and frustration as determinants of physical aggression. *Journal of personality and social psychology*, 3(2), 153-162.
- Buss, A.H. (1961). *The psychology of aggression*. Wiley
- Buss, A.H., & Perry, M. (1992). The aggression questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 452-459.
- Byrnes, D.A. (1985). 'Cipher' in the classroom : The invisible child. *Childhood Education*, 62(2), 91-97.
- Campbell, J.P., & Pritchard, R.D. (1975). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Organizational Psychology* (pp.63-130). Rand McNally and Co.
- Camras, L.A., Sullivan, J., & Michel, G. F. (1993). Do infants express discrete emotions ? Adult judgment of facial, vocal and body actions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 17(3), 171-186.
- Caprara, G.V., & Capanna, C. (2006). Running head : Civic and moral disengagement and values. *Ricerche di Psicologia*, 1, 67-84.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes to management team processes : Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411.
- Caykoylu, S., Egri, C.P., Havlovic, S., & Bradley, C. (2011). Key organizational commitment antecedents for nurses, paramedical professionals and non-clinical staff. *Journal of Health Organization and Management*, 25(1), 7-33.
- Chanquoy, L. (2007). *Statistiques pour étudiant en psychologie*. Cedex.
- Chaput, M. (2006). La dynamique argumentative des discussions politiques sur internet. *La Revue Electronique des Jeunes Chercheurs et Chercheuses en Communication*, 1, 52-77.
- Charte africaine sur les valeurs et principes du service public et de l'administration. (2011, Janvier 31) Addis-Abéba. <https://www.peaceau.org>
- Chen, C.C. (1995). New trends in reward allocation preferences: A Sino-U.S. comparison. *Academy of Management Journal*, 38, 408-428.
- Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>
- Chen, G., Sharma, P.N., Edinger, S.K., Shapiro, D.L., Farh, J-L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams : Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557. <https://doi.org/10.1037/a0021886>
- Chen, Y.F., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by american and chinese managers in china : The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727-1752. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00657.x>
- Chêne, M. (2009). *The political economy of public procurement reform*. Anti-corruption Resources Center, Transparency International.

- Chevallier, J. (2003). La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? *Revue Française d'Administration Publique*, 1-2(105-106), 203-217.
- Chew, J., & Chan, C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29, 503-522. <https://doi.org/10.1108/01437720810904194>
- Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2013). Hubris in leadership : a peril of unbridled intuition ? *Leadership*, 11(1), 57-78. <https://doi.org/10.1177/1742715013511482>
- Coffin, B. (2003). Breaking the Silence on White Collar Crime. *Risk Management*, 50, 8-12.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Collins, R. (1988). The micro contribution to macro sociology. *American Sociological Association*, 6(2), 242-253. <https://doi.org/10.2307/202118>
- Collins, R. (1974). Three faces of cruelty : Towards a comparative sociology of violence. *Theory and Society*, 1(4), 415-440.
- Colombetti, G. (2009). From affect programs to dynamical discrete emotions. *Philosophical Psychology*, 22(4), 407-425. <https://doi.org/10.1080/09515080903153600>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J.A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many ? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology*, 89, 633-646.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E., & Wesson, M.J. (2013). Justice at the millennium, a decade later : A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>.
- Colquitt, J.A., Zapata-Phelan, C.P., & Roberson, Q.M. (2005). Justice in teams: A review of fairness effects in collective contexts. In J.J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 24, pp. 52-94). Elsevier.
- Comission Nationale Anti-Corruption. (2019). *Rapport sur l'état de la lutte contre la corruption au Cameroun en 2019*. <http://www.conac.cm>
- Comission Nationale Anti-Corruption. (2020). *Rapport sur l'état de la lutte contre la corruption au Cameroun en 2020*. <http://www.conac.cm>
- Comission Nationale Anti-Corruption. (2021). *Rapport sur l'état de la lutte contre la corruption au Cameroun en 2021*. <http://www.conac.cm>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process : Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Conlon, D.E., Meyer, C.J., & Nowakowski, J.M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior ? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, (pp.301-328). LEA Publishers.
- Convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption (2003, Juillet 11). *2eme session ordinaire de la conférence de Union Africaine, Maputo*. <https://au.int>.
- Convention des Nations Unies contre la corruption (2003, Octobre 31). *Résolution de l'Assemblée Générale 58/4*. Office des Nations Unies Contre la Drogue et le Crime <https://www.unodc.org>

- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change : an employee-level analysis. *Human Ressources Management Journal*, 18(1), 72-89. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00059.x>
- Cooper, J.T., Stanley, L.J., Klein, H.J., & Tenhiala, A. (2016). Profiles of commitment in standard and fixed-term employment arrangements : Implications for work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 149-165.
- Courcy, F., & Savoie, A. (2003). L'agression en milieu de travail : Qu'en est-il et que faire? *Gestion*, 28(2), 19-25.
- Coyle-Shapiro, J.A.M., & Shore, L.M. (2007). The employee-organization relationship : Where do we go from here ? *Human Ressource Management Review*, 17(2), 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>
- Crain, R.L., & Weisman, C.S. (1973). *Discrimination, personality, and achievement : A survey of northern blacks*. Seminar Press.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficients alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice : Tunneling through the maze. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 317-372), John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., & Rupp, D.E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice : The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019-1024.
- Cropanzano, R., Li, A., & Benson III, L. (2011). Peer justice and teamwork process. *Group and Organization Management*, 36(5), 567-596. <https://doi.org/10.1177/10596011114145561>
- Cropanzano, R., Prehar, C.A., & Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Crosby, F. (1976). A model of relative deprivation. *Psychological Review*, 83, 85-113.
- Crozier, M. (1964). Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social culturel. *Revue Française de Science Politique*, 14,5, 991-997.
- Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255. <https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation : A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. <https://doi.org/10.2307/256406>

- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations : A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Dantinne, M. (2015). *Théorie et recherches en criminologie*. Wolters Kluwer.
- Darbon, D. (2003). Réformer ou reformer les administrations projetées des Afriques ? *Revue française d'Aministration Publique*, 1-2(105-106), 135-152.
- Darwin, C. (1979). *The expression of emotions in man and animals*. St. Martin's Press.
- Davenport, J. (2010). Leadership style and organizational commitment : The moderating effect of locus of control. *Proceedings of ASBBS*, 17, 18-21.
- Davenport, N.Z., Schwartz, R.D., & Elliot, G.P. (1999). *Mobbing : Emotional abuse in the american workplace*. Civil Society Publishing.
- Davis, F.W., & Yates, B.T. (1982). Self-Efficacy expectancies versus outcome expectancies as determinants of performance deficits and depressive affect. *Cognitive Therapy and Research*, 6(1), 23-35.
- De Cremer, D., & Sedikides, C. (2005). Self uncertainty and responsiveness to procedural justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 157-173.
- De Souza, L. (2009). *Anti-corruption agencies : Between empowerment and irrelevance*. <http://www.u4.no/recommended-reading/anti-corruptionagencies-between-empowerment-and-irrelevance/>
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life*. Addison Wesley Publishing company.
- Deci, E. L., & Ryan, M. R. (2000). The what and why of goal pursuits : Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Décret No 2006/088. (2006, mars 11). *Création, organisation et fonctionnement de la Commission Nationale Anti-Corruption (CONAC)*. <https://www.pm.gov.cm>
- Decret No 94-199. (1994, Octobre 07). *Statut général de la fonction publique de l'Etat du Cameroun*.
- Decret n°2005/374. (2005, octobre 11). *Organisation des services du Contrôle Supérieur de l'Etat (CONSUE)*. <http://www.consupe.gov.cm>
- Degoey, P. (2000). *Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations*. Research in Organizational Behavior. JAI Press.
- Deonna, J.A., & Teroni, F. (2017). Getting bodily feelings into emotional experience in the right way. *Emotion Review*, 9(1), 55-63. <https://doi.org/10.1177/1754073916639666>
- Desrumaux, P. (2016). Le harcèlement au travail. Dans G. Valery, M. Bobilier Chaumon, E. Brangier & M. Dubois (Dir.), *Psychologie du travail et des organisations : les 110 notions clés*. Dunod.
- 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.
- Detert, J.R., Trevino, L.K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making : A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 374-391. <https://10.1037/0021-9010.93.2.374>

- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice*. Yale University Press.
- Dewaele, J.M. (2011). Multilingualism : Acquisition and use. *International Journal of Applied Linguistics*, 21, 2, 277-278. <https://doi.org/10.1111/j.1473-4192.2011.00289.2.x>
- Dickinson, L. (1993). Talking shop, aspects of autonomous learning. An interview with Leslie Dickinson. *ELT Journal*, 47(4), 330-335.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E., Dineen, J., Endresen, K., Beaman, A. L., & Fraser, S. C. (1975). Effects of altered responsibility, cognitive set, and modeling on physical aggression and deindividuation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 328-337.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dollard, J., Doob, L. W., Miller, N. E., Mowrer, O. H., & Sears, R. R., (1939). *Frustration and aggression*. Yale University Press.
- Dorenbosch, L., De Reuver, R., Sanders, K. (2006). Getting the HR message across : the linkage between line-HR consensus and « commitment strength » among hospital. *Management Revue*, 17(3), 274-291.
- Douglas, S.C., & Martinko, M.J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547-559.
- Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy*. Rand Corporation.
- Dubrin, A. (2000). *Leadership : Research Findings, Practice and Skills*. Houghton Mifflin.
- Dunlop, P.D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance : the bad apple spoils the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67-80.
- Dupuis, A.M. (1959). Group dynamics : Philosophical presuppositions. *The Journal of Social Psychology*, 50(2), 247-260.
- Durand, E. (2013). *Violences conjugales et parentalité : protéger la mère, c'est protéger l'enfant*. Harmattan.
- Ebale Moneze, C. (2022, Avril 03). *Violence en milieu scolaire, de l'incivilité à l'insécurité*. Scènes de Presse. Cameroon Radio and Télévision.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.736>
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work : Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Einarsen, S., Aasland, M.S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. Taylor and Francis.

- Ekman, P (1972). Universal and cultural differences in facial expression of emotions. In J. Cole (Ed.), *Nebraska Symposium on motivation* (pp. 207-283). University of Nebraska Press.
- Ekman, P. (1973). Cross cultural studies of facial expressions. In P. Ekman (Ed.), *Darwin and facial emotion* (pp. 169-222). Academic Press.
- Ekman, P. (1977). Biological and cultural contributions to body and facial movement. In J. Blacking (Ed.), *The anthropology of the body* (pp. 34-84). Academy Press.
- Ekman, P. (1989). The argument and evidence about universals in facial expressions of emotion. In H. Wagner & A. Mantead (Eds.), *Handbook of social psychophysiology* (pp. 143-164). John Wiley & sons.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition and Emotion*, 6, 169-200.
- Ekman, P. (1994). Strong evidence for universals in facial expressions : A reply to Russell's mistaken critique. *Psychological Bulletin*, 115(2), 268-287. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.268>
- Ekman, P. (1999). Basic emotions. In T. Dalgeleish & M.J. Power (Eds.), *Handbook of Cognition and emotion* (pp.45-60). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013494.ch3>
- Ekman, P., & Friesen, W.V. (1975). *Unmasking the face : A guide to recognizing emotions from facial clues*. Prentice-Hall.
- Ekman, P., & Friesen, W.V. (1978). *The facial action coding system*. Consulting Psychologists Press.
- Ekman, P., Levenson, R.W., & Friesen, W.V. (1983). Autonomic nervous system activity distinguishes among emotions. *Science*, 221(4616), 1208-1210. <https://doi.org/10.1126/science.6612338>
- El Akremi, A. (2005). *Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles*. Post-Print HAL.
- El Akremi, A. (2006). La justice organisationnelle. Dans A. El Akremi, S. Guerrero & J.P. Neveu (Eds.), *Le comportement organisationnel*. De Boeck.
- Ellsworth, P.C., & Scherer, K.R. (2003). Appraisal processes in emotion. In R.J. Davidson, K.R. Scherer & H.H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 572-595). Oxford University Press.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86, 418-424. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.418>
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Vahtera, J., Keltikangas-Jarvinen, L., & Virtanen, M. (2003). Sleeping problems and health behaviors as mediators between organizational justice and health. *Health Psychology*, 22(3), 287-293.
- Elsbach, K.D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163-200.
- Elsbach, K.D., & Battacharya, C.B. (2001). Defining who you are by what you're not : Organizational disidentification and the national Rifle Association. *Organization Science*, 12, 393-413.
- Emerson, R.M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>

- Emery, B. (2012). *Sustainable marketing* (1st Ed.). Pearson Education Limited.
- Emery, Y., & Giauque, D. (2016). *L'acteur et la bureaucratie au XXI^e siècle*. Presses Universitaires de Laval.
- Erdogan, B., & Bauer, T.N. (2010). Differentiated leader-member-exchanges : the buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104-1120. <https://doi.org/10.1037/a0020578>
- Erhart, M.G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership : The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00074-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00074-1)
- Erman, M. (2012). Du ressentiment au règlement de comptes ? Dans M. Erman (Ed.), *Eloge de la vengeance* (pp.51-71). Presses Universitaires de France.
- Esteve, M., Urbig, D., Van Witteloostuijn, A., & Boyne, G. (2016). Prosocial behavior and public service motivation. *Public Administration Review*, 76(1), 177-187. <https://doi.org/10.1111/puar.12480>
- Ettlie, J.E., Bridges, W.P., & O'Keefe, R.D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical vs. Incremental innovation. *Management Science*, 30, 682-695. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.6.682>
- Etzioni, A. (1968). Social analysis and social action. *SAGE Journal*, 12(1), 31-33. <https://doi.org/10.1177/000276426801200107>
- Evans, G.W., & Johnson, D. (2000). Stress and open-office noise. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 779-783.
- Evans, J.St. B.T. (2015). *The psychology of deductive reasoning*. Psychology Press.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership : further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management*, 21(2), 393-410. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00649.x>
- Felps, W., Mitchell, T., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel : Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organization Behavior*, 27, 175-222.
- Ferro, M. (2007). *Le ressentiment dans l'histoire*. Odile Jacob.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford University Press.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R.G., Barbaranelli, C., & Farnese, M.L. (2014). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130, 131-144. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2209-5>
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 59-112.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fiorito, J., Dennis, P., Bozeman, P., Angela, Y., & Meurs, J.A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issue*, 19(2), 186-207.
- Fischer, A.H. (1993). Sex differences in emotionality : Fact or stereotype ? *Feminism & Psychology*, 3(3), 303-318. <https://doi.org/10.1177/095935359303300>

- Fischer, B.S., Daigle, L.E., Cullen, F.T., & Turner, M.G. (2003). Reporting sexual victimization to the police and others. *Criminal Justice and Behavior*, 30, 6-38.
- Fiske, S.T., Morling, B., & Stevens, L.E. (1996). Controlling self and others : A theory of anxiety, mental control, and social control. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22 (2), 115-123
- Fleishman, E.A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6.
- Fleury, C. (2020). *Ci-gît l'amer: Guérir du ressentiment*. Gallimard.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of « voice » and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Folger, R., & Baron, R.A. (1996). Violence and hostility at work : A model of reactions to perceived injustice. In G. Van den Bos & E. Q. Bulatao (Eds.), *Violence on the job : Identifying risks and developing solutions* (pp.51-85). American Psychological Association.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Ford, R.C., & Fottler, M.D. (1995). Empowerment : A matter of degree. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 21-29. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9509210269>
- Forehand, M.R., Deshpande, R., & Reed, A. (2002). Identity salience and the influence of differential activation of the social self-schema on advertising response. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1086-1099. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1086>
- Fortin, M.F., Côté, J., & Filion, F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Chenelière Education.
- Foster, D., & Hogget, D. (1999). Change in the benefits agency : Empowering the exhausted worker. *Work Employment and Society*, 13(19), 19-39.
- Fournier, G., & Jeanrie, C. (2003). Locus of control : Back to basics. In S.J. Lopez & C.R. Sydnier (Eds.), *Positive psychological assessment : A handbook of models and measures* (pp.139-154). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10612-009>
- Foward, J.R., & Williams, J.R. (1970). Internal-external militancy. *Journal of Social Issues*, 27(1), 227-232.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<915:AID-JOB918>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<915:AID-JOB918>3.0.CO;2-6)
- Fox, S., & Spector, P. E. (2006). The many roles of control in a stressor-emotion theory of counterproductive work behavior. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (Vol. 5, pp. 171-201). Publication series.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice : Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>

- Franklin, A. (1999). *Animals and modern cultures : A sociology of human-animal relations in modernity*. SAGE Publications.
- French, J., & Raven, B. (1968). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *studies in social power* (pp. 150-167). Institute for Social Research.
- Frijda, N. H. (1994). Varieties of affect : Emotions and episodes, moods, and sentiments. In P. Ekman & J. Davidson (Eds.), *The nature of emotions* (pp. 59-67). Oxford University Press.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagne, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van Den Broeck, A., Aspli, A.K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Guntert, S.T., Halvari, H., Indiyastuti, D.L., Johnson, P.A., Molstad, M.H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A.H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale : Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gambino, R. (1973). Watergate lingo : A language of non-responsibility. *Freedom at Issue*, 22 (7-9), 15-17.
- Gangloff, B. (2016). Comportement de citoyenneté organisationnelle. Dans G. Valléry, M.E. Bobillier Chaumon, E. Brangier & M. Dubois (Dirs.), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés* (pp. 112-116). Dunod.
- Garcia-Prieto, S.P., Tran V., & Wranik, T. (2005). *Les théories de l'évaluation et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel des individus au travail*. Slova Brussels School of Economic and Management.
- Gaventa, J. (1982). *Power and powerlessness : quiescence and rebellion in an Appalachian*. University of Illinois Press.
- Geddes, D., & Baron, R.A. (1997). Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback. *Management of Communication Quarterly*, 10, 433-454. <https://doi.org/10.1177/0893318997104002>
- Geen, R.G. (1991). Social motivation. *Annual Review of Psychology*, 42, 377-399. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.42.020191.002113>
- Gemmil, G.R., & Oakley, J. (1992). Leadership : An alienating social myth ? *Human Relations*, 45(2), 1113-1129. <https://doi.org/10.1177/001872679204500201>
- Geurts, S.A., Schaufeli, W.B., & Rutte, C.G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13(3), 253-267. <https://doi.org/10.1080/026783799296057>
- Giacalone, R.A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage Publications.
- Giaque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2015). HRM practices sustaining PSM : When values congruency matters. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2(3), 202-220.

- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhrenbiget, S. (2012). Resigned but satisfied : The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175-193.
- Girard, J. (2013) *Le déni et la minimisation en tant que distorsions cognitives chez les agresseurs sexuels* [Mémoire de master non publié]. Université de Montréal.
- Glauser, R. (1996). Ressentiment et valeurs morales : Max Scheler, critique de Nietzsche. *Revue de Théologie et de Philosophie*, 128, 209-228.
- Goldberg, E. (2001). *The executive brain : Frontal lobes and the civilized mind*. Oxford University Press.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Gomez Gonzales, L.A., Léger, D., Bourdages, L., & Dionne, H. (2013). *Sens et Projet de vie*. Presses de l'Université du Québec.
- Gong, Y., Law, K.S., Chang, S., & Xin, K.R. (2009). Human ressources management and firm performance : The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94, 263-275. <https://doi.org/10.1037/a0013116>
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of Situational Leadership theory : A critical review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 285-291.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors : Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years, Applying a multi-level multidomain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gramsci, A. (1971). *Selections from the prison notebooks*. Lawrence and Wishart.
- Green, A.W. (1968). *Sociology : an analysis of life in modern society*. McGraw Hill Book Company.
- Green, D.P., Glaser, J., & Rich, A. (1998). From lynching to gay bashing : The elusive connection between economic conditions and hate crime. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 82-92. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.82>
- Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. In J. Greenberg & R.L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior* (pp. 389-435). Academic Press.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity : The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice : Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79 ,288-297.

- Greenberg, J. (1997). A social influence model of employee theft : Beyond the fraud triangle. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & R. J. Bies (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol.5, pp. 22-49). JAI Press.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when ? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985-1003.
- Greenberg, J. (2006). Loosing sleep over organizational injustice : Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 58-69.
- Greenberg, J., & Scott, K.S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them ? Employee theft as a social exchange process. In B.M. Staw, & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior : An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol.18, pp.111-156). JAI Press.
- Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors : The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 897-913. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<897::AID-JOB975>3.0.CO;2-z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<897::AID-JOB975>3.0.CO;2-z)
- Greene, A.R.S. (1999). Honesty in organizations : Perceptions of the corporate environment and their impact on individual behavior [Doctorate thesis]. The University of Brandeis.
- Greenwich, C.T., Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., & Bruursema, K. (2007). Does your coworker knows what you're doing ? Convergence of self- and peer-reports of counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management*, 14, 41-60. <https://doi.org/10.1037/10725245.14.1.41>
- Grosjean, M. (1991). *Les musiques de l'interaction : contribution à une recherche sur les fonctions de la voix dans l'interaction* [Thèse de Doctorat non publiée]. Université de Lyon 2.
- Grosjean, V. (2005). Le bien-être au travail : Un objectif pour la prévention. *Les Cahiers de Notes Documentaires-Institut National de Sécurité*, 198, 29-40.
- Grow, G. (2012). *How to write "official."* IU Learning Systems Institute and Communication. <https://uwf.edu/wbeatty/ism4113/writeofficial.html>
- Grugulis, I. (1997). The consequences of competence : A critical assessment of the management NVQ. *Personnel Review*, 26(6), 428-444. <https://doi.org/10.1108/00483489710188865>
- Grugulis, I. (2000). The management of NVQ : A critic of the myth of relevance. *Journal of Vocational Education and Training*, 52, 79-99.
- Gruys, M.L., & Sackett, P.R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Guédon, D., & Bernaud, J.L. (2015). Le workaholisme dans une université française : une perspective transactionnelle. *Pratiques Psychologiques*, 21(1), 71-85. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2015.01.003>
- Guéguen, N. (2005). *Statistique pour psychologues : Cours et exercices*. Dunod.
- Guerin, G., & Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion*, 27(2), 14-23. <https://doi.org/10.3917/riges.272.0014>

- Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations industrielles*, 64(1), 6-26. <https://doi.org/10.7202/029536ar>
- Guido, B., & Abdoulie, J. (2001). *L'éthique de la fonction publique en Afrique* (Vol.1). Nations Unies.
- Guillemi, C. (2009). Normativité, représentations sociales et stratégies de masquage. Dans M.L. Rouquette (Ed.), *De la pensée sociale* (pp.121-135). Eres.
- Guinote, A. (2007). Power and goal pursuit. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(8), 1076-1087. <https://doi.org/10.1177/0146167207301011>
- Gurin, P., Gurin, G., Lao, R., & Beattie, M. (1969). Internal-external control in the motivational dynamics of Negro youth. *Social Issues*, 25, 29-53
- Harding, N. (2014). Reading leadership through Hegel's master/slave dialectic: Towards a theory of the powerlessness of the powerful. *Leadership*, 10 (4), 391-411.
- Harmon-Jones, E. (2000). Cognitive dissonance and experienced negative affect : Evidence that dissonance increases experienced negative affect even in the absence of aversive consequences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(12), 1490-1501. <https://doi.org/10.1177/01461672002612004>
- Harris, M.B. (1974). Mediators between frustration and aggression in field experiment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(6), 561-571. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(74\)9007961](https://doi.org/10.1016/0022-1031(74)9007961)
- Hatch, M., & Cunliffe, A.L. (2009). *Theorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples* (2^e Ed.). De Boeck.
- Haugaard, M., & Clegg, S.R. (2009). Introduction : Why power is the central concept of the social sciences. In M. Haugaard & S.R. Clegg (Eds.), *Handbook of power* (pp.1-24). Sage.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : A regression-based approach*. The Guilford Press.
- Hayes, A.F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : A regression-based approach : Methodology in the social sciences* (2nd Ed.). The Guilford Press.
- Haynes, K. T., Hitt, M. A., & Campbell, J. T. (2015). The Dark Side of Leadership : Towards a Mid-Range Theory of Hubris and Greed in Entrepreneurial Contexts. *Journal of Management Studies*, 52(4), 479-505.
- Headey, B., & Wearing, A.J. (1992). *Understanding happiness : A theory of subjective well-being*. Longman Cheshire.
- Henle, C.A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247-263.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Herscovis, S., Tuner, N., Barling, J., Anorld, K., Dupré, K.E., Inness, M., Leblanc, M.M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.228>
- Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. World.
- Herzberg, F.I., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley.

- Heydari, A., Davoudi, I., & Teymoori, A. (2011). Revising the assessment of feeling of anomie: Presenting a multidimensional scale. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1086-1090.
- Hirigoyen, M.F. (1999). *Le harcèlement moral : La violence perverse au quotidien*. Syros.
- Hodgson, D.E. (2004). Project work : The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization. *Organizaton*, 11(1), 81-100.
- Hogan, J. & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273-279.
- Hogget, P. (1996). New modes of control in the public service. *Public Administration*, 74(1), 9-32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1996.tb00855.x>
- Holec, H. (1992). *Autonomie et apprentissage des langues étrangères*. Conseil de l'Europe.
- Hollinger, R.C. (1986). Acts against the workplace : Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7, 53-75.
- Hollinger, R.C., & Clark, J.P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quartely*, 23(3), 333-343. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1982.tb01016.x>
- Hollinger, R.C., & Clark, J.P. (1983). *Theft by employees*. Lexington Books.
- Hollis, L. (2015). Bully university ? The cost of workplace bullying and employee disengagement in american higher education. *SAGE Open*, 5(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244015589997>
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior : Its elementary forms*. Brace.
- House, J.S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.
- Hovland, C.I., & Sears, R.R. (1940). Minor studies of aggression : Correlation of lynchings with economic indices. *The Journal of Psychology : interdisciplinary and Applid*, 9, 301-310. <https://doi.org/10.1080/00223980.1940.9917696>
- Howard, J.L., Gagné, M., Morin, A.J.S., & Forest, J. (2016). Using bifactor exploratory structural equation modeling to test for continuum structure of motivation. *Journal of Management*, 44(7), 1-59. <https://doi.org/10.1177/0149206316645653>
- Hülsheger, U.R., Anderson, N., Salgado, J.F. (2009). Team-level predictors of innovation at work : A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Fenixx.
- Investir au Cameroun (2012, juin 26). *Les nouvelles règles de passation des marchés publics entrent en vigueur*. <http://www.investiraucameroun.com/gestion-publique/2606-3451-les-nouvelles-regles-de-passation-des-marches-publics-entrent-en-vigueur>
- Izard, C.E. (1977). *Human emotions*. Plenum Press.
- James, L.R., Joyce, W.F., & Slocum, J.W. (1988). Comment : Organizations do not cognize, 13(1), 129-132, *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306808>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302. <https://doi.org/10.1348/0966317900167038>

- Janssen, O., & Van Yperen, N.W. (2004). Employees'goal orientations, the quality of leader-Member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384. <https://doi.org/10.2307/20159587>
- Jawahar, I.M. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of Management*, 28, 811-834. <https://doi.org/10.1177/014920630202800606>
- Jex, S.M., & Beehr, T.A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. In K. Rowland & G. Ferr (Eds.), *Research in Personnel and Human Ressources Management* (Vol.9, pp. 311-365). JAI Press.
- Johnson, D.W., Johnson, R.T., & Smith, K.A. (1998). Cooperative learning returns to college what evidence is there that it work ? *The Magazine of Higher Learning*, 30, 26-35.
- Johnson, J.V., & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease : a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Jones, T.M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations : An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Josserand, L. (2006). *De l'esprit des droits et de leur relativité ; théorie dite de l'abus des droits*. Dalloz
- Jung, C.G. (1964). *L'homme et ses symboles*. Laffont.
- Jung, D.I., & Sosik, J.J. (2002). Transformational leadership in work groups : The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336. <https://doi.org/10.1177/10496402033003002>
- Kahn, R.L. (1956). *The prediction of Productivity*. Spring. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1956.tb00367.x>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 223-235.
- Karasek, Jr.R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. *Administrative Science Quartely*, 24(2), 285-308.
- Karasek, Jr.R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. Basic books.
- Katz, R.L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kaufman, G. (1992). *Shame : The power of caring* (3rd Ed.). Schenkman Books.
- Keashly, L. (1997). Emotional abuse in the workplace : Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117. https://doi.org/10.1300/J135v01n01_05
- Keashly, L., & Neuman, J.H. (2004). Bullying in the workplace : Its impacts and management. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 8(2), 335-373.
- Keenan, A., & Newton, T.J. (1985). Stressful events, stressors, and psychological strains in young professional engineers. *Journal of Occupational Behavior*, 6(2), 151-156.
- Kelley, R. (1992). *The power of followership*. Doubleday.
- Kelley, R.E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66(6), 141-148.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization : Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.

- Kelman, H. C. (1973). Violence without moral restraint : Reflections on the dehumanization of victims and victimizers. *Journal of Social Issues*, 29,25-61.
- Kelman, H. C., & Hamilton, V. L. (1989). *Crimes of obedience : Toward a social psychology of authority and responsibility*. Yale University Press.
- Kemper, T.D. (1978). *A social interactional theory of emotions*. Wiley-Interscience.
- Keniston, K. (1968). *Young radicals : Notes on committed youth*. Brace and World.
- Kerbrat-Orecchioni, C. (2000). Quelle place pour les emotions dans la linguistique du XXe siècle ? Remarques et apperçus. Dans C. Plantin, M. Doury & V. Traverso (Dirs.), *Les émotions dans les interactions* (pp. 33-51). Presses Universitaires de Lyon.
- Kernaghan, K. (2000). The post-bureaucratic organization and public service values. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 91-104. <https://doi.org/10.1177/0020852300661008>
- Kets de vries, M.R.F. (1994). The leadership mystique. *The Academy of Management Executive*, 8(3), 73-92.
- Khandelwal, A. (2009). The long and short (of) quality ladders. *The Review of Economic Studies*, 77, 1450-1476.
- Kilham, W., & Mann, L. (1974). Level of destructive obedience as a function of transmitter and executant roles in the Milgram obedience paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(5), 696-702. <https://doi.org/10.1037/h0036636>
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management : Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. <https://doi.org/10.2307/256874>
- Kirkpatrick, I., & Hoque, K. (2005). The decentralisation of employment relations in the British public sector. *Industrial Relations Journal*, 36(2), 100-120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2005.00348.x>
- Kivimaki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Virtanen, M., & Siegrist, J. (2007). Effort-reward imbalance, procedural injustice and relational injustice as psychosocial predictors of health : complementary or redundant models ? *Occupational and Environmental Medicine*, 64(10), 659-665.
- Klein, N. (2016). The importance of being honest. *Theoretical Economics*, 11(3), 773-811. <https://doi.org/10.3982/TE1913>
- Knorz, C., & Zapf, D. (1996). Mobbing-Eine extreme form sozialer Stressoren am arbeitsplatz [Mobbing- an extreme form a social stressors at work]. *Zeitschrift fur arbeits und organisationspsychologie*, 40, 12-21.
- Koh, H.C., & Boo, E.H.Y. (2004). Organizational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42(5), 677-693.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development* (Vol. 2). Harper & Row.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors : Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Konovsky, A. M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organization. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.

- Konovsky, M.A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5/698>
- Kouadio, A.B., & Emery, Y. (2017). Employés publics dans les environnements hybrides : quelles ancrs d'engagement et quelles pratiques de GRH ? *Revue de Gestion et Management Public*, 6(2), 9-35.
- Kreiner, G.E., & Ashforth, B.E. (2004). Evidence toward and expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27. <https://doi.org/10.1002/job.234>
- Kring, A.N., & Gordon, A.H. (1998). Sex differences in emotion : Expression, experience, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 686-703. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.686>
- Kristensen, T.S. (1995). The demand-control-support model : Methodological challenges for future research. *Stress Medecine*, 11, 17-26.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M.R., & Franke, M. (2002). Applicant impression management : Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit similarity. *Journal of Management*, 28(1), 27-46. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00131-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00131-3)
- Kunzendorf, R. G., Hartmann, E., Thomas, L., & Berensen, L. (2000). Emotionally directing visual sensations : Generating images that contextualize emotion and become « symbolic ». *Imagination, Cognition and Personality*, 19(3), 269-278.
- Kwon, H. (2006). *After the massacre : Commemoration and consolation in Ha My and My Lai*. Drew Faust.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., & Griffin, M.L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.
- Lambert, S. (2011). *Les pratiques de supervision et les comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe* [Mémoire de master non publié]. École des hautes études commerciales de Montréal.
- Lang, P.J. (1985). The cognitive psychology of emotion : Fear and anxiety. In A.H. Tuma & J.D. Maser (Eds.), *Anxiety and the anxiety disorders* (pp.131-170). Lawrence Erlbaum Associates.
- Lang, P.J., Greenwald, M.K., Bradley, M.M., & Hamm, A.O. (1993). Looking at pictures : Affective, facial, visceral, and behavioral reactions. *Psychophysiology*, 30 (3), 261-273.
- Langton, L., Piquero, N.L., & Hollinger, R.C. (2006). An empirical test of the relationship between employee theft and low self-control. *Deviant Behavior*, 27(5), 537-565. <https://doi.org/10.1080/01639620600781548>
- Lao, R.C. (1970). Internal-external control and competent and innovative behavior among negro college students. *Journal of Personality and Social Psychology*, 14(3), 263-270.
- Lapointe, E., & Boudrias, J.S. (2013). L'habilitation des salariés : Le rôle du supérieur et des collègues. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(4), 318-335.
- Larsen, R. J., & Katelaar, T. (1991). Personality and susceptibility to positive and negative emotional states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61,132-140.

- Latour, L. (2020). *Théorie des émotions et émotions animales*. Mémoire de maîtrise. Université de Montréal.
- Lau, V. C. S., Wing Tung, A., & Ho, J. M. C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business & Psychology*, 18(1), 73-99.
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management : Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1988). `Substitutes for hierarchy. *Organizational Dynamics*, 17(1), 4-15.
- Lawrence, T.B., & Robinson, S. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394. <https://doi.org/10.1177/0149206307300816>
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion. A new synthesis*. Springer.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Le Roy, J. (2010). *Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail : déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels* [Thèse de doctorat, Université de Paris Ouest Nanterre la Defense]. Thèses.fr.
- Le Roy, J., Finkelstein, R., & Rubens, L. (2012). Comment étudier les comportements hostiles au travail ? Conceptualisation et application dans un contexte français. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 3-4(95-96), 393-416.
- Leana, C.R. (1987). Power relinquishment versus power sharing : theoretical clarification and empirical comparison of selegation and participation. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 228-233. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.2.228>
- Leblanc, G., La Frenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., Lebrock, P., & Girard, C.L. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail : Présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(1), 61-73.
- Lebron-Milad, K., & Milad, M.R. (2012). Sex differences, gonadal hormones and the fear extinction network : Implications for anxiety disorders. *Biology of Mood & Anxiety Disorders*, 2, 1-12.
- Leidner, B., Sheikh, H., & Ginges, J. (2012). Affective dimensions of intergroup humiliation. *Plos One*, 7(9), 1-6. <https://doi:10.131/journal.pone.0046375>
- Lemire, L., & Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXIe siècle*. Presses de l'Université du Québec.
- Lemoine, C. (1998). Qu'est-ce qu'un « bilan de compétences ? ». *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 48(4), 243-248.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27-55). Plenum.
- Leventhal, H. (1979). A perceptual-motor processing model of emotion. In P. Pliner, K. Blankenstein & I.M. Spigel (Eds.), *Perception of emotion in self and others* (Vol. 5, pp. 1-46). Plenum.
- Lewin, K., & Lippit, R. (1938). An experimental Approach to the Study of Autocracy and democracy : A preliminary note. *Sociometry*. 1(3-4), 292-300.

- Lewis, H.B. (1971). *Shame and guilt in neurosis*. International Universities Press.
- Lewis, J., Coursol, D., & Herting Wahl, K. (2002). Addressing issues of workplace harassment : Counseling the targets. *Journal of Employment Counseling*, 39(3), 109-116.
- Leymann H (1996). The content and developement of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level : Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35(3), 564-599. <https://doi.org/10.1177/0149206308330557>
- Liao, H., & Rupp, D.E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes : A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242-256. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.242>
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). *Leader-member exchange theory : The past and potential for the future*. JAI Press.
- Lim, S., Cortina, L.M., & Magley, V.J. (2008). Personal and workgroup incivility : Impact on work and heath outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Lincoln, N.D., Travers, C., Ackers, P., & Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment : The interdisciplinary etymology of new management concept. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 271-290.
- Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory : Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. *Advances in Organizational Justice*, 56(8), 56-88.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Lind, E.A., Kray, L., & Thompson, L. (1998). The social construction of injustice : Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organizational Behavioral and Human Decision Processes*, 75(1), 1-2. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2785>
- Loan-Clarke, J. (1996). The Management Charter Initiative : A critique of management standards/NVQs. *Journal of Management Development*, 15, 4-17.
- Locke, E.A. (1982). The ideas of Frederick W. Taylor : An evaluation. *The Academy of Management Review*, 7(1), 14-24. <https://doi.org/10.2307/257244>
- Locke, E.A. (1997). The motivation to work : What we know. *Advances in Motivation and Achievement*, 10, 375-410.
- Loi No 2011/028. (2011, décembre 14). *Création du Tribunal Criminel Spécial (TCS)*, Cameroun.
- Lord, R.G., Foti, R. J., & De Vader, C.L. (1984). A test of leadership categorization theory : Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior & Human Performance*, 34(3), 343-378. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90043-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6)
- Lorinkova, N.M., Pearsall, M.J., & Sims, H.P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *The Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0132>

- Luc, S. (2011). Systémique archétypique : Un regard jungien sur les Organisations. Le cas d'un orchestre de jazz, *Revue internationale de Psychosociologie*, 43(17), 227-243.
- Luc, S. (2017). Le mythe du leadership et les approches fonctionnalistes. Au-delà de l'impératif héroïque. *Hal- Archives ouvertes*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01536005>
- Luten, A.G., Ralph, J.A., Mineka, S. (1997). Pessimistic attributional style : Is it specific to depression versus anxiety versus negative affect ? *Behavior Research and Therapy*, 35(8), 703-719. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(97\)00027-2](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(97)00027-2)
- Lutgen-Sandvik, P., & Arsht, S.S. (2014). How unaddressed bullying affects employees, workgroups, workforces, and organizations : the widespread adverse effects of toxic communication climates. In J. Lipinski & L.M. Crothers (Eds.), *Bullying in the workplace : Causes, symptoms, and remedies* (pp.51-65). Taylor & Francis Group.
- Lutz, W. D. (1987). Language, appearance, and reality : Doublespeak in 1984. In P. C. Boardman (Ed.), *The legacy of language : A tribute to Charlton Laird* (pp. 103–119). University of Nevada Press.
- MacGregor Burns, J. (1978). *Le leadership* (1st Ed.). Harper & Row.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variables effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.83>
- MacLean, P.D. (1990). *The triune brain in evolution. Role in paleocerebral functions*. Plenum.
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves : The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work : A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P., & Hümpfner, G. (2002). Measuring counterproductivity : Development and initial validation of a german self-report questionnaire. *International Journal of Selection & Assessment*, 10(1-2), 18-35.
- Martin, J., & Harder, J.W. (1994). Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, 7, 241-264.
- Masclat, G. (2010). De l'identification des violences institutionnelles à la nouvelle entropie des organisations : Quelles issues ? In P. Martin-Mattera, *Violence et victimisation* (pp.15-48). Presses Universitaires du Septentrion.
- Maslach, C., Schaufeli, W.-B., & Leiter, M.-P. (2001). Job Burn-out. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach-Pines, A., & Mama, C. (2006). *Les comportements contre-productifs dans les équipes de travail et l'état psychologique des membres*. Hautes Etudes Commerciales de Montréal.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.

- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan Co.
- McCorkle, L.W., & Korn, R. (1954). Resocialization within walls. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 293(1), 88-98.
- McShane, S.L., & Benabou, C. (2007). *Comportement organisationnel*. Chenelière Education.
- McWilliams, D.A. (1973). *The myth of evolution*. Plycon Press.
- Mengoua, P.B. (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 doctorat non publiée]. Université de Yaoundé I.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B., & Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 78-102.
- Merton, R.K. (1949). On sociological theories of the middle range. In C. Calhoun (Ed.), *Classical sociological theory*. Blacknell Publishing.
- Mescheriakoff, A.S. (1987). L'ordre patrimonial : Essai d'interprétation du fonctionnement de l'administration d'Afrique francophone subsaharienne. *Revue Française d'Administration Publique*, 121-149.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace : Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., & Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment : Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to Organisations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation : A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied psychology*, 89, 991-1007.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., Van Dick, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work : Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Meyer, J.P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, N.J., & Allen, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

- Mikula, G., Scherer, K.R., & Athenstaedt, U. (1998). The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(7), 769-783. <https://doi.org/10.1177/0146167298247009>
- Miles, D.E., Borman, W.E., Spector, P.E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors : A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1-2), 51-57. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00193>
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority : An experimental view*. Harper & Row.
- Miller, N.E. (1941). The frustration-aggression hypothesis. *Psychological Review*, 48, 337-342.
- Mirels, H.L. (1970). Dimensions of internal versus external control. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 34(2), 226-228. <https://doi.org/10.1037/h0029005>
- Mischel, W., Zeiss, R., & Zeiss, A. (1974). Internal-External control and persistence : Validation and implications of the Stanford preschool internal-external scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(2), 265-278. <https://doi.org/10.1037/h0036020>
- Molm, L.D., Collett, J.L., & Schaefer, D.R. (2007). Building solidarity through generalized exchange : A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205-242. <https://doi.org/10.1086/517900>
- Moore, C. (2008). Moral disengagement in processes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 80, 129-139. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9447-8>
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P., & Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior : Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225. <https://doi.org/10.1007/BF01419445>
- Morin, A.J.S., Morizot, J., Boudrias, J.-S., Madore, I. (2011). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment : A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods*, 14(1), 58-90. <https://doi.org/10.1177/1094428109356476>
- Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Santé psychologique, Etudes et Recherches.
- Morrow, P.C., & McElroy, J.C. (2001). Work commitment : Conceptual and methodological developments for the management of human resources. *Human Resource Management Review*, 3(11), 177-180.
- Moscovici, S., & Plon, M. (1968). Choix et autonomie du sujet. La théorie de la « réactance » psychologique. *L'année Psychologique*, 68(2), 467-490.
- Mossholder, K.W., Bennett, N., & Martin, C.L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19(2), 131-141. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199803\)19:2<131::AID-JOBB78>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199803)19:2<131::AID-JOBB78>3.0.CO;2-P)
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive Behaviors : The mediating effects of job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-621.

- Muijen, J.J.V., & Koopman, P.L. (1994). The influence of national culture on organizational culture : A comparative study between 10 countries. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 367-380. <https://doi.org/10.1080/13594329408410496>
- Mumford, M.D., Marks, M.A., Zaccaro, S.J., & Palmon, R.R. (2000). Development of leadership skills : Experience and timing. *The leadership Quarterly*, 11(1), 87-114. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00044-2)
- Murphy, W.D., & Carich, M.S. (2001). *Cognitive distortions and restructuring in sexual abuser treatment*. In M. S. Carich & S. E. Mussack (Eds.), *Handbook for sexual abuser assessment and treatment* (pp. 65-75). Safety Society Press.
- Mvessomba, A.E. (2013). *Guide méthodologique pour une initiation à la méthode expérimentale en psychologie et à la diffusion de la recherche en sciences sociales*. Groupe Inter Press.
- Mynatt, C., & Herman, S.J. (1975). Responsibility attribution in groups and individuals : A direct test of the diffusion of responsibility hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 1111-1118.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1989). Organizational frame bending : Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 194-204. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4274738>
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., Hofmann, D.A. (2007). *Predicting safety performance : a meta-analysis of safety and organizational constructs*. 22nd annual conference of the society for industrial and organizational psychology, New York.
- Namie, G., & Namie, R. (2009). U.S. workplace bullying : Some basic considerations and consultation interventions. *Consulting Psychology Journal, Practice and Research*, 61(3), 202-219. <https://doi.org/10.1037/a0016670>
- Naumann, S., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate : Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889. <https://dx.doi.org/10.2307/1556416>
- Neuman, J.H., & Baron, R.A. (1998). Workplace violence and workplace aggression : Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391-419.
- Neuman, J.H., & Baron, R.A. (2005). Aggression in the Workplace : A Social-Psychological Perspective. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior : Investigations of actors and targets* (pp.13- 40). American Psychological Association.
- Ngambo Fondjo, P.V. (2000). *L'administration camerounaise : Forces, faiblesses et perspectives d'avenir*. Séminaire sur les activités de formation en éthique professionnelle pour les fonctionnaires d'aujourd'hui, Projet CD-ROM pour l'Afrique CAFRAD.
- Ngouo, L.B. (2008). *La réforme administrative dans les services publics en Afrique*. L'harmattan.
- Ngouo, L.B. (2022). The paradoxes of administrative reform workflow : A proposition for an analysis and management tool. *Journal of Service Science Management*, 15(6), 695-731.
- Nicholson, N., & Arnold, J. (1991). From expectation to experience : Graduates entering a large corporation. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 413-429.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being : Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.

- Nienaber, H. (2010). Conceptualisation of management and leadership. *Management Decision*, 48(5), 661-675.
- Nisbett, R.E., & Ross, L. (1980). *Human inference : Strategies and shortcomings of social judgment*. Prentice Hall.
- Northouse, P.G. (2014). *Introduction to leadership : Concepts and pratique*. SAGE Print.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership : Theory and practice* (7th Ed.). SAGE Publications.
- Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H., & Vermunt, J.K. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, 20(4), 289-302.
- Noumbissie, C.D. (2010). *Attitude et changement de comportement sexuel face au VIH/Sida : De l'intention d'agir à l'action : Etude de la résistance à l'usage du préservatif chez les adolescents-élèves* [Thèse de doctorat non publiée]. Université de Lyon2/Université de Yaoundé 1.
- Nunan, D. (1997). Strategy training in the language classroom : An empirical investigation. *RELC Journal*, 28(2), 56-81.
- Nussbaum, M.C. (2000). *Women and human development : The capabilities approach*. Cambridge University Press.
- Nyock Ilouga, S. (2007). La congruence objective entre profil structurel organisationnel de l'individu : Effet sur la satisfaction au travail et l'engagement normatif envers l'organisation [Thèse de doctorat, Université de Lille 3]. Thèse.fr.
- Nyock Ilouga, S. (2012). Le climat d'entropie et le stress dans les organismes de santé. *Psychologie du travail et des organisations*, 18(4), 398-417. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30078-4](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30078-4)
- Nyock Ilouga, S., Moussa Mouloungui, A.C., Arnoux-Nicolas, C., & Bernaud, J.L. (2018). Do the meaning of working and coherence between a person and his work environment express the same reality? *Psychology*, 9, 2175-2193.
- Nyock Ilouga, S., Moussa Mouloungui, A.C. (2019). Le sens du travail dans un contexte entropique. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 26(1), 218-229. <https://doi.org/ijias.issr-journals.org>
- O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W., & Glew, D.J. (1996). Organization motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- Obligacion, F.R. (1996). Delineating the structural precursors and cognitive consequences of personal powerlessness : the Filipino woman's experience. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 6(2), 109-126.
- Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J.-S., & Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior : The role of group and psychological processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 545-569. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0131>
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment : Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- Organ, D.W., & Moorman, R.H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior : What are the connections ? *Social Justice Research*, 6, 5-18.

- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing government : How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Penguin Publishing Group.
- Ouchi, W.G. (1981). Organizational paradigms : A commentary on Japanese management and theory Z organizations. *Organizational Dynamics*, 9(4), 36-43.
- Ouimet, G. (2016). Leadership. Dans G. Valléry, M.E. Bobillier Chaumon, E. Brangier & M. Dubois (Drs.), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés*. Dunod.
- Owen, A.L., Videras, J., & Willemssen, C. (2008). Democracy, participation, and life satisfaction. *Social Science Quarterly*, 89(4), 987-1005. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6237.2008.00595.x>
- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome : An acquired personality disorder ? A study of US presidents and UK prime ministers over the last 100 years. *Brain*, 132, 1396-1406.
- Özaralli, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: The moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.
- Paillé, P. (2009). Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : Un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté. *Le Travail Humain*, 72(2), 185-204.
- Paine, L., Deshpande, R., Margolis, J.D., & Bettcher, K.E. (2005). Up to code : Does your company's conduct meet world-class standards ? *Harvard Business Review*, 83(12), 122-133.
- Pandey, S.K., & Scott, P.G. (2002). Red tape : A review and assessment of concepts and measures. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 553-580.
- Panier, E. (2014). *L'Etat et les relations de travail au Togo*. L'harmattan.
- 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 & Organization Management*, 32(3), 326-357. <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>
- Park, C.W., Eisingerich, A.B., & Park, J.W. (2013). Attachment-Aversion (AA) model of customer-brand relationships. *Journal of Consumer Psychology*, 23, 229-248. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.01.002>
- Paulhus, D.L., & Williams, K.M. (2002). The dark triad of personality : Narcissism, machiavellianis and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams : An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Pearce, C.L., Sims, H.P., Cox, J.F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K.A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond : A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22, 273-307. <https://dx.doi.org/10.1108/02621710310467587>
- Pearce, G. L., & Giacalone, R. A. (2003). Teams behaving badly : Factors associated with anti-citizenship behaviors in teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 17-25.

- Pearson, C.M., Anderson, L.M., & Porath, C.L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational dynamics*, 29, 123-137. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00019-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00019-X)
- Pelton, J., Gound, M., Forehand, R., & Brody, G. (2004). The moral disengagement scale : Extension with an american minority sample. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 26(1), 31-39. <https://doi.org/10.1023/B:JOBA.0000007454.34707.a5>
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive workplace behavior (CWB) : The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 777–796. <https://doi.org/10.1002/job.336>
- Perry, S.J., Hunter, E.M., & Currall, S.T. (2016). Managing the innovators : Organizational and professional commitment among scientists and engineers. *Research Policy*, 45(6), 1247-1262. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.03.009>
- Peters, L.H., & O'Connor, E.J. (1980). Situational constraints and work outcomes : The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5, 391-397.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence : Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Petit, V., & Bollaert, H. (2012). Flying too close to the sun ? Hubris among CEOs and how to prevent it. *Journal of business ethics*, 108(3), 265-283.
- Petrucelli, I., Simonello, C., Barbaranelli, C., Grilli, S., Tripodi, M.F., & D'Urso, G. (2017). Moral disengagement strategies in sex offenders. *Psychiatry, Psychology and Law*, 24(3), 470-480. <https://doi.org/10.1080/13218719.2016.1252291>
- Plantin, C. (2011). *Les bonnes raisons des émotions*. Peter Lang Publishing Group.
- Ployhart, R.E., Schneider, B., & Schmitt, N. (2006). *Staffing organizations : Contemporary practice and theory (3rd Ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Plutchik, R. (1962). *The emotions : Facts, theories, and a new model*. Random House.
- Plutchik, R. (1982). A psychoevolutionary theory of emotions. *Social Science Information*, 21(4-5), 529-553. <https://doi.org/10.1177/053901882021004003>
- Plutchik, R. (2001). The Nature of Emotions : Human emotions have deep evolutionary roots, a fact that may explain their complexity and provide tools for clinical practice. *American Scientist*, 89(4), 344-350.
- Poilpot-Rocaboy, G. (1998). Violation du contrat psychologique et harcèlement professionnel. *Gestion 2000*, 4, 15-34.
- Poilpot-Rocaboy, G., Notelaers, G., & Hauge, L. J. (2018). Exposition au harcèlement psychologique au travail : Impact sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ. *Psychologie du travail et des organisations-E PTO*, 17, 12-21.
- Polanyi, K. (1977). The economic fallacy. *Frenand Braudel Center Review*, 1(1), 9-18.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Poujot, M. (1998). *Taylor et le taylorisme. Que sais-je?* Presses Universitaires de France.

- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Price, J.S., & Sloman, L. (1987). Depression as yielding behavior : An animal model based on Schjelderup-Ebbe's pecking order. *Ethology and Sociobiology*, 8(3), 85–98.
- Programme des Nations Unies pour le Développement. (2005). *Institutional arrangements to combat corruption*
http://regionalcentrebangkok.undp.or.th/practices/governance/documents/CorruptionComparative_Study-200512.pdf
- Quinodoz, J.-M. (2004). Malaise dans la civilisation, S. Freud (1930a). Nouvelles conférences d'introduction à la psychanalyse, S. Freud (1933a[1932]). Dans J.-M. Quinodoz (Ed.), *Lire Freud* (pp.263-269). Presses Universitaires de France.
- Rainey, H.G, & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants : Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and theory*, 9(1), 1-32. <https://www.jstor.org/stable/1181850>
- Randall, C.S., & Mueller, C.W. (1995). Extensions of justice theory : Justice evaluations and employees' reactions in a natural setting. *Social Psychology Quarterly*, 58(3), 178-194.
- Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C.L. (2002). *Workplace bullying : What we know, who is to blame, and what can we do ?* Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/b12811>
- Reber, A. (1995). *Dictionary of psychology*. Penguin Group.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. <https://doi.org/10.2307/258128>
- Rein, G., Atkinson, M., & McCraty, R. (1995). The physiological and psychological effects of compassion on anger. *Journal of Advancement Medicine*, 8(2), 87-105.
- Renshon, S.A. (1974). *Psychological needs and political behavior : A theory of personality and political efficacy*. The Free Press.
- Rest, J.J. (1986). A psychologist looks at the teaching of ethics. *The Hastings Center Report*, 12(1), 29-36.
- Ribeaud, D., & Eisner, M. (2010). Are moral disengagement, neutralization techniques, and self-serving cognitive distortions the same ? Developing a unified scale of moral neutralization of aggression. *International Journal of Conflict and Violence*, 4 (2), 298-315.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance : A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Rinehart, W. (1975). *The tyranny of work*. Don Mills, Longman Canada Ltd.
- Ritter, B.A., & Lord, R.G. (2007). The impact of previous leaders on the evaluation of new leaders : An alternative to prototype matching. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1683-1695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1683>
- Robbins, J.M., Ford, M. T., & Tetrick, L.E. (2012). Perceived unfairness and employee health : A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97, 245-272. <https://doi.org/10.1037/a0025408>

- Robbins, S.P., & Decenzo, D.A. (2006). *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques* (4^e Ed.). Nouveaux Horizons.
- Robbins, T.L., Crino, M.D., & Fredendall, L.D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00068-2)
- Robinson, S., & Kraatz, M.S. (1998). Constructing the reality of normative behavior: The use of neutralization strategies by organizational deviants. In R.W. Griffin, A.M. O'Leary-Kelly, & J.M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior* (Vol.23, pp. 203-239). JAI Press.
- Robinson, S.L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors : A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1997). Workplace deviance : Its definition, its nature and its causes. Dans R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & R. J. Bies (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol.6, pp. 3-28). JAI Press.
- Robinson, S.L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly : Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 1-30). Willey.
- Rogers, A., & Hayes, E.D. (1984). Powerlessness and its implications for therapeutic encounters. *Psychiatric Forum*, 12 (5), 53-60.
- Rogers, M.K. (2001). *A social learning theory and moral disengagement analysis of criminal computer behavior : An exploratory study* [Doctorate thesis], the University of Manitoba.
- Ros, L., & Latorre, J.M. (2010). Gender and age differences in the recall of affective autobiographical memories using the autobiographical memory test. *Personality and Individual Differences*, 49(8), 950-954.
- Ross, C.E., & Mirowsky, J. (2009). Neighborhood disorder, subjective alienation, and distress. *Journal of Health*, 50(1), 49-64.
- Ross, C.E., Mirowsky, J., & Pribesh, S. (2001). Powerlessness and the amplification of threat : Neighborhood disadvantage, disorder, and mistrust. *American Sociological Review*, 66 (4), 568-591.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger.
- Rothwell, J. D. (1982). Telling it like it isn't : Language misuse and malpractice. Prentice-Hall.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Rotter, J.B. (1975). Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43 (1), 56-67.
- Rouban, L. (2010). Les élites de la réforme. *Revue Française d'administration Publique*, 4(136), 865-879.
- Rouillard, C. (2003). L'innovation managérielle et les organismes centraux au Québec. Dans A.-G. Gagnon (Ed.), *Québec : Etat et société* (pp. 209-226). Québec/Amérique.

- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion*. Economica.
- Rubin, R. (1994). Moral distancing and the use of information technologies : The seven temptations. In J. M. Kizza (Ed.), *Social and ethical issues of the computer revolution* (pp. 124-135). McFarland.
- Rutte, C.G., & Messick, D.M. (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations. *Social Justice Research*, 8, 239-261.
- Rynes, S.L., Gerhart, B., & Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation : Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
- Sackett, P.R. (2002). The structure of counterproductive work behavior : Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5-11.
- Sackett, P.R., & DeVore, C.J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D.S. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, (vol. 1, pp. 145-164). Sage.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1974). A social information-processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Sandler, T., Tschirhart, T.T., & Cauley, J. (1983). A theoretical analysis of transnational terrorism. *American Political Science Review*, 77(1), 36-54.
- Sashkin, M., & Garland, H. (1979). Laboratory and field research on leadership : Integrating divergent streams. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in leadership* (pp. 64-87). Southern Illinois University Press.
- Scarlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace : The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Scheff, T.J. (2003). Shame in self and society. *Symbolic Interaction*, 26(2), 239-262.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics : matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E.H. (1999). *The corporate culture survival guide*. Wile.
- Scheler, M. (1912). *L'homme du ressentiment*. Gallimard.
- Scheler, M. (1923). *Nature et formes de la sympathie : Contribution à l'étude des lois et de la vie émotionnelle*. Payot.
- Scherer, K.R. (1985). Emotions can be rational. *Social Science Information*, 24(2), 331-335.
- Scherer, K.R. (2001). *Appraisal considered as a process of multi-level sequential checking*. In K.R. Scherer, A. Schorr & T. Johnstone (Eds.), *Appraisal process in emotion : Theory, methods and research* (pp. 369-392). Oxford University Press.
- Scherer, K.R. (2003). Vocal communication of emotion : A review of Research Paradigms. *Speech Communication*, 40(1-2), 227-256. [https://doi.org/10.1016/S0167-6393\(02\)00084-5](https://doi.org/10.1016/S0167-6393(02)00084-5)
- Schjelderup-Ebbe, T. (1935). Social behavior of birds. In C. Murchison (Ed.), *A handbook of social psychology* (pp.947-972). Russell and Russell.

- Schminke, M., Ambrose, M.L., & Cropanzano, R.S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294-304. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.294>
- Schneider, B., & Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schriesheim, C.A., House, R.J., & Kerr, S. (1976). Leader initiating structure : A reconciliation of discrepant research results and some empirical tests. *Organizational Behavior & Human Performance*, 15(2), 297-321. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90043-x](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90043-x)
- Schumacker, R.E., & Lomax, R.G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd Ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Schumann, M. (1998). New concepts of production and productivity. *Economy and Industrial Democracy*, 19(1), 17-32. <https://doi.org/10.1177/014383X98191002>
- Schwartz, B. (1981). *Vertical classification : A study in structuralism and the sociology of knowledge*. The University of Chicago Press.
- Scott, B.A., & Colquitt, J.A. (2007). Are organizational justice effects bounded by individual differences ? An examination of equity sensitivity, exchange ideology, and the big five. *Group & Organization Management*, 32(3), 290-325.
- Scott, J.C. (1990). *Domination and the art of resistance : hidden transcripts*. Yale University Press.
- Seeman, M. (1967). Powerlessness and knowledge : A comparative study of alienation and learning. *Sociometry*, 30(2), 105-123.
- Seeman, M. (1972). Alienation and engagement. In A. Campbell & P.E. Converse (Eds.), *The human meaning of social change* (pp. 467-527). Russell Sage Foundation.
- Seeman, M. (1991). Sentiments and structures : Strategies for research in alienation. In A. Oldenquist & M. Rosner (Eds.), *Alienation, community, and work* (pp.17-34). Greenwood Press.
- Seeman, M., & Evans, J.W. (1962). Alienation and learning in a hospital setting. *American sociological Review*, 27, 772-789.
- Seeman, M., Bishop, J. W., & Grigsby, J. E. (1971). Community and control in a metropolitan setting. In P. Orleans & R. Ellis Race (Eds), *Change and Urban Society* (pp.423-450). Sage.
- Seibert, S.E., Silver, S.R., & Randolph, W.A. (2004). Empowerment to the next level : A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349. <https://doi.org/10.2307/20159585>
- Sekiguchi, T. (2004). The role of different types of person-organization fit in Japanese recruiters' judgments of applicant qualifications : An experimental policy-capturing investigation. *Japanese Association of Industrial/Organizational Psychology Journal*, 17, 1-34.
- Seligman, M.E.P. (1975). *Helplessness : On depression, development, and death*. Freeman.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots : a study of politics and organization*. Cambridge University Press & Assessment.
- Sennett, R. (1980). *Authority*. Alfred A. Knopf.

- Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal behaviors syndrome : An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 429-451. <https://doi.org/10.1007/s10551-001-0872-3>
- Sharma, P.N., & Kirkman, B.L. (2015). Leveraging leaders : A littérature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Shaw, J.B., Fields, M.W., Thacker, J.W., & Fisher, C.D. (1993). The availability of personal and external coping ressources : Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work & Stress*, 7(3), 229-246.
- Shaw, J.C., Wild, E., & Colquitt, J.A. (2003). To justify or excuse ? : A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 444-458. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.444>
- Shermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Muller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models : Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychology Research Online*, 8(2), 23-74.
- Shin, S.J., & Zhou, J. (2003). Transformatal leadership, conservation, and creativity : Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Shore, L.M., & Barskdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship : A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P)
- Shu, D. (2013). *Le leadership efficace : Un défi en Afrique* (2^e Ed.). Lead Publication.
- Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance*. Cambridge University Press.
- Silvern, L.E., & Nakamura, C.Y. (1971). Powerlessness, social-political action, social-political views : Their interrelation among college students. *Journal of Social Issues*, 27(4), 137-157.
- Simard, G., Olivier, D., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés. *Relations Industrielles*, 60(2), 296-319. <https://doi.org/10.7202/011723ar>
- Sinclair, R., Boudrias, J.-S., & Lapointe, E. (2014). Les différentes pratiques managériales d'habilitation comme antécédents des dimensions comportementales de l'habilitation. Dans J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M.E. Bobillier Chaumon, D.R. Kouabenan & P. Sarnin (Eds.), *Nouvelles pratiques de travail : Innovations technologiques, changements organisationnels* (pp. 169- 179). L'harmattan.
- Skarlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace : The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Skinner, B.F. (1938). *The behavior of organism*. Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, E.A. (1991). Development and perceived control : A dynamic model of action in context. In M. Gunnar & L.A. Sroufe (Eds.), *Minesota symposium on child development : Vol.23. Self processes in development* (pp. 167-216). Erlbaum.
- Skinner, E.A., Chapman, M., & Baltes, P.B. (1988). Control, means-ends, and agency beliefs : A new conceptualization and measurement during childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 117-133. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.1.117>.

- Slora, K.B. (1989). An Empirical Approach to Determining Employee Deviance Base Rates. *Journal of Business and Psychology*, 4(2), 199-219.
- Smith, C.A., & Ellsworth, P.C. (1985). Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(4), 813-838.
- Solomon, R. C. (1976). *The passions*. Doubleday-Anchor.
- Solomon, R. C. (2003). *What is an emotion ? Classic and contemporary readings* (2e éd.). Oxford University Press.
- Solomon, R.C. (2004). *Thinking about feeling : Contemporary philosophers on emotions*. Oxford University Press.
- Sommers, J.A., Schell, T.L., & Vodanovich, S.J. (2002). Developing a measure of individual differences in organizational revenge. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 207-222.
- Soufyane, F., & Le Bihan, Y. (2017). *Réinventer le leadership*. Management et Société.
- Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLCC) (2011, avril 11). *Cameroun : Essor des détournements publics en 2010*. Jeune Afrique.
- Spadoni-Lemes, L.M. (2009). *Le rôle des themata dans la structuration des ensembles représentationnels. Etude des couples justice-injustice et égalité-inégalité dans deux populations Brésil-France*. Thèse de Doctorat, Université Paris Descartes.
- Spadoni-Lemes, L.M., De Abreu, W.V., & De Souza Castro, G. (2014). La colère, l'impuissance et l'injustice : Structure affective des thémata. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 3(103), 455-467.
- Spector, P.E. (1975). Relationship of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60, 635-637.
- Spector, P.E. (2006). *Industrial and organizational psychology : Research and practice* (4th Ed.) John Wiley & Sons.
- Spector, P.E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior : Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resources Management Review*, 12, 269-292.
- Spector, P.E., & Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior : Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). American Psychological Association.
- Spector, P.E., & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen : An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(2), 132-143.
- Spector, P.E., & Goh, A. (2001). The role of emotions in the occupational stress process. In P.L. Perrewé & D.C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (Vol.1, pp. 195-232). JAI Press.
- Spector, P.E., Fox, S., & Penney, L. (2006). The dimensionality of counterproductivity : Are all counterproductive behaviors created equal. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 446-460.
- Spector, P.E., Fox, S., Goh, A., & Bruursema, K. (2003). *Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior : Are they opposites ?* Conference : Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, April 11-13.

- Spraitz, J.D., Bowen, K.N., & Arthurs, S. (2016). Neutralisation and sexual abuse : A study of monks from one Benedictine Abbey. *Journal of Sexual Aggression*, 23(2), 195-206. <https://doi.org/10.1080/13552600.2016.1204471>
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Srivastava, A., Bartol, K.M., & Locke, E.A. (2006). Empowering leadership in management teams : Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Steenburg, E.V., Spears, N., & Frabrizo, O. (2013). Point of purchase or point of frustration ? Consumer frustration tendencies and response in a retail setting. *Journal of Consumer Behavior*, 12(5), 389-400.
- Steiner, D.D. (2014). Équité. Dans P. Zawieja, & F. Guarnieri (Dir.), *Dictionnaires des risques psychosociaux*. Le Seuil.
- Steiner, D.D. (2016). Justice organisationnelle. Dans G. Valléry, M.E. Bobillier Chaumon, E. Brangier & M. Dubois (Dir.), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés*. Dunod.
- Steiner, D.D., & Rolland, F. (2006). Comment réussir l'introduction de changements : Les apports de la justice organisationnelle. In C. Lévy-Leboyer, C. Louche & J.P. Rolland (Eds.), *RH : Les apports de la psychologie du travail et Management des Organisations* (pp.53-69). Editions d'organisation.
- Steiner, D.D., & Touzé, P.A. (2004). L'évaluation des individus dans le contexte organisationnel. Dans E. Brangier, A. Lancry & C. Louche (Eds.), *Psychologie du travail et des organisations*. Presses Universitaires de Nancy.
- Stets, J.E., & Biga, C.F. (2003). Bringing identity theory into environmental sociology. *American Sociological Association*, 1307, 398-423.
- Stets, J.E., & Burke, P.J. (2005). New directions in identity control theory. *Advances in Group Processes*, 22, 43-64. [https://doi.org/10.1016/S0882-6145\(05\)22002-7](https://doi.org/10.1016/S0882-6145(05)22002-7)
- Stevens, J.S., & Hamann, S. (2012). Sex differences in brain activation to emotional stimuli : A meta-analysis of neuroimaging studies. *Neuropsychologia*, 50(7), 1578-1593. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2012.03.011>
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership : A survey of theory and research*. Free Press.
- Strickland, B.R. (1965). The prediction of social action from a dimension of internal-external control. *The Journal of Social Psychology*, 66(2), 353-358.
- Stryker, S., & Serpe, R.T. (1982). Commitment, identity salience, and role behavior : A theory and research example. In W. Ickes & E.S. Knowles (Eds.), *Personality, roles, and social behavior* (pp. 199-218). Springer-Verlag.
- Stuckless, N., & Goranson, R. (1992). The vengeance scale : Development of a measure of attitudes toward revenge. *Journal of Social Behavior & Personality*, 7(1), 25-42.
- Su, R., Rounds, J., & Armstrong, P. (2009). Men and things, women and people : a meta-analysis of sex differences in interests. *Psychological Bulletin*, 135(6), 859-884. <https://doi.org/10.1037/a0017364>.

- Sulu, S., Ceylan, A., & Ramazan, K. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5, 341-351.
- Sykes, G., & Matza, D. (1957). Techniques of neutralization : A theory of delinquency. *American Sociological Review*, 22(6), 664-670.
- Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th Ed.). Allyn and Bacon.
- Tabibnia, G., Satpute, A.B., & Lieberman, M.D. (2009). The sunny side of fairness : Preference for fairness activates reward circuitry (and disregarding unfairness activates self-control circuitry). *Psychological Science*. 19, 339-347.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 53, 1-39.
- Tamekou, R. (2008). Programme national de la gouvernance (2006-2010) et modernisation administrative. Le Cameroun à l'heure du Nouveau Management Public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74, 235-252. <https://doi.org/10.3917/risa.742.0235>
- Taylor, F.W. (2003). *Scientific management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203498569>
- Tekleab, A.G., & Sims, H.P., Yun, S., Tesluk, P.E., & Cox, J. (2008). Are we on the same page ? effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of leadership & Organizational Studies*, 14(3), 185-201. <https://doi.org/10.1177/1071791907311069>
- TenHouten, W.D. (2007). *A general theory of emotions and social life*. Routledge.
- TenHouten, W.D. (2013). *Emotion and reason : Mind, brain, and the social domains of work and love*. Routledge.
- TenHouten, W.D. (2016). The emotions of powerlessness. *Journal of Political Power*, 9(1), 83-121. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2016.1149308>
- Tenhouten, W.D. (2017). From primary emotions to the spectrum of affect : An evolutionary neurosociology of the emotions. In A. Ibanez, L. Sedeno & A.M. Garcia (Eds.), *Neuroscience and social science : The missing link* (pp. 141-167). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-68421-5_7
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tetlock, P.E. (1986). A value pluralism model of ideological reasoning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 819-827. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.4.819>.
- Thériault, R. (1983). Gestion de la rémunération : Politiques et pratiques efficaces et équitables. G. Morin.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment : An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action : Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.

- Thompson, P., & Davidsson, J.O. (1995). The continuity and discontinuity : Managerial rhetoric in turbulent times. *Personnel Review*, 24(4), 17-33.
- Thompson, P., & O'Connell, J.D. (1995). The continuity of discontinuity : Managerial rhetoric in turbulent times. *Personnel Review*, 24(4), 17-33.
- Thye, S.R., & Yoon, J. (2015). Building organizational commitment in Nested groups : Theory and new evidenc from South Korea. *Sociology Focus*, 48(3), 249-270. <https://doi.org/10.1080/00380237.2015.1039440>
- Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*, 40, 27-32.
- Touzani, M., & Salaani, T. (2000). Le processus de validation des échelles de mesure : Fiabilité et validité. *Séminaire de méthodologie de recherche du LIGUE*. Tunis.
- Townsend, J., Phillips, J.S., & Elkins, T.J. (2000). Employee retaliation : The neglected consequence of poor leader-member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 457-463. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.4.457>
- Transparency International. (2013). *Baromètre mondial de la corruption. Foire aux questions*. <https://www.transparency.org>
- Transparency international. (2016). *Cameroun : Tour d'horizon de la corruption et de la lutte contre la corruption*. <https://www.transparency.org>
- Tremblay, D.G. (2006). Telework : A way to balance work and family or an increase in work-family conflict ? *Canadian Journal of Communication*, 31. <https://doi.org/10.22230/cjc.2006v31n3a1721>
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale : Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213-226.
- Tyler, T.R., & Lind, E.A. (1992). A relational models of authority in groups. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (vol. 25, pp.115-191). Academic Press.
- Tyler, T.R., & Smith, H.J. (1995). Social justice and social movements In. D. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th Ed.). McGraw-Hill.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory : A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- Vallerand, R.J., & Thill, E.E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Etudes Vivantes.
- Van den Bos, K., & Lind, E.A. (2001). The psychology of own versus others' treatment : Self-oriented and other-oriented effects on perceptions of procedural justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1324-1333.
- Van den Bos, K., Lind, E.A., Vermunt, R., & Wilke, H.A.M. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others ? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1034-1046.
- Van den Bos, K., Peters, S.L., Bobocels, D.R., & Ybema, J.F. (2006). On preferences and doing the right thing : Satisfaction with advantageous inequity when cognitive processing is limited. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(3), 273-289. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.04003>

- Van Katwyk, P.T., Fox, S., Spector, P.E., & Kelloway, E.K. (2000). Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations : Theory, research, and management*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Vermunt, R., & Steensma, H. (2001). Stress and justice in organizations : An exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace : From theory to practice* (Vol.2, pp. 27-48). Psychology Press.
- Vermunt, R., & Steensma, H. (2005). How can justice be used to manage stress in organizations ? In J. Greenberg & J.A Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational Justice* (pp. 383-410). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The New Leadership : Managing Participation in Organizations*. Prentice-Hall.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.
- Wall, T.D., Wood, S.J., & Leach, D.J. (2004). Empowerment and performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 1-46.
- Wallbott, H.G. (1998). Bodily expression of emotion. *European Journal of Social Psychology*, 28(6), 879-896. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(1998110\)28:6<879::AID-EJSP901>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(1998110)28:6<879::AID-EJSP901>3.0.CO;2-W)
- Walster, E., Berscheid, E., & Wal-ster, G.W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-176. <https://doi.org/10.1037/h0033967>
- Walton, R.E., & Hackman, R.J. (1986). Groups under contrasting management strategies. In P.S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups* (pp.168-201). Jossey-Bass.
- Wanous, J.P. (1980). *Organizational entry : Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Addisons-Wesley Publishing Company.
- Wassenhove, W.V. (2014). Modèle de Karasek. Dans P. Zawieja & F. Guarnieri (Dirs.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (pp. 170-174). Le Seuil.
- Wasti, S.A. (2005). Commitment profiles : Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>
- Watson, D., & Clark, L. (1984). Negative affectivity : The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465-490.
- Watson, D., & Slack, A.K. (1993). General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 181-202.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.

- Watson, J.B. (1928). *Psychological care of infant and child*. Norton.
- Weber, M. (1978). Basic sociological terms. In G. Roth & C. Wittich (Eds.), *Economy and society*. (Vol.1, pp. 3-62). University of California Press.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786-794.
- Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory : A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational behavior* (pp.1-74). JAI Press.
- Wells, G. (1999). *Dialogic inquiry : towards a sociocultural practice and theory of education*. Cambridge University Press.
- West, A.M. (2012). *Effective teamwork : Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.
- Western, S. (2013). *Leadership : A Critical Text*. London (2nd Ed.). SAGE Publication.
- White, J., Bandura, A., & Bero, L. A. (2009). Moral Disengagement in the Corporate World. *Accountability in Research : Policies & Quality Assurance*, 16(1), 41-74.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization : A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428. <https://dx.doi.org/10.2307/257334>
- Wilkinson, R.G., & Pickett, K.E. (2006). Income inequality and population health : A review and explanation of the evidence. *Social Science & Medecine*, 62(7), 1768-1784.
- Wilkinson, R.G., & Pickett, K.E. (2009). Income inequality and social dysfunction. *Annual Review of Sociology*, 35, 493-511. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-070308-115926>
- Wils, T., Labelle, C., Guerin, G., & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. *Papers*, 98(01), 573-585.
- Wolfgang, M.E., & Short, J.M. (1972). *Collective violence*. Adline Transaction.
- Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1101-1121.
- Worchel, S. (1974). The effect of three types of arbitrary thwarting on the instigation to aggression. *Journal of Personality*, 42(2), 300-318.
- Wurmser, L. (1981). *The mask of shame*. Johns Hopkins University Press.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 229-312.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations (2nd Ed.)*. Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organization (5th Ed)*. Prentice Hall.
- Yzerbyt, V., Muller, D., Batailler, C., & Judd, C.M. (2018). New recommendations for testing indirect effects in mediational models : the need to report and test component paths. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(6), 929-943. <https://doi.org/10.1037/pspa0000132>
- Zaleznik, A. (1965). The dynamics of subordinacy. *Harvard Business Review*, 43(3), 119-131.
- Zaleznik, A. (1989). *The Managerial Mystique*. Harper & Row.
- Zillman, D. (1983a). Arousal and aggression. In R. G. Geen & E. Donnerstein (Eds.), *Aggression: Theoretical and empirical reviews* (Vol.1, pp. 75-101). Academic Press.
- Zillman, D. (1983b). Transfer of excitation in emotional behavior. In J.T. Cacioppo & R.E. Petty (Eds.), *Social psychophysiology* (pp. 215- 240). Guilford.

- Zimbardo, P. G. (1969). The human choice : Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos. In W. J. Arnold & D. Levine (Eds.), *Nebraska symposium on motivation* (Vol. 17, pp. 237-309). University of Nebraska Press.
- Zimmerman, M.A. (1990). Taking aim on empowerment research : On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169-177.
- Zohar, D. (1995). The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 487-495. <https://doi.org/10.1002/job.4030160508>

TABLES DES MATIERES

SOMMAIRE	i
REMERCIEMENTS	vi
LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	vii
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES ANNEXES	xii
RÉSUMÉ	xiii
SUMMARY	xiii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE	5
Introduction.....	5
I-CONTEXTE DE LA RECHERCHE	6
I.1 Contexte historique.....	6
I.2 Contexte empirique.....	9
II-PROBLEME DE RECHERCHE	11
III-APERÇU DES COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL (CCT)	13
III.1 Les agressions au travail : Le modèle de Buss (1961).....	15
III.2 La déviance au travail : Le modèle de Robinson et Bennett (1995)	16
a) La déviance de production.....	17
b) La déviance envers la propriété	17
c) La déviance politique.....	17
d) La déviance personnelle.....	17
III-3 Modèle intégrateur de « <i>l'Academy of Management</i> » (2001)	18
IV-ANALYSE DES MODELES EXPLICATIFS DES CCT.....	18
IV.1 La méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001).....	19
IV.2 Le modèle de Colon et al. (2005)	20
IV-3 Le <i>Stressor-Emotion Model</i> (Spector & Fox, 2005)	20
I-4 Le modèle de Fida et al. (2014).....	23
I.5 Limites des modèles antérieurs et problème théorique.....	24
V-POSITIONNEMENT THEORIQUE : MODELE DE LA THESE.....	26
V.1 Carence du leadership d'habilitation dans un contexte entropique et le ressentiment	27
V-2 Comprendre le désengagement moral et les CCT à travers le ressentiment.....	30
V-3 les émotions négatives, le désengagement moral et les CCT	32
V-4 Originalité du modèle de la thèse	34

VI-OBJECTIFS DE LA THESE	37
VI-1 Objectif général.....	37
VI-2 Objectifs spécifiques.....	37
VII-QUESTIONS DE RECHERCHE.....	37
VII-1 Question principale.....	38
VII-2 Questions secondaires :	38
VIII-HYPOTHESES DE LA THESE	38
VIII-1 Hypothèse générale	38
VIII-2 Hypothèses opérationnelles.....	39
IX-DELIMITATION DE L'ETUDE	39
Conclusion.....	40

CHAPITRE II : DU LEADERSHIP CLASSIQUE AU LEADERSHIP D'HABILITATION

.....	41
Introduction	41
I-LEADERSHIP ET MODE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE	42
I-1 Aperçu de la gestion de la fonction publique camerounaise	42
I-2 Les réformes de l'administration publique camerounaise	43
I-2-1 La rationalisation des structures et des procédures administratives.....	44
I-2-2 La modernisation réglementaire et de la gestion de la Fonction Publique.....	45
I-2-3 Le renforcement des capacités des agents de l'État	45
I-3 La réforme et le contrôle managérial	45
I-4 Difficultés dans la mise en application des nouvelles réformes	46
I-5 Quelques problèmes de la pratique du leadership en contexte camerounais.....	49
II-L'ORGANISATION BUREAUCRATIQUE DU TRAVAIL	50
II-1 Principe de l'administration bureaucratique.....	51
II-2 Quelques limites de l'administration bureaucratique	53
III-APPERÇU DES APPROCHES CLASSIQUES DU LEADERSHIP.....	54
III-1 Les conceptualisations individualistes du leadership.....	55
III-1.1 L'approche par les traits.....	55
III-1.2 L'approche par les comportements	56
III-1.3 L'approche par les compétences	57
III-2 Les approches de contingence.....	58
III-2.1 Le modèle de la contingence (Fiedler, 1967, 1978).....	58
III-2.2 La théorie du leadership situationnel (Hersey & Blanchard, 1969).....	58
III-2.3 Le modèle décisionnel de Vroom-Yetton-Jago (1973, 1988).....	59

III-3 Les approches centrées sur les suiveurs	59
III-3.1 Les approches par les traits et les comportements	59
III-3.2 Les approches par les préférences.....	60
III-3.3 Les approches relationnelles	61
III-4 Le leadership destructif et le leadership constructif (Einarsen et al., 2007)	62
III-5 La destinée héroïque et la tentation fonctionnaliste	63
III-6 Limites des approches fonctionnalistes.....	64
IV- LE LEADERSHIP D'HABILITATION EN MILIEU ORGANISATIONNEL	67
IV-1 L'habilitation psychologique (empowerment).....	68
IV-1.1 L'habilitation selon la perspective relationnelle	68
a) Le pouvoir dans son aspect managérial et social	69
b) Le pouvoir dans son aspect organisationnel	69
c) Le pouvoir dans la perspective interpersonnelle.....	70
IV-1.2 L'habilitation selon la perspective motivationnelle.....	71
IV-2 Le leadership d'habilitation	72
IV-2.1 Définition opérationnelle du leadership d'habilitation	73
IV-2.2 Leadership d'habilitation et les autres notions apparentées.....	78
IV-2.3 Les effets du leadership d'habilitation.....	80
a) Le développement du sens du travail.....	80
b) Le sentiment d'auto-efficacité organisationnel.....	81
c) L'innovation.....	82
Conclusion.....	83
CHAPITRE III : LE RESSENTIMENT CHEZ LES SALARIES	85
Introduction	85
I-DEFINITION DU RESSENTIMENT	85
I-1 les sources du ressentiment et l'envie de la vengeance	88
I-2 Incapacité de satisfaire une envie et ressentiment	90
II-LES EMOTIONS : ORIGINE, FONCTION ET MANIFESTATION	91
II-1. Définition.....	91
II.1.1 Approche de Darwin.....	91
II.1.2 Approche de Ekman (1977, 1999) : les programmes affectifs	92
II.1.3 Plutchik (1982, 2001) et les émotions modulaires.....	93
II-1.4 L'approche cognitiviste	94
II-2 Les formes d'émotions de base	95
II-3 Les caractéristiques des émotions	96

II-3.1 L'universalité des signaux émotionnels	96
II-3.2 La cohérence des réactions émotionnelles.	97
II-3.3 La rapidité du déclenchement.....	97
a) La durée limitée.....	97
b) Le mécanisme de perception automatique.	98
c) La survenue spontanée	98
II-3.4 Déclenchement des émotions dans un contexte d'interactions sociales.....	98
II.4 Emotions et cognition : un lien fondamental	99
a) Expression des émotions.....	99
b) Sur le plan biologique	100
c) Sur le plan de l'expression (discours).....	100
d) Les différentes émotions ont des durées et des intensités variables.....	101
e) Les manifestations non verbales.....	101
II-5 Justice, injustice et émotions	102
II- 6 Le sentiment	102
III-LE SENTIMENT D'IMPUISSANCE	103
III.1 Le sentiment d'impuissance dans l'aliénation sociale	106
III-2 Les bases émotionnelles de l'impuissance subjective.....	107
III.3 La base affective de l'impuissance.....	108
III.4 Les émotions secondaires du sentiment d'impuissance subjectif	110
a) Le fatalisme.....	110
b) Le pessimisme.....	111
c) La résignation.....	112
d) L'anxiété	113
e) La soumission.....	113
f) La honte	114
III.5 Effet du sexe la peur et la tristesse	115
III-6 Facteurs du sentiment d'impuissance.....	115
a) L'inégalité sociale	116
b) L'infériorité sociale.....	117
c) L'invisibilité sociale.....	117
d) La détresse économique.....	118
e) L'effet du contrôle externe.....	118
f) Croyance à la capacité de contrôle.....	119
III-7 Le ressentiment et les CCT	120

III-8 Effet des affects négatives sur les CCT.....	121
Conclusion.....	122
CHAP IV : L'ENGAGEMENT ET LE DESENGAGEMENT AU TRAVAIL..	123
Introduction	123
I-L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL	124
I-1 L'engagement affectif.....	125
I-2 L'engagement de continuité	126
I-3 L'engagement normatif	126
II-LE DESENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	126
II.1 Définitions du désengagement au travail.....	127
II.2 Les approches connexes au désengagement	128
II.2.1 La désidentification	128
II-2.2 L'amotivation	129
II-2.3 La démobilisation.....	130
II-2.4 La démission intérieure	131
III-..... LES DETERMINANTS DU (DES)ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	132
III-1 Les facteurs individuels.....	132
III-1.1 L'âge	132
III-1.2 Le niveau d'étude.....	133
III-1.4 Le statut matrimonial	134
III-1.5 L'ancienneté au poste.....	134
III-1.6 La position hiérarchique.....	135
III-2 Les facteurs reliés aux expériences de travail et à l'organisation	135
III-2.1 Le soutien organisationnel perçu	136
III-2.2 Le niveau d'ambiguïté des rôles	136
III-2.3 Le niveau de défi dans l'emploi	137
III-2.4 Le niveau d'autonomie dans les tâches.....	137
III-2.5 Le niveau de conflit dans le rôle	138
III-3 Les déterminants organisationnels	139
III-3.1 La formation des travailleurs	139
III-3.2 la pratique de rémunération.....	139
IV-LE DESENGAGEMENT MORAL AU TRAVAIL	141
IV-1 Ethique et déontologie dans l'organisation.....	141
IV-2 Définitions du désengagement moral au travail	142
IV-3 Techniques de justification et de neutralisation.....	144

a) Le déni de dommage	145
b) Le déni de responsabilité	145
c) Le déni de victime.....	146
d) La condamnation des « condamnateurs »	146
e) L'appel à des loyautés supérieures	146
IV-4 Convergence entre les approches de Ribeaud et Eisner (2010) et Bandura (2016)	146
IV-5 Désengagement moral et pratique de la corruption	147
IV-6 Le désengagement moral et dissonance cognitive	148
IV-7 Le leadership, l'engagement et le désengagement au travail.....	149
IV-8 Le désengagement moral et comportements contreproductifs au travail	150
IV-9 Auto-efficacité, ressentiment et désengagement au travail.....	150
Conclusion.....	153

CHAP V : ETUDE DES COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL 154

Introduction	154
I-APERÇU DES CCT DANS LE CONTEXTE CAMEROUNAIS : PERSPECTIVE JURIDICO-POLITIQUE	154
I-1 Les actes immoraux dans la fonction publique.....	155
I-1.1 Les actes de corruptions.....	155
I-1.2 Le favoritisme	156
I-1.3 Le détournement des fonds publics :	156
I-1.4 Autres comportements déviants :	157
I-2 Approche juridique et cadre institutionnel contre les actes immoraux au travail.	158
I-2.1 Perspective internationale	158
I-2.2 Lutte contre les actes immoraux dans la fonction publique camerounaise.....	159
a) Les Conventions internationales	159
b) Le Code pénal du Cameroun.....	160
c) Le statut général de la Fonction Publique de l'Etat.	160
d) Le Code des marchés publics, ...	161
e) La Commission Nationale Anticorruption (CONAC).....	161
f) Cellules Ministérielles de Lutte Contre la Corruption.....	162
g) Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF).....	163
h) Le Tribunal Criminel Spécial (TCS).....	163
i) Ministère des Marchés publics et Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP)	163
j) Ministère du Contrôle supérieur de l'État (MINCONSUE)	164

h) La Chambre des comptes de la Cour suprême	164
I-3 Quelques limites de l'approche juridique	164
II-PERSPECTIVE PSYCHOSOCIALE DES COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL	165
II-1 Analyse conceptuelle des variantes des CCT	165
II-2 Typologie des comportements contreproductifs au travail	167
II-2.1 Les comportements contreproductifs au travail	167
II-2.2 La déviance au travail : Le modèle de Robinson et Bennett (1995)	169
a) La déviance de production	169
b) La déviance envers la propriété.....	170
c) Déviance politique.....	170
d) La déviance personnelle.....	170
II-2.3 La vengeance et les représailles organisationnelles.	170
II-2.4 Agression et violence au travail	171
II-2.5 L'intentionnalité dans l'intimidation, le harcèlement et la violence psychologique	172
a) Isolement et refus de communication	173
b) Atteinte aux conditions de travail	173
c) Attaques personnelles	174
d) Intimidations	174
e) La répétition et la fréquence	174
f) La complémentarité	174
II-2.6 Les incivilités au travail.....	177
II-3 Typologie de Kelloway <i>et al.</i> (2010).....	177
II-4 D'une démarche conceptuelle aux enjeux pratiques	178
II-5 Les déterminants des comportements contreproductifs au travail	180
II-5.1 Les facteurs organisationnels identifiés dans le <i>stressor-emotion model</i>	180
II-5.2 Le non-respect du contrat psychologique.....	181
II-5.3 Le déséquilibre perçu dans la relation d'échange au travail.....	182
II-5.4 L'iniquité perçue dans les rétributions	183
II-5.5 L'injustice organisationnelle perçue	184
II-5.6 Effet du leadership.....	185
II-5.7 L'effet des traits de personnalité	187
II-6 Les conséquences des comportements contreproductifs	188
II-6.1 Conséquences au niveau organisationnel	188
II-6.2 Conséquences chez les personnes	189

II-6.3 Conséquences sur l'efficacité et le rendement	189
Conclusion.....	190
CHAPITRE VI- APPROCHE THEORIQUE	191
Introduction	191
I-THEORIE DE LA FRUSTRATION-AGRESSION	192
I-1 Modèle de base de Dollard et al. (1939).....	192
I-2 Le modèle de Berkowitz (1965, 1989)	195
I-3 Le déplacement de la réponse agressive : l'effet du <i>bouc-émissaire</i>	196
I-4 Application de la théorie frustration- agression : <i>le stressor-emotion model</i>	198
II-LE MODELE DU STRESS PROFESSIONNEL (Karaseck, 1979)	199
III-THEORIE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE	203
III-1 La justice organisationnelle et ses différentes dimensions	204
III-1.1 La justice distributive	204
III-1.2 La justice procédurale	206
III-1.3 La justice interactionnelle (interpersonnelle et informationnelle)	207
III-2 L'effet de la justice perçue sur les attitudes et les comportements au travail	209
III-3 L'effet de l'injustice sur les attitudes et les comportements au travail	210
III-4 Le climat de justice	211
III-5 Formation du sentiment de (in)justice	212
IV-LA THEORIE DU DESENGAGEMENT MORAL	213
IV-1 La labélisation (langage) euphémique	215
IV-2 La comparaison avantageuse	216
IV-3 La justification morale	217
IV-4 Le déplacement des responsabilités	217
IV-5 La diffusion de responsabilité	218
IV-6 La distorsion des conséquences de l'acte :	219
IV-7 La déshumanisation	219
IV-8 L'attribution de la responsabilité	220
IV-9 Synthèse du modèle	220
Conclusion : Synthèse et lecture théorique du modèle de l'étude.....	221
CHAPITRE VII : METHODOLOGIE	222
I-CONSIDERATIONS ETHIQUES	222
II-TYPE DE L'ETUDE.....	222
III-POPULATION ET SITE DE L'ETUDE	223
III-1 Site de l'étude.....	223

III-2 Population de l'étude.....	223
IV-ECHANTILLONNAGE	225
IV-1 Nature de l'échantillonnage	225
IV-2 Echantillon de l'étude	227
a) Caractéristiques de l'échantillon e1 de l'analyse factorielle	228
b) Caractéristique de l'échantillon e2.....	229
V-DETERMINATION DES VARIABLES DE L'ETUDE	231
VI-PRESENTATION ET VALIDATION DU QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE.	241
VI-1 Traduction du questionnaire	241
VI-2 Pré-enquête	241
VI-3 Déroulement de l'étude.....	242
VII-ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE SUR LES ECHELLES DU QUESTIONNAIRE	243
VII-1 Présentation et adaptation de l'inventaire du leadership d'habilitation.....	243
a) Adaptation de l'échelle du leadership d'habilitation	244
b) Caractéristiques psychométriques de la version obtenue.....	246
VII-2 présentation et adaptation de la mesure du ressentiment.....	247
a) Adaptation de l'échelle de mesure du ressentiment.....	247
b) Caractéristiques psychométriques de la version obtenue.....	249
VII-3 Présentation et adaptation de l'échelle des comportements contreproductifs au travail	250
a) Adaptation de l'instrument de mesure des CCT	251
b) Caractéristiques psychométriques de la version obtenue de la mesure des CCT	254
VII-4 Présentation et adaptation de l'échelle du désengagement moral	255
a) Adaptation de l'outil du désengagement moral	255
b) Caractéristiques psychométriques de l'adaptation de l'échelle du désengagement moral 257	
VIII-.. ANALYSES FACTORIELLES CONFIRMATOIRES SUR LA MESURE DES VARIABLES.....	257
VIII-1 AFC de l'échelle du leadership d'habilitation	258
VIII-2 AFC de la mesure du ressentiment.....	260
VIII-3 AFC de la mesure du désengagement moral	262
VIII-4 AFC de la mesure des comportements contreproductifs au travail.....	264
IX-PLAN D'ANALYSE	266
IX-1 Analyses préliminaires.....	266
VI-2 Analyses descriptives.....	267

IX-3 Analyses bivariées	267
IX-4 Les analyses inférentielles	267
CHAPITRE VIII : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	269
Introduction	269
I-RESULTATS DES ANALYSES DESCRIPTIVES SUR LES VARIABLES	269
I-1 La carence du leadership d'habilitation	269
I-1.1 Distribution de la carence de gestion par l'exemple.....	269
I-1.2 Carence d'autonomie informationnelle	271
I-1.3 La carence d'interaction avec le superviseur	273
I-2 Le ressentiment chez les salariés	274
I-2.1 Les émotions négatives.....	274
I-2.2 Les émotions positives.....	276
I-2.3 Sentiment d'impuissance	277
I-3 Les comportements contreproductifs au travail (CCT)	279
I-3.1 Les CCT contre l'organisation.....	279
I-3.2 Les CCT contre les personnes	280
I-4 Le désengagement moral	282
I-5 Synthèse de la description des données de l'étude	283
II-ANALYSES BIVARIEES	285
II-1 Corrélation entre les variables de l'étude	285
II-2 Effet des variables sociodémographiques	287
II-2.1 Effet des catégories professionnelles sur la perception de la carence du leadership d'habilitation	287
II-2.2 Effet de l'âge sur la perception de la carence du leadership d'habilitation	287
II-2.3 Effet de l'expérience professionnelle sur le ressentiment.....	289
II-2.4 Effet de la profession sur le ressentiment.....	291
II-2.5 Effet de l'expérience professionnelle sur le désengagement moral	291
II-2.6 Effet de l'âge sur le désengagement moral.....	293
II-2.7 Effet du lieu de service sur les CCT	294
II-2.8 Effet de l'expérience professionnelle sur les CCT	295
III-VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE	297
III-1 Hypothèses de relation	297
III-1.1 Vérification de HR1 :	297
a) Effet de la carence du leadership d'habilitation sur les CCT contre l'organisation.....	297
b) Effet de la carence du leadership d'habilitation sur les CCT contre les personnes.....	299

II-1.2 Vérification de HR2 :	301
a) Effet du ressentiment sur les CCT contre l'organisation	302
b) Effet du ressentiment sur les CCT contre les personnes.....	303
III-1.3 Vérification de HR3	305
a) Effet du désengagement moral sur les CCT contre l'organisation	305
b) Effet du désengagement moral sur les CCT contre les personnes	306
III-1.4 Vérification de HR4 :	307
III-2 Vérification des hypothèses de médiation	309
III-2.1 Vérification de HR5	309
a) Validation du modèle structural.....	309
b) Précision sur les variables du modèle	310
c) Test de la médiation de HR5.....	311
III-2.2 Vérification de HR6 :	314
a) Validation du modèle structural.....	314
b) Précision sur les variables du modèle	314
c) Test du modèle de médiation HR6.....	316
IV-2.3 Vérification de HR7 :	318
a) Validation du modèle structural.....	318
b) Précision sur les variables du modèle	318
c) Test du modèle de médiation HR7.....	320
IV-3 Synthèse et décision sur l'hypothèse générale.....	322
Conclusion.....	323
CHAPITRE VIX : DISCUSSION GENERALE	324
Introduction	323
I-RAPPEL SOMMAIRE DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	323
II-DISCUSSION METHODOLOGIQUE.....	323
III-ANALYSE DESCRIPTIVE ET EFFET DES VARIABLES SOCIODEMOGRAPHIQUES	
326	
IV-SYNTHESE ET DISCUSSION DES RESULTATS	329
IV-1 La carence du leadership d'habilitation favorise l'émergence des CCT	329
IV-2 L'expérience du ressentiment favorise l'émergence des CCT	331
IV-3 Le désengagement moral des salariés augmente les CCT	334
IV-4 Le niveau du ressentiment des salariés augmente leur désengagement moral ..	335
IV-5 Le ressentiment médiatise le lien entre la carence du leadership d'habilitation et les CCT	
.....	336
IV-6 Le désengagement moral médiatise le lien entre le ressentiment et les CCT	338

IV-7 Le ressentiment médiatise le lien entre la carence du leadership d'habilitation et le désengagement moral	341
V-SYNTHESE DES RESULTATS ET MODELE FINAL	342
VI-QUELQUES LIMITES DE L'ETUDE	345
VII-QUELQUES ORIENTATIONS POUR DES RECHERCHES FUTURES	346
VIII-QUELQUES IMPLICATIONS PROFESSIONNELLES	347
Conclusion	349
CONCLUSION GENERALE	350
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	350
ANNEXES	350

A blue rectangular button with rounded corners and a slight 3D effect, featuring the word ANNEXES in white capital letters.

ANNEXES

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

 CENTRE DE RECHERCHE ET DE
 SCHOOL FOR FORMATION DOCTORALE EN
 HUMAN, SOCIAL AND SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
 EDUCATIONAL SCIENCES
 ET EDUCATIVES

POST GRADUATE

UNITE DE RECHERCHE DE
 RESEARCH UNIT FORMATION DOCTORALE EN
 FOR HUMAN AND SOCIAL SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
 SCIENCES



DOCTORAL

LABORATOIRE DE PSYCHOLOGIE SOCIALE ET EXPERIMENTALE

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE E1

Ce questionnaire porte sur certains aspects de votre situation de travail actuelle. Votre perception est indispensable afin d'approcher la réalité de vos conditions de vie au travail.

Merci de bien vouloir répondre seul et le plus sincèrement possible à toutes les questions, même lorsque vous avez le sentiment qu'elles se répètent. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, seul votre avis nous intéresse.

Conformément au code de déontologie et de l'éthique de la recherche universitaire, nous vous garantissons que vos réponses seront anonymes et confidentielles.

Nous vous remercions pour votre participation !

I- Première partie

Consigne : Lisez attentivement chacun des énoncés suivants et entourer le chiffre qui correspond le mieux à votre situation.

A quelle fréquence votre supérieur :	1) Jamais	2) Rarement	3) parfois	4) Souvent	5) Toujours
1. Impulse une forte performance par son comportement	1	2	3	4	5
2. Travaille dur au mieux possible	1	2	3	4	5
3. Travaille aussi dur que chacun de ses collaborateurs	1	2	3	4	5
4. Représente un modèle (un exemple à suivre) par son comportement au travail	1	2	3	4	5
5. Montre l'exemple	1	2	3	4	5
6. Encourage les collaborateurs à faire des suggestions	1	2	3	4	5
7. porte une attention sur les suggestions et idées des collaborateurs	1	2	3	4	5
8. Consulte les collaborateurs dans la prise de décision	1	2	3	4	5

A quelle fréquence votre supérieur :	1) Jamais	2) Rarement	3) parfois	4) Souvent	5) Toujours
9. Donne la possibilité à chaque collaborateur d'exprimer son opinion	1	2	3	4	5
10. Prend en considération les idées du collaborateur qui s'oppose à lui	1	2	3	4	5
11. Se base uniquement sur ses propres opinions pour prendre des décisions	1	2	3	4	5
12. Aide les collaborateurs à trouver un nouveau stage/formation	1	2	3	4	5
13. fait des suggestions au collaborateurs pour l'amélioration de leur performance.	1	2	3	4	5
14. Encourage les collaborateurs à travailler en groupe pour résoudre un problème	1	2	3	4	5
15. Encourage les collaborateurs à se partager les informations	1	2	3	4	5
16. Apporte de l'aide aux collaborateurs quand ils en ont besoin	1	2	3	4	5
17. Encourage les collaborateurs à prendre des initiatives personnelles pour résoudre des problèmes	1	2	3	4	5
18. porte une attention sur les efforts fournis par chaque collaborateur	1	2	3	4	5
19. donne des encouragements sur une bonne performance réalisée	1	2	3	4	5
20. Apporte un soutien aux efforts des collaborateurs	1	2	3	4	5
21. Aide les collaborateurs à se focaliser sur les objectifs	1	2	3	4	5
22. Encourage une bonne entente entre les collaborateurs	1	2	3	4	5
23. Explique clairement les décisions prises dans l'organisation	1	2	3	4	5
24. Explique clairement les missions de l'organisation	1	2	3	4	5
25. Explique la contribution du travail des collaborateurs dans la promotion de l'organisation	1	2	3	4	5
26. Explique l'utilité (le bien-fondé) des politiques organisationnelles aux collaborateurs	1	2	3	4	5
27. Explique les rôles et les attentes aux collaborateurs	1	2	3	4	5
28. Explique ses actions et les décisions prises aux collaborateurs	1	2	3	4	5
29. Compatit aux problèmes des collaborateurs	1	2	3	4	5
30. S'intéresse au bien-être des collaborateurs	1	2	3	4	5
31. Traite les collaborateurs de manière impartiale	1	2	3	4	5
32. Prend du temps pour discuter avec les collaborateurs sur leurs préoccupations.	1	2	3	4	5
33. Œuvre pour le succès des collaborateurs	1	2	3	4	5
34. Contacte régulièrement les collaborateurs	1	2	3	4	5
35. S'en fiche des collaborateurs	1	2	3	4	5
36. Répond aux collaborateurs de manière juste et honnête	1	2	3	4	5
37. Est reconnaissant du travail rendu par les collaborateurs	1	2	3	4	5
38. Trouve du temps pour faire des commentaires avec les collaborateurs	1	2	3	4	5

II- Deuxième partie

Choisissez, s'il vous plaît, la réponse qui exprime le mieux votre ressenti pour chacun des énoncés suivants.

Entourez le numéro qui indique l'intensité à laquelle vous avez ressenti chacune des émotions suivantes dans votre travail.	1) Jamais	2) Rarement	3) Quelque fois	4) Souvent	5) Toujours
1. Mon travail m'énerve.	1	2	3	4	5
2. Mon travail me rend anxieux.	1	2	3	4	5
3. Je me sens à l'aise dans mon travail.	1	2	3	4	5
4. Mon travail est ennuyeux.	1	2	3	4	5
5. Je me sens calme dans mon travail.	1	2	3	4	5
6. Mon travail me rend joyeux.	1	2	3	4	5
7. Je me sens abattu par mon travail .	1	2	3	4	5
8. Mon travail est décourageant.	1	2	3	4	5
9. Mon travail me dégoûte.	1	2	3	4	5
10. Mon travail est fascinant.	1	2	3	4	5
11. Je me sens plein d'énergie au travail.	1	2	3	4	5
12. Mon travail est enthousiasmant.	1	2	3	4	5
13. Je me sens encouragé par mon travail.	1	2	3	4	5
14. Mon travail est fatigant.	1	2	3	4	5
15. Mon travail m'effraye.	1	2	3	4	5
16. Mon travail me rend furieux.	1	2	3	4	5
17. Je me sens triste au travail.	1	2	3	4	5
18. Je me sens inspiré au travail.	1	2	3	4	5
19. Mon travail est relaxant.	1	2	3	4	5
20. Je me sens satisfait de mon travail.	1	2	3	4	5

Par rapport à l'évolution de votre carrière professionnelle, quelle est votre point de vue sur chacune des affirmations suivantes :	1) Complètement d'accord	2) D'accord	3) Indécis	4) En désaccord	5) Complètement en désaccord
1. Je mène une carrière rude et pleine de frustrations.	1	2	3	4	5
2. Personne n'a une idée de son avenir professionnel.	1	2	3	4	5
3. Je n'ai aucun contrôle de mon destin professionnel.	1	2	3	4	5
4. Le statut socioéconomique des gens détermine leur dignité et leur avenir professionnel.	1	2	3	4	5
5. Le monde du travail est changeant au point où il est difficile d'avoir une maîtrise de ses orientations.		2	3	4	5
6. Je ne maîtrise pas l'évolution de ma carrière.	1	2	3	4	5
7. En dépit des efforts fournis par le personnel au travail, aucune amélioration des conditions n'est observée.	1	2	3	4	5

III- Troisième partie

Précisez la fréquence à laquelle vous avez observé chacun des comportements suivants au travail.

Nous souhaitons que vous répondez à toutes les questions.

A quelle fréquence avez-vous observez chacun des comportements suivants dans votre lieu de travail ?	1) Jamais	2) Une ou deux fois	3) Une ou deux fois par mois	4) Une ou deux fois par semaine	5) Tous les jours
1. Gaspiller le matériel de travail	1	2	3	4	5
2. Passer du temps à ne rien faire au travail	1	2	3	4	5
3. Se plaindre des choses insignifiantes au travail	1	2	3	4	5
4. Dire aux étrangers comment votre environnement de travail est difficile	1	2	3	4	5
5. Bricoller le travail	1	2	3	4	5
6. Arriver en retard au travail sans permission	1	2	3	4	5
7. S'absenter au travail sous faux prétexte de la maladie	1	2	3	4	5
8. Détruire ou détériorer les équipements de travail	1	2	3	4	5
9. Salir expressément le bureau du collègue	1	2	3	4	5
10. Emporter sans permission le matériel de bureau	1	2	3	4	5
11. Créer ou repercuter des rumeurs dommageables /dangereuses au travail.	1	2	3	4	5

A quelle fréquence avez-vous observez chacun des comportements suivants dans votre lieu de travail ?	1) Jamais	2) Une ou deux fois	3) Une ou deux fois par mois	4) Une ou deux fois par semaine	5) Tous les jours
12. Etre désagréable envers un usager de votre service	1	2	3	4	5
13. Ralentir volontairement le rythme du travail	1	2	3	4	5
14. Refuser d'accomplir son devoir	1	2	3	4	5
15. Venir expressément en retard à une réunion ou à un rendez-vous	1	2	3	4	5
16. Refuser de prévenir sur un problème pour voir les choses aller mal.	1	2	3	4	5
17. Prendre volontairement des pauses prolongées	1	2	3	4	5
18. Refuser de suivre ou d'exécuter les instructions	1	2	3	4	5
19. Quitter le lieu du travail avant l'heure de fermeture	1	2	3	4	5
20. Avancer des propos déplacer à un collègue par rapport à son travail	1	2	3	4	5
21. Faire des blagues sur la vie privée d'un collègue	1	2	3	4	5
22. Amener un outil /materiel de travail chez soi sans permission	1	2	3	4	5
23. Faire semblant d'être occupé au travail	1	2	3	4	5
24. Gonfler ses heures de travail pour se faire un peu plus d'argent	1	2	3	4	5
25. Prendre l'argent de l'Etat sans autorisation	1	2	3	4	5
26. Ignorer quelqu'un dans son lieu de travail	1	2	3	4	5
27. Refuser d'apporter son soutien à un collègue dans la réalisation de sa tâche	1	2	3	4	5
28. Cacher une information importante	1	2	3	4	5
29. Faucher intentionnellement un collègue dans son travail	1	2	3	4	5
30. Blâmer un collègue sur une erreur dont il n'est pas l'auteur	1	2	3	4	5
31. Se disputer avec quelqu'un au travail	1	2	3	4	5
32. Voler la chose d'autrui au travail	1	2	3	4	5
33. Abuser verbalement un collègue ou un usager	1	2	3	4	5
34. Lancer un geste obscène de la main à un collègue/usager	1	2	3	4	5
35. Menacer violemment quelqu'un au travail	1	2	3	4	5
36. Menacer quelqu'un au travail, mais pas physiquement	1	2	3	4	5
37. Avancer des propos obscènes à quelqu'un au travail pour le rendre triste	1	2	3	4	5
38. Cacher le matériel de travail	1	2	3	4	5
39. Faire des choses rendant triste un collègue/usager	1	2	3	4	5
40. Jouer un sale tour à un collègue/usager	1	2	3	4	5
41. Détruire un matériel d'une tierce personne	1	2	3	4	5
42. Fouiller dans les documents privés de quelqu'un sans permission	1	2	3	4	5
43. Bousculer quelqu'un au travail	1	2	3	4	5
44 Insulter ou faire une mauvaise blague à l'endroit d'un collègue	1	2	3	4	5
45. Refuser de passer le telephone à un collègue au travail	1	2	3	4	5

IV- Quatrième partie

Pour chaque question, nous vous demandons votre opinion en lien avec votre travail tel qu'il est aujourd'hui. Veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre réponse en utilisant l'échelle qui suit. Nous souhaitons que vous répondiez à toutes les questions.

Donner votre opinion sur chacune des affirmations suivantes en cochant la case qui correspond à votre choix :	1)En désaccord	2)Pas sûr	3) D'accord
1. C'est tout-à-fait normale de protéger son collègue.	1	2	3
2. Claquer ou bousculer quelqu'un est juste une manière de plaisanter.	1	2	3
3. Détruire un bien n'est pas aussi préoccupant comme taper sur un collègue.	1	2	3
4. Les gens ne devraient pas être blâmée pour un trouble causé au travail.	1	2	3
5. Une personne vivant dans des conditions difficiles ne devrait pas être blâmé à cause de son comportement agressif.	1	2	3
6. On peut dire un petit mensonge car il ne présente aucun dommage.	1	2	3
7. Certaines personnes méritent d'être traitées comme des animaux.	1	2	3
8. Si certaines personnes bagarrent ou se comportent mal au travail, c'est à cause de leurs responsables administratifs.	1	2	3
9. C'est normal de frapper sur une personne qui tient des propos maladroits à l'endroit de votre famille et vous.	1	2	3
10. Bousculer une personne haineuse et désagréable est juste une manière de lui donner une leçon.	1	2	3
11. Soutirer quelques pièces de monnaie n'est pas grave comparativement à ceux qui volent des milliards.	1	2	3
12. Une personne qui suggère une violation de la loi ne devrait pas être blâmée comme ceux qui passent à l'acte.	1	2	3
13. Si une personne n'est pas disciplinée, on ne devrait pas la blâmer pour sa conduite maladroite.	1	2	3
14. Les gens ne devraient pas être taquinés puisque ça leur donne de l'importance.	1	2	3
15. Il est normale d'administrer un mauvais traitement à une personne malhonnête.	1	2	3
16. Si des personnes négligent leurs outils de travail, ce sera de leur faute si ces outils sont volés.	1	2	3
17. Il est normal de se battre lorsque l'honneur de son groupe de travail est menacé.	1	2	3
18. Utiliser un outil de travail d'une tierce personne sans permission est juste un emprunt.	1	2	3
19. C'est mieux d'adresser des propos déplacés à une personne parce qu'il est dangereux de lui administrer une claque.	1	2	3
20. Si un groupe pose un acte dommageable il est injuste de blâmer chaque membre dudit groupe pour l'acte posé.	1	2	3

21. Une personne ne devrait pas être blâmée.	1	2	3
22. Taquiner quelqu'un ne devrait pas le blesser.	1	2	3
23. Une personne haineuse et désagréable ne mérite pas un traitement humain.	1	2	3
24. Les personnes maltraitées posent généralement des actes qui les exposent à de telles réponses.	1	2	3
25. C'est normal de mentir pour sortir un collègue d'une situation difficile.	1	2	3
26. C'est pas mauvais de se faire plaisir par moment.	1	2	3
27. Comparativement aux actes illégaux posés par des personnes, bénéficier d'un service sans payer les frais n'est pas grave.	1	2	3
28. C'est injuste de blâmer une personne qui a une petite responsabilité dans un tort commis.	1	2	3
29. Des personnes ne devraient pas être blâmées à cause des mauvais comportements posés suites à la pression des amis.	1	2	3
30. Des insultes entre les personnes ne devraient pas blesser quelqu'un.	1	2	3
31. Certaines personnes doivent être traitées brutalement parcequ'ils sont insensibles.	1	2	3
32. Ce n'est pas la faute des collaborateurs d'adopter de mauvaises conduites si la haute hiérarchie exerce une trop forte pression sur eux.	1	2	3

V- INFORMATIONS GÉNÉRALES

Cette section comporte des questions concernant votre situation personnelle actuelle. Pour chacune des questions suivantes, inscrivez la réponse correspondant le mieux à votre situation actuelle. Toutes les informations que vous donnerez resteront strictement confidentielles.

- 1) **Sexe:** ☐ Masculin ☐ Féminin .
- 2) **Âge:**
☐ 20-29 ans ☐ 30-39 ans ☐ 40-49 ans ☐ 50-59 ans
- 3) **Votre ministère de tutelle :**
- 4) **Votre nombre d'années de service:**
☐ 0-5 ans ☐ 6-10 ans ☐ 11-15 ans ☐ 20ans et plus
- 5) **Votre catégorie professionnelle :**
☐ Enseignant ☐ Personnel de santé ☐ Ingénieur ☐ Autre à préciser.....

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FOR

POST GRADUATE SCHOOL

FORMATION DOCTORALE E
SCIENCES HUMAINES, SOCIA
ET EDUCATIVESHUMAN, SOCIAL AND
EDUCATIONAL SCIENCESUNITE DE RECHERCHE DE
FORMATION DOCTORALE EN
SOCIAL
SCIENCES HUMAINES ET SOCIALESDOCTORAL RESEARCH UNIT
FOR HUMAN AND

.....SCIENCES

LABORATOIRE DE PSYCHOLOGIE SOCIALE ET EXPERIMENTALE

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE

Ce questionnaire porte sur certains aspects de votre situation de travail actuelle. Votre perception est indispensable afin d'approcher la réalité de vos conditions de vie au travail.

Merci de bien vouloir répondre seul et le plus sincèrement possible à toutes les questions, même lorsque vous avez le sentiment qu'elles se répètent. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, seul votre avis nous intéresse.

Conformément au code de déontologie et de l'éthique de la recherche universitaire, nous vous garantissons que vos réponses seront anonymes et confidentielles.

Nous vous remercions pour votre participation !

I- Première partie

Consigne : Lisez attentivement chacun des énoncés suivants et entourer le chiffre qui correspond le mieux à votre situation.

A quelle fréquence votre supérieur :	1) Jamais	2) Rarement	3) parfois	4) Souvent	5) Toujours
1.Représente un modèle (un exemple à suivre) par son comportement au travail	1	2	3	4	5
2.Travaille aussi dur que chacun de ses collaborateurs	1	2	3	4	5
3.Travaille dur au mieux possible	1	2	3	4	5
4.Montre l'exemple	1	2	3	4	5

5.Impulse une forte performance par son comportement	1	2	3	4	5
A quelle fréquence votre supérieur :	1) Jamais	2) Rarement	3) parfois	4) Souvent	5) Toujours
6.Explique les rôles et les attentes aux collaborateurs	1	2	3	4	5
7.Explique l'utilité (le bien-fondé) des politiques organisationnelles aux collaborateurs	1	2	3	4	5
8.Explique la contribution du travail des collaborateurs dans la promotion de l'organisation	1	2	3	4	5
9.Explique clairement les missions de l'organisation	1	2	3	4	5
10.Explique clairement les décisions prises dans l'organisation	1	2	3	4	5
11.Encourage une bonne entente entre les collaborateurs	1	2	3	4	5
12.Aide les collaborateurs à se focaliser sur les objectifs	1	2	3	4	5
13.Encourage les collaborateurs à se partager les informations	1	2	3	4	5
14.Encourage les collaborateurs à travailler en groupe pour résoudre un problème	1	2	3	4	5

15.Trouve du temps pour faire des commentaires avec les collaborateurs	1	2	3	4	5
16.Est reconnaissant du travail rendu par les collaborateurs	1	2	3	4	5
17.Répond aux collaborateurs de manière juste et honnête	1	2	3	4	5
18.OEuvre pour le succès des collaborateurs	1	2	3	4	5
19.Prend du temps pour discuter avec les collaborateurs sur leurs préoccupations.	1	2	3	4	5
20.Traite les collaborateurs de manière impartiale	1	2	3	4	5
21.S'intéresse au bien-être des collaborateurs	1	2	3	4	5
22.Compatit aux problèmes des collaborateurs	1	2	3	4	5

II- Deuxième partie

Choisissez, s'il vous plaît, la réponse qui exprime le mieux votre ressenti pour chacun des énoncés suivants.

Entourez le numéro qui indique l'intensité à laquelle vous avez ressenti chacune des émotions suivantes dans votre travail.	1) Jamais	2) Rarement	3) Quelque fois	4) Souvent	5) Toujours
1.Mon travail est enthousiasmant.	1	2	3	4	5
2.Mon travail est fascinant.	1	2	3	4	5
3.Je me sens plein d'énergie au travail.	1	2	3	4	5

4.Je me sens satisfait de mon travail.	1	2	3	4	5
5.Je me sens inspiré au travail.	1	2	3	4	5
6.Mon travail me rend joyeux.	1	2	3	4	5
7.Mon travail me rend furieux.	1	2	3	4	5
8.Mon travail m’effraye.	1	2	3	4	5
9.Mon travail est décourageant.	1	2	3	4	5
10.Mon travail me dégoûte.	1	2	3	4	5
11.Je me sens triste au travail.	1	2	3	4	5

Par rapport à l’évolution de votre carrière professionnelle, quelle est votre point de vue sur chacune des affirmations suivantes :	1) Complètement d’accord	2) D’accord	3) Indécis	4) En désaccord	5) Complètement en désaccord
1.Je n’ai aucun contrôle de mon destin professionnel.	1	2	3	4	5
2.Personne n’a une idée de son avenir professionnel.	1	2	3	4	5
3.Je ne maîtrise pas l’évolution de ma carrière.	1	2	3	4	5
4.Le monde du travail est changeant au point où il est difficile d’avoir une maîtrise de ses orientations.	1	2	3	4	5
5.Je ne maîtrise pas l’évolution de ma carrière.	1	2	3	4	5

III- Troisième partie

Précisez la fréquence à laquelle vous avez observé chacun des comportements suivants au travail.

Nous souhaitons que vous répondez à toutes les questions.

A quelle fréquence avez-vous observez chacun des comportements suivants dans votre lieu de travail ?	1) Jamais	2) Une ou deux fois	3) Une ou deux fois par mois	4) Une ou deux fois par semaine	5) Tous les jours
1.Avancer des propos obscènes à quelqu’un au travail pour le rendre triste	1	2	3	4	5
2.Menacer violemment quelqu’un au travail	1	2	3	4	5
3.Bousculer quelqu’un au travail	1	2	3	4	5
4.Voler la chose d’autrui au travail	1	2	3	4	5

5.Cacher le matériel de travail	1	2	3	4	5
6.Détruire ou détériorer les équipements de travail	1	2	3	4	5
7.Insulter ou faire une mauvaise blague à l'endroit d'un collègue	1	2	3	4	5
8.Faire des choses rendant triste un collègue/usager	1	2	3	4	5
9.Refuser de passer le téléphone à un collègue au travail	1	2	3	4	5
10.Abuser verbalement un collègue ou un usager	1	2	3	4	5
11.Fouiller dans les documents privés de quelqu'un sans permission	1	2	3	4	5
12.Menacer quelqu'un au travail, mais pas physiquement	1	2	3	4	5
13. Jouer un sale tour à un collègue/usager	1	2	3	4	5
14. Lancer un geste obscène de la main à un collègue/usager	1	2	3	4	5
15.Faucher intentionnellement un collègue dans son travail	1	2	3	4	5
16. Se disputer avec quelqu'un au travail	1	2	3	4	5
17. Blâmer un collègue sur une erreur dont il n'est pas l'auteur	1	2	3	4	5
18. Prendre l'argent de l'Etat sans autorisation	1	2	3	4	5
19. Gonfler ses heures de travail pour se faire un peu plus d'argent	1	2	3	4	5
20.Refuser d'apporter son soutien à un collègue dans la réalisation de sa tâche	1	2	3	4	5
21. Cacher une information importante	1	2	3	4	5
22. Refuser de prévenir sur un problème pour voir les choses aller mal.	1	2	3	4	5
23. Arriver en retard au travail sans permission	1	2	3	4	5
24. Passer du temps à ne rien faire au travail	1	2	3	4	5
25. Se plaindre des choses insignifiantes au travail	1	2	3	4	5
26. Dire aux étrangers comment votre environnement de travail est difficile	1	2	3	4	5
27.Bricoller le travail	1	2	3	4	5
28.Quitter le lieu du travail avant l'heure de fermeture	1	2	3	4	5
30.S'absenter au travail sous un faux prétexte de la maladie	1	2	3	4	5
31.Prendre volontairement des pauses prolongées					

IV- Quatrième partie

Pour chaque question, nous vous demandons votre opinion en lien avec votre travail tel qu'il est aujourd'hui. Veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre réponse en utilisant l'échelle qui suit. Nous souhaitons que vous répondiez à toutes les questions.

Donner votre opinion sur chacune des affirmations suivantes en cochant la case qui correspond à votre choix :	1)En désaccord	2)Pas sûr	3) D'accord
1. Une personne qui suggère une violation de la loi ne devrait pas être blâmée comme celles qui passent à l'acte.	1	2	3
2. Soutirer quelques pièces de monnaie n'est pas grave comparativement à ceux qui volent des milliards.	1	2	3
3. Bousculer une personne haineuse et désagréable est juste une manière de lui donner	1	2	3

ANNEXE 4 : TABLEAUX COMPLEMENTAIRES DES AFC
AFC DE L'INVENTAIRE DU LEADERSHIP D4HABILITATION

Factor loadings

						95% Confidence Interval		
Factor	Indicator	Symbol	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
GE	GE1	λ_{11}	0.723	0.071	10.207	< .001	0.584	0.861
	GE2	λ_{12}	0.855	0.061	14.070	< .001	0.735	0.974
	GE3	λ_{13}	0.964	0.061	15.879	< .001	0.845	1.083
	GE4	λ_{14}	1.141	0.058	19.555	< .001	1.027	1.256
	GE5	λ_{15}	1.071	0.063	16.968	< .001	0.947	1.194
AI	AI1	λ_{21}	0.946	0.065	14.649	< .001	0.819	1.072
	AI2	λ_{22}	1.019	0.058	17.612	< .001	0.906	1.133
	AI3	λ_{23}	1.009	0.056	18.129	< .001	0.900	1.118
	AI4	λ_{24}	1.109	0.055	20.124	< .001	1.001	1.217
	AI5	λ_{25}	1.111	0.055	20.353	< .001	1.004	1.218
	AI6	λ_{26}	1.141	0.056	20.210	< .001	1.030	1.252
	AI7	λ_{27}	1.058	0.055	19.339	< .001	0.951	1.165
	AI8	λ_{28}	0.939	0.066	14.197	< .001	0.809	1.069
	AI9	λ_{29}	0.970	0.065	14.922	< .001	0.842	1.097
Int	Int1	λ_{31}	1.055	0.062	17.071	< .001	0.934	1.176
	Int2	λ_{32}	1.103	0.057	19.407	< .001	0.992	1.215
	Int3	λ_{33}	0.939	0.070	13.366	< .001	0.801	1.077
	Int4	λ_{34}	1.152	0.052	21.971	< .001	1.049	1.255
	Int5	λ_{35}	1.071	0.054	19.676	< .001	0.964	1.177
	Int6	λ_{36}	1.007	0.053	19.167	< .001	0.904	1.110
	Int7	λ_{37}	1.073	0.057	18.827	< .001	0.962	1.185
	Int8	λ_{38}	0.918	0.063	14.672	< .001	0.795	1.041

AFC DU RESENTIMENT

Factor loadings

Factor Loadings						95% Confidence Interval		
Factor	Indicator	Symbol	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
EN	EN1	λ_{11}	0.955	0.061	15.627	< .001	0.835	1.074
	EN2	λ_{12}	0.788	0.066	11.969	< .001	0.659	0.917
	EN3	λ_{13}	0.819	0.056	14.530	< .001	0.709	0.930
	EN4	λ_{14}	0.941	0.054	17.333	< .001	0.835	1.047
	EN5	λ_{15}	0.825	0.060	13.719	< .001	0.707	0.943
EP	EP1	λ_{21}	0.827	0.076	10.957	< .001	0.679	0.975
	EP2	λ_{22}	0.773	0.065	11.920	< .001	0.646	0.900
	EP3	λ_{23}	0.763	0.060	12.623	< .001	0.645	0.882
	EP4	λ_{24}	0.645	0.076	8.480	< .001	0.496	0.794
	EP5	λ_{25}	0.742	0.065	11.359	< .001	0.614	0.870
	EP6	λ_{26}	0.804	0.061	13.114	< .001	0.684	0.924

Factor	Indicator	Symbol	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
							Lower	Upper
SI	Si1	λ_{31}	0.839	0.087	9.653	< .001	0.668	1.009
	Si2	λ_{32}	1.091	0.066	16.434	< .001	0.961	1.221
	Si3	λ_{33}	0.695	0.065	10.718	< .001	0.568	0.822
	Si4	λ_{34}	0.957	0.067	14.363	< .001	0.827	1.088

AFC DES COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL

Factor loadings

Factor	Indicator	Symbol	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
							Lower	Upper
CCTO	CCTO1	λ_{11}	0.881	0.071	12.430	< .001	0.742	1.020
	CCTO2	λ_{12}	1.001	0.066	15.157	< .001	0.871	1.130
	CCTO3	λ_{13}	1.018	0.066	15.380	< .001	0.888	1.148
	CCTO4	λ_{14}	1.082	0.067	16.108	< .001	0.950	1.213
	CCTO5	λ_{15}	1.015	0.067	15.173	< .001	0.884	1.146
	CCTO6	λ_{16}	1.076	0.060	17.883	< .001	0.958	1.194
	CCTO7	λ_{17}	1.030	0.060	17.042	< .001	0.912	1.149
	CCTO8	λ_{18}	0.951	0.068	14.086	< .001	0.819	1.084
CCTP	CCTP1	λ_{21}	0.918	0.069	13.294	< .001	0.783	1.054
	CCTP2	λ_{22}	0.912	0.071	12.807	< .001	0.772	1.051
	CCTP3	λ_{23}	0.845	0.078	10.864	< .001	0.693	0.998
	CCTP4	λ_{24}	0.848	0.069	12.322	< .001	0.713	0.982
	CCTP5	λ_{25}	1.042	0.071	14.689	< .001	0.903	1.181
	CCTP6	λ_{26}	0.973	0.069	14.191	< .001	0.838	1.107
	CCTP7	λ_{27}	0.910	0.066	13.893	< .001	0.782	1.038
	CCTP8	λ_{28}	0.814	0.073	11.185	< .001	0.672	0.957
	CCTP9	λ_{29}	0.932	0.071	13.167	< .001	0.793	1.071
	CCTP10	λ_{210}	1.008	0.070	14.450	< .001	0.872	1.145
	CCTP11	λ_{211}	0.950	0.072	13.248	< .001	0.809	1.090
	CCTP12	λ_{212}	0.910	0.081	11.192	< .001	0.750	1.069
	CCTP13	λ_{213}	0.802	0.075	10.627	< .001	0.654	0.950
	CCTP14	λ_{214}	0.964	0.074	12.962	< .001	0.818	1.110
	CCTP15	λ_{215}	0.964	0.077	12.531	< .001	0.813	1.114
	CCTP16	λ_{216}	1.005	0.064	15.679	< .001	0.879	1.131
	CCTP17	λ_{217}	0.989	0.062	15.951	< .001	0.867	1.110
	CCTP18	λ_{218}	0.922	0.074	12.391	< .001	0.776	1.068
	CCTP19	λ_{219}	1.002	0.066	15.150	< .001	0.872	1.132
	CCTP20	λ_{220}	0.919	0.077	11.965	< .001	0.768	1.070
	CCTP21	λ_{221}	0.996	0.073	13.670	< .001	0.853	1.139
	CCTP22	λ_{222}	0.986	0.078	12.629	< .001	0.833	1.139

AFC DU DESENGAGEMENT MORAL

Factor	Indicator	Symbol	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
							Lower	Upper
TDecent	DesM1	λ_{11}	0.424	0.051	8.247	< .001	0.324	0.525
	DesM2	λ_{12}	0.517	0.049	10.608	< .001	0.421	0.613
	DesM3	λ_{13}	0.487	0.052	9.434	< .001	0.385	0.588
	DesM4	λ_{14}	0.544	0.047	11.479	< .001	0.451	0.637

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie
UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I
CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES
HUMAINES, SOCIALES ET ÉDUCATIVES



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland
The University of Yaoundé I
POST GRADUATE SCHOOL FOR
THE SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES

B. P. : 755 Yaoundé
Email : crfd.shso@univ-yaounde1.cm
Siège : Face Bibliothèque Centrale de l'UYI
Réf : 21-1000 UYI/CRFD_SHSH/TTJP

Yaoundé, le 16 JUL 2021

ATTESTATION DE RECHERCHE

Je soussigné, Professeur TSALA TSALA Jacques Philippe, Coordonnateur du Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines, Sociales et Éducatives de l'Université de Yaoundé I, atteste que Monsieur DJIGOU Jacques est régulièrement inscrit en deuxième année de Doctorat à l'Université de Yaoundé I. L'intéressé effectue une recherche sur le thème : « *Étude du rôle médiateur du leadership perçu entre la justice organisationnelle, l'engagement et les comportements-contreproductif au travail* ».

L'intéressé est régulièrement inscrit en cycle de Doctorat/Ph.D au Département de Psychologie, Spécialité Psychologie sociale et effectue des recherches au sein de l'Unité de Recherche et de Formation Doctorale Sciences Humaines et Sociales de l'Université de Yaoundé I. Ses travaux de recherche sont encadrés par Monsieur NYOCK ILOUGA SAMUEL (MC), enseignant à l'Université de Yaoundé I (Cameroun) et Monsieur Jean Aimé BOUSSOUGOU MOUSSAVOU (Pr), enseignant à l'Université Omar Bongo de Libreville (Gabon).

La présente autorisation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Le Coordonnateur du CRFD/SHSE



Jacques Philippe TSALA TSALA
Professeur Titulaire

Jacques Philippe TSALA TSALA
Professeur Titulaire

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES ARTS, LETTRES ET
SCIENCES HUMAINES

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE

B.P 7011 Yaoundé (Cameroun)



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF ARTS, LETTERS AND
SOCIAL SCIENCES

DEPARTEMENT OF PSYCHOLOGY

P.O Box 7011 Yaoundé (Cameroon)

Yaoundé, le... 09 JUL 2021...

ATTESTATION DE RECHERCHE

Je soussigné Professeur Chandel EBALE MONEZE, Chef du Département de Psychologie à l'Université de Yaoundé I au Cameroun, atteste que monsieur DJIGOU Jacques, matricule 16F081, est Doctorant en Psychologie sociale.

Sa recherche engagée sous la direction de monsieur NYOCK ILOUGA Samuel (MC) et de monsieur Jean Aimé BOUSSOUGOU MOUSSAVOU (Pr), s'intitule : « Etude du rôle médiateur du leadership perçu entre la justice organisationnelle, l'engagement et les comportement-contreproductif au travail. La collecte des données pour cette recherche se déroulera auprès des personnels d'administration publique de la ville de Yaoundé (Cameroun). Vous voudriez bien lui fournir toute information non confidentielle pouvant lui permettre d'atteindre ses objectifs académiques.

En foi de quoi la présente attestation de recherche est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Le Chef de Département
Ebale Monze Chandel
Professeur Titulaire