

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Départements des sciences sociales



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME :

Les antécédents culturels et organisationnels des comportements contre-productifs dans l'entreprise

Etude réalisée auprès des salariés de la B.M.T

Réalisé par :

- M^{elle} HAMMOUM Amina

Proposé par :

- Mr HOCINI

Année Universitaire :

2020/2021

Remerciements

Un grand Merci à toutes les personnes qui m'ont soutenue toutes ces années et qui m'ont permis d'arriver au bout de ce modeste travail. Je leur dois beaucoup et ce court alinéa qui leur est dédié représente seulement une infime partie de ma reconnaissance ...

Mr HOCINI, je vous remercie pour la confiance et le soutien que vous m'avez offert ces dernières années. Par vos conseils et vos encouragements, vous m'avez permis de réaliser un projet qui m'était cher. Durant ce travail de recherche, j'ai apprécié vos qualités humaines d'écoute et de compréhension ainsi que votre ouverture d'esprit.

Je souhaite remercier les enseignants, les psychologues qui nous ont accueillis dans leur cours et à l'aide de leur expertise et leurs conseils, d'une grande valeur, nous ont permis d'affiner nos réflexions et de construire notre projet d'étude. Je souhaiterais remercier tous les professeurs que j'ai rencontrés durant mon cursus universitaire et pour la confiance qu'ils nous ont accordés ces dernières années et pour le savoir qu'ils nous ont transmis.

Tous les moments privilégiés que nous avons partagés ces dernières années m'ont donné le courage d'avancer et ont rendu mon «égarement» moins difficile.

Finalement je souhaite remercier les personnes qui comptent le plus dans ma vie et sans qui je n'aurais pu arriver là où j'en suis aujourd'hui. Leur soutien est incomparable et a été pour moi infiniment précieux et essentiel. Ils n'ont jamais cessé de croire en moi, de m'encourager, de m'aimer et ils m'ont aidée à surmonter les moments difficiles. Je me sens privilégiée de les avoir dans ma vie. Les mots ne peuvent décrire combien je leur suis reconnaissante et combien je les aime.

Dédicaces

A ma famille,

Maman, petite dédicace pour toi qui a une force de vie sans pareille....

Papa, toi qui a toujours veilles sur notre bien être et notre bonheur...

Ce travail est pour vous.

« Tout ce que je sais, c'est que je sais rien ».

SOCRATE

SOMMAIRE

Introduction générale	02
La partie Théorique	
Chapitre 1 : Le cadre méthodologique de la recherche	
1.1-La problématique de recherche	06
1.2-Les hypothèses de recherche.....	07
1.3-Définitions des concepts clé.....	08
1.4-Les objectifs et L'importance de la recherche	10
1.5-Etudes antérieurs.....	10
Chapitre 2 : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail	
• Préambule.....	15
2.1- Les facteurs sociaux culturels comme déterminants du comportement de l'homme au travail	15
2.1.1- Définition des normes et valeurs sociales	15
2.1.2- Influence des normes et valeurs sociales sur les comportements des hommes au travail.....	16
2.1.3- La culture du groupe.....	17
2.1.4- La notion de culture de sécurité	18
2.1.5- La culture des individus : les fondements théoriques.....	19
2.1.5.1- Définition de la culture	20
2.1.5.2- La transmission de la culture.....	21
2.1.5.3- Les systèmes valeur-attitude.....	24
2.2.3.2- Les cultures des entreprises d'excellence.....	26
2.2- La culture d'entreprise et le mode d'organisation du travail comme déterminants du comportement de l'homme au travail.....	26
2.2.1- La culture d'entreprise : Les fondements théoriques.....	26
2.2.2- Les antécédents théoriques.....	27
2.2.3- La découverte de la culture d'entreprise.....	28
2.2.3.1- Les cultures «J» «A» «Z».....	28

2.2.3.2- Les cultures «SOFT» et «HARD»	30
2.2.3.3- Les cultures des «entreprises d'excellence».....	31
2.2.4- La culture d'entreprise ; concepts et définitions.....	33
2.2.5- Quelques éléments de la culture d'entreprise.....	34
2.2.5.1- Les signes et les symboles.....	34
2.2.5.2- Les valeurs.....	36
2.2.6- La culture et modèles d'organisation du travail.....	36
2.2.7- Les variables culturelles	44
2.2.7.1- La culture.....	44
2.2.7.2- La sous-culture.....	45
2.2.7.3- L'essentiel.....	45
• Résumé du chapitre	46
 Chapitre 3 : Les comportements contreproductifs dans l'entreprise	
• Préambule.....	48
3.1- Historique de l'évolution de ce phénomène	48
3.2- Définition du concept	50
3.3- Les catégories des comportements contre-productifs	50
3.4- Les comportements contreproductifs dans des contextes de travail traditionnel et groupal	51
3.4.1- Le vol et la mauvaise utilisation des ressources.....	51
3.4.2- L'agression interpersonnelle	51
3.4.3- Le parasitisme	52
3.4.4- La survalorisation personnelle	52
3.5- Typologie des comportements contreproductifs au travail	53
3.5.1- La typologie de ROBINSON et BENNETT	53
3.5.2- La typologie de GRUYS	54
3.5.3- La typologie de VARDI et WEITZ	55
3.5.4- La typologie de KELLOWAY et AL.....	56
3.5.5- Typologie de ROUSSEAU	57
3.5.6- La typologie de PEARCE et GIACALONE	58
3.6- La déviance de production	60
3.6.1- La déviance de propriété	60
3.6.2- La déviance politique	61
3.6.3- L'agression personnelle	62

3.7- Pourquoi une nouvelle échelle de comportements antisociaux ?.....	63
• Résumé du chapitre	69
Chapitre IV: Cadre méthodologique du terrain	
4.1. Historique, présentation et situation géographique de BMT Spa	73
4.2. Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa.....	74
4.3. Activités et performances de BMT Spa	76
4.5. Objectifs et Acquis de BMT.....	79
4.6. La prés-enquête	80
4.7. La méthode et la technique utilisée	80
4.8. La population et l'échantillon utilisé	81
4.9. Les instruments de collecte de données.....	81
4.10. Collecte de données	82
Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats de la recherche	7
• Préambule	84
5.1. Présentation des données personnelles de l'échantillon d'étude	84.
5.2. Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de recherche.....	86
5.3. Discussion des résultats	88
Conclusion générale	91
Liste bibliographiques	
Annexes	

Introduction

L'augmentation de la violence, des conflits et des comportements antisociaux dans le monde du travail interpelle les médias, et suscite un questionnement des chercheurs et des psychologues du travail. Parallèlement à des comportements antisociaux identifiés et classifiés de longue date, tels que les déviances de propriété relatives au vol ou au sabotage. Ainsi que, les déviances de production émergent d'autres formes de déviances organisationnelles et interindividuelles, telles que le harcèlement moral au travail, les agressions physiques et psychologiques.

Ces nouvelles formes d'anti socialité, émanant des changements profonds de l'organisation du travail et des modes de communication impulsés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication et des changements de valeurs, doivent maintenant être prises en compte dans une typologie des comportements au travail. En gros c'est des comportements qui brisent les règles organisationnelles et qui ont un impact sur le bien-être dans l'entreprise.

Les conflits que les comportements contre-productifs engendrent développent des absences, accroît les coûts de services médicaux, attitudes négatives au travail et mauvaise ambiance. Murphy (1993) estime le coût de ces comportements entre 6 et 200 milliards par an. Les managers placent autant de poids sur les comportements contre-productifs que sur l'exécution des tâches dans l'évaluation des salariés.

Par exemple, uniquement pour les coûts reliés à des comportements de vol commis par des employés, certains auteurs parlent d'environ 15 milliards de dollars annuellement seulement aux États-Unis (Hollinger et Davis, 2003). Si on ajoute à cela les comportements de diminution volontaire de performance, d'usage inapproprié du temps de travail, d'usage des ressources de l'entreprise à des fins personnelles, etc., il est facile de comprendre l'intérêt grandissant des organisations et du monde de la recherche pour l'étude du phénomène.

Les comportements anti-organisationnels au travail représentent un défi de taille pour les organisations ainsi que pour les chercheurs qui s'intéressent à l'étude du phénomène, par cela de nombreuses recherches tentent d'expliquer les comportements des employés pouvant porter préjudice aux organisations traitent habituellement soit des caractéristiques de l'individu qui le poussent à commettre ces comportements ou soit des caractéristiques de son organisation qui facilitent ou déclenchent la manifestation de tels comportements. Les différents antécédents socioculturels et organisationnels peuvent être une source d'influence flagrante. Et c'est un levier à double sens négatif et positif selon son utilisation par l'entreprise et les subordonnées.

Le concept de valeurs socioculturelles et organisationnelles, objet croissant dans les divers milieux de travail. Elles ont fait leur apparition au 19^{ème} siècle. Et ont connue une évolution tout au long de leurs existences.

L'entreprise algérienne a particulièrement connue des changements bouleversent dans le domaine socioculturel et politico-économique. de la née l'importance donnée aux valeurs sociales culturelles et organisationnelles étant le pilier du bon fonctionnement de l'organisation en question.

Dans ce contexte, l'objet de ce modeste travail a pour but de comprendre le lien et les croisements qui peuvent exister entre les deux variables soulevés par cette recherche.

Partie Théorique

Chapitre I :

Le cadre méthodologique de la recherche

Problématique :

L'anti-productivité dans les entreprises n'est pas un phénomène nouveau. Cependant, ce dernier n'a cessé de croître ces dernières années et a pris diverses formes.

Premièrement, le comportement contre-productif des membres de l'organisation est défini comme intentionnel comme les vols, corruptions, sabotage violence physique et psychologique, absence non-justifiés, longues heures de pause, harcèlement morale. Et /ou involontaire comme les comportements et styles de communication inappropriés, des problématiques qui peuvent résulter d'une personnalité difficile.

Deuxièmement, parce que ces comportements violent les normes organisationnelles, ils ont tous pour effet de perturber le fonctionnement normal de l'organisation en question. Néanmoins, nous devons souligner les nuances liées à ce fait observable dans notre environnement de travail traditionnel qui ont un impact négatif indéniable

Les tendances dysfonctionnelles peuvent difficilement être détectées lors d'un entretien, avant l'intégration d'un candidat dans l'entreprise. Ils peuvent impacter la performance dans les tâches en réduisant la qualité et la quantité du travail, ainsi que la flexibilité globale d'une organisation.

La culture d'entreprise présente une diversité assez grande et différente d'une entreprise à l'autre parfois dans le même secteur d'activité, voir aussi dans la même région, ont retrouvent en réalité souvent autant de culture que de métiers ou de directions dans une organisation. (Marciniak & rowe, 1997), contrairement aux caractères peu variés des traits culturels dans un pays ou une région.

La culture au sein d'une organisation est considérée comme : la façon traditionnelle et usuelle de penser et travailler ; elle est copartagée à un degré variable par ses membres et les nouveaux membres doivent l'apprendre et l'assimiler, au moins partiellement, pour qu'ils puissent être acceptés dans le contexte de l'entreprise. (ELLIOT JACQUES, 1952, P 251).

Toute société peut se caractériser par certains facteurs communs qui expriment la réponse attendue des participants de la société à une situation donnée. Ainsi, malgré les variations individuelles, on pense que la plupart des membres d'une société répondent dans l'ensemble selon les mêmes références à chaque situation spécifique, ce qui constitue un modèle culturel. C'est pour cela que le terme culture ne s'applique pas pour expliquer le mode de vie particulier d'une personne, comme par exemple le

fait de jouer de la guitare ou de lire un auteur préféré. Pour les sciences humaines, de telles activités ne sont que des éléments de la culture considérée comme une totalité.

Des tonnes d'études en psychologie du travail ont été menées afin de trouver des solutions et mettre fin à ce phénomène désastreux mais en vain. Par contre elles nous ont ouvert des voies pour mettre en place des méthodes et des outils permettant d'évaluer la présence de ces personnalités problématiques lors de la sélection initiale. Par exemple le modèle «Big Five» mis en œuvre afin de pouvoir mieux cerner la personnalité des candidats lors de l'entretien, ainsi que des inventaires tels que «TD 12» ou «Personality for Professionals Inventory» ont permis d'anticiper les comportements contreproductifs ainsi que l'efficacité au travail.

Ce type d'outil permet de détecter des tendances potentiellement dysfonctionnelles vis-à-vis des caractéristiques et des exigences spécifiques de chaque emploi et entreprise. Ces outils sont indispensables afin de compléter le système d'évaluation portant sur les compétences et réduire les risques de comportements contreproductifs au sein d'une organisation.

Dans le but de tenter de réduire ou de prévenir l'émergence des comportements problématiques au travail, les chercheurs ont le plus souvent tenté d'identifier des variables organisationnelles et culturelles prédictives des comportements anti-professionnels et antisociaux. Bennett et Robinson (2003) identifient trois grandes catégories d'antécédents de la déviance qui sont les réactions aux expériences d'injustice, la personnalité et l'adaptation à l'environnement social.

Les antécédents sociaux culturels et organisationnels contribuent-ils au développement des comportements contre productifs des employés dans le contexte du travail ?

Autrement dit :

- les comportements contre productifs des employés dans le contexte du travail dépendent-ils de l'adéquation de leurs valeurs culturelles individuelles et organisationnelles ?

- les comportements contre productifs des employés dans le contexte du travail dépendent-ils de leur adaptation au mode organisationnel de l'entreprise ?

Hypothèses :

H1-les comportements contre productifs des employés dans le contexte du travail est fonction de l'adéquation des valeurs culturelles individuelles et Organisationnelles.

H2- les comportements contre productifs des employés dans le contexte du Travail est fonction de leur adaptation au mode organisationnel de l'entreprise.

1.3. Définition des concepts clés :

Les valeurs socioculturelles :

C'est un héritage social que le groupe valorise et tient à alléguer. D'après le dictionnaire de psychologie la culture sociale serait alors la configuration diversement intégrée des significations acquises, persistantes et partagées, que les membres d'un groupe, de par leur affiliation à ce groupe, sont amenés d'une part à distribuer de façon prévalente sur les stimulus provenant de leur environnement et d'eux-mêmes, induisant à leur égard des attitudes, représentations et comportements communs valorisés, d'autre part à insérer dans les produits de leur activités, et dont ils tendent à assurer la transmission. (Doron et Parot, 2011. P 176).

L'Algérie est un pays arabe et amazigh, de confession musulmane en sa majorité écrasante. Cela implique des traditions qui déterminent les rôles et les comportements des genres, dans le domaine socioéconomique, et même politique. Cela affecte les comportements des travailleurs et des gestionnaires ainsi que les relations nouées dans le cadre du travail. Les méthodes et les pratiques de gestion sont affectées par les facteurs sociaux et culturels de la société (Nellis ; 1986)

Les valeurs organisationnelles :

La culture organisationnelle est considérée comme un attribut qui caractérise l'entreprise et comme un cadre de lecture permettant de donner sens aux phénomènes organisationnels. Différents modèles théoriques se confrontent donnant lieu à un panorama des contributions contemporaines.

La culture est vue par la direction comme un outil de management ce qui implique qu'elle soit toujours fortement partagée et intégrée passivement par l'ensemble des salariés (Lemaitre, 1984). Deux conceptions doivent être distinguées : la première propose que l'entreprise produise une culture, la seconde qu'elle possède une culture.

Dans ce paradigme la culture est produite par les différents acteurs sociaux de l'entreprise. Elle résulte de l'ensemble des interactions individuelles. Son étude permet de comprendre l'ensemble des phénomènes organisationnels.

La culture est vue comme une partie intégrante du système socioculturel de l'entreprise. Elle est une variable parmi d'autre et donc d'autant plus manipulable.

Malgré ces différences d'approches le courant fonctionnaliste a apporté des réponses quant à la structure de la culture et des modèles théoriques facilitant son utilisation.

Les comportements anti-organisationnels/contre-productifs :

« *Tout comportement d'un membre de l'organisation qui dévie des normes socialement admises et ce faisant, porte atteinte à l'organisation ou à l'un de ses membres* » (Rioux, Savoie et Brunet, 2003, p. 92).

La déviance au travail :

« *Tout comportement volontaire qui viole les normes organisationnelles significatives et ce faisant menace le bien être de l'organisation, de ces membres ou des deux* » (Robinson et Bennett, 1995, p. 536).

Des comportements qui dévient des normes formelles ou informelles, posés par un membre ou un ancien membre d'une organisation, et pouvant affecter des employés de cette organisation ou l'organisation elle-même (Rioux et al., 2005). Ces comportements englobent donc à la fois des comportements comme le vol, le harcèlement et le sabotage (Anderson et Pearson, 1999) et des comportements moins flagrants, mais tout aussi dommageables, comme le fait de prendre délibérément des pauses plus longues ou de bâcler son travail.

1.2- Définitions des concepts opérationnels :**Model d'organisation d'entreprise :**

C'est un model mis en place et exécutés par l'entreprise et les responsable en vis-à-vis de leurs employés pour assurer une bonne harmonie organisationnelle, mieux guider les salariés a réaliser un bon travail, et a garder leur bien être au sein du poste et de l'organisme.

Mode d'organisation du travail :

C'est la gestion du travail du salarié, la façon dont ils exercent ses taches quotidiennes et son épanouissement avec ses collègues et son groupe de travail.

Les valeurs personnelles :

C'est les liens qui naissent et qui existent entre collègues de travail. Dépendent des valeurs sociales et organisationnelles encre dans chacun d'eux. Pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et l'épanouissement de l'homme au travail.

Les attentes et les préférences au travail :

C'est ce que l'homme au travail attend en contre partie de son dévouement, son sérieux, sa compétence... en gros c'est la reconnaissance et le feed-back avec l'entreprise et les collègues de travail.

1.5. Objectifs et importance de la recherche :

* Démontrer le rôle du patrimoine social sur les comportements du salarié

* L'impact des comportements contreproductifs sur l'organisation et les membres de l'organisation en question

1.6. Etudes antérieures :

- **Etude de Hollinger et Clark (1982) Déviance des employés Comportements non autorisés commis par les employés et qui nuisent à l'organisation.**

La déviance appréhendée simplement comme un écart marqué à la règle ou à la norme, Peut être perçue comme un des moteurs du progrès constant et de l'apprentissage. Elle peut également être prise en compte comme une transgression et comme un facteur de dysfonctionnement de l'organisation. Dans cette seconde optique, le lien est immédiat entre les thèmes de la déviance et du contrôle des comportements.

Le contrôle a ici pour objet de veiller à l'absence de déviance ou, à minima, de veiller à limiter et à piloter la déviance. Mais ce lien renvoi à des visions particulières du comportement et du contrôle. Le premier serait normé et formaté, le second serait disciplinaire. Cette approche peut prévaloir lorsque l'intérêt porte sur des formes classiques d'organisation dont le fonctionnement obéit à des principes parents de ceux du taylorisme. Quel rôle joue le contrôle des comportements et que devient la place de la déviance lorsque les règles s'écartent et que l'autonomie, l'initiative, le progrès constant, deviennent des principes du fonctionnement de l'entreprise et de l'organisation du travail ? Pour tenter d'apporter des éléments de réponses à cette question, nous l'étudions sous l'angle des théories de la déviance. L'objectif est, à partir d'une exploration bibliographique,

Les principes d'une perspective conceptuelle et d'un questionnement précis permettant de guider l'analyse du lien déviance-contrôle dans les situations concrètes de travail et de gestion. Plus précisément, il s'agit, au-delà de la reconnaissance de la présence de paradoxes, de tensions, de contradictions inhérentes au fonctionnement des organisations, de comprendre le rôle joué dans leur émergence,

leur maintien et leur développement par les comportements déviants et les actions de contrôle. Pour cela, nous revenons, dans un premier point, sur les évolutions du concept de déviance au travail et, dans un second point, sur les démarches d'explication de la déviance. Ce cheminement nous permet d'aboutir à une mise en perspective des manières d'appréhender la déviance et de penser les actions de contrôle des comportements.

LES EVOLUTIONS DU CONCEPT DE DEVIANCE AU TRAVAIL

La prise en compte de la question de la déviance dans la situation de travail n'est pas tout à fait récente. Depuis trente ans, le concept a connu des évolutions marquées. Elles ont permis de passer d'approches restreintes centrées sur la nature de la déviance et sur des types particuliers de déviance, à des approches plus large centrées sur l'objet du comportement déviant et sur sa compréhension. Nous identifions dans ce cadre deux grandes étapes. Chacune correspond à une évolution du concept. La première est centrée sur la nature de la déviance et la seconde sur ses visées. La nature de la déviance : La première vague de travaux s'est appuyée sur une définition restrictive du concept. La déviance caractérise un type de comportement indésirable : le vol, l'agression physique ou morale...etc

- **Puffer (1987) Comportement non conforme Comportements qui ont des implications organisationnelles négatives**

La déviance organisationnelle ou encore les comportements contre-productifs au travail sont un sujet d'intérêt important pour les chercheurs en psychologie du travail. Que ce soit sur le plan individuel, organisationnel ou plus globalement sur toute l'économie, les impacts de ces comportements destructeurs suscitent l'intérêt des chercheurs en psychologie du travail et des organisations. De façon plus spécifique, la présente thèse s'intéresse aux comportements volontaires des membres d'une organisation et qui ont des conséquences négatives pour celle-ci (ci-après CAOT ou comportements anti-organisationnels au travail). Ainsi, nous mettrons l'accent sur les gestes qui portent une atteinte directe à l'organisation plutôt qu'à ses membres ou à ses clients. Les recherches précédentes ayant identifié des antécédents individuels, dont certains facteurs de personnalité, ainsi que différents antécédents liés à l'environnement organisationnel, la présente thèse vise à enrichir les connaissances dans le domaine en explorant certaines interactions entre ces variables. En d'autres mots, nous tenterons de déterminer si au-delà des prédispositions individuelles susceptibles d'accroître le risque de commettre des CAOT, la personnalité n'agirait pas comme un modérateur sur le lien entre différentes variables organisationnelles qui ont été identifiées comme de potentiels déclencheurs de CAOT. Le premier article de la thèse propose un modèle théorique intégrant différents mécanismes explicatifs des CAOT. Il identifie comme antécédents directs des CAOT les dimensions de

personnalité amabilité et conscience ainsi que la justice organisationnelle, les normes perçues envers les CAOT et les mécanismes de contrôle et opportunités. Par ailleurs, trois interactions entre les dimensions de personnalité et différents antécédents ii organisationnels sont également suggérées en lien avec la documentation scientifique répertoriée. Le deuxième article consiste en la traduction, l'adaptation et la validation d'un instrument de mesure des CAOT. Une structure factorielle en quatre dimensions est identifiée suite à une analyse factorielle exploratoire. Une comparaison des dimensions retrouvées dans la mesure traduite et adaptée par rapport à la mesure originale ainsi que les implications pratiques de l'instrument mis à la disposition des chercheurs et des organisations sont discutées. Le troisième article vise principalement à vérifier les hypothèses des liens directs ainsi que des interactions qui ont été proposées dans le modèle théorique du premier article. Les liens directs entre la justice organisationnelle et la dimension de personnalité conscience avec les CAOT, pourtant largement supportés dans la littérature scientifique antérieure, ne sont pas confirmés, alors que les liens entre la dimension de personnalité amabilité, les normes perçues quant aux CAOT et les mécanismes de contrôle et opportunités avec les CAOT sont supportés. Aucune interaction significative n'a également pu être confirmée entre la personnalité et des variables organisationnelles. En somme, cette thèse met de l'avant un modèle théorique intégrant différents antécédents des CAOT qui agissent de façon additive pour expliquer une plus large portion de variance qu'un seul antécédent ne pourrait expliquer. Les différents mécanismes pouvant déclencher la manifestation des CAOT qui sont mis en lumière soulignent la complexité du phénomène. La présente thèse en appelle à poursuivre les recherches en gardant à l'esprit que les CAOT ne sont pas seulement le propre de certains individus, de certaines dynamiques de groupe ou de contextes organisationnels, mais d'une composition de tous ces facteurs. iii Mots clés : Comportements anti-organisationnels au travail, déviance organisationnelle, comportements contre-productifs au travail, justice organisationnelle, mécanismes de contrôles, opportunités, normes, personnalité, amabilité, conscience.

- **Robinson et Bennett (1995) Déviance en milieu de travail**
Comportements volontaires qui transgressent d'importantes normes organisationnelles, menaçant le bien-être de l'organisation, de ses membres, ou des deux.

Les recherches sur les comportements antisociaux au travail (caat) sont nombreuses et permettent de distinguer les comportements anti-organisationnels et anti-individuels. La même distinction pourrait être opérée pour les comportements prosociaux qui ont été moins étudiés. Dans le but de comprendre les inducteurs de ces deux catégories de comportements, notre recherche a deux objectifs. Le premier est exploratoire et vise à développer une démarche nomologique afin de valider une première version de deux échelles, l'une de comportements prosociaux et l'autre de comportements antisociaux.

Le second objectif, consiste à étudier les liens entre des variables de l'organisation (justice, engagement au travail) et psychologiques (personnalité, satisfaction) non seulement avec les comportements antisociaux au travail (caat) mais aussi avec les comportements prosociaux au travail (cpst). Un questionnaire de 205 questions a été soumis à 256 salariés du Nord-Pas-de-Calais. Deux analyses des données sur les comportements pro- puis antisociaux ont validé deux échelles comprenant chacune une structure factorielle en 4 dimensions. La première analyse relative aux comportements prosociaux met en évidence quatre facteurs : F1 :

Mobilisation-Dynamisation-Autonomisation, F2 : Prosocialité de propriété, F3 :

Prosocialité de Production/Politique, F4 : Aide. Une opposition entre F1

(comportements pro-individuels) et F2 (comportements pro-organisationnels) a été trouvée. La prosocialité de propriété occupe une place centrale dans le facteur 2 et les prosocialités de production et de propriété saturant F3. L'analyse relative aux

comportements antisociaux au travail produit quatre facteurs : F1 : Aggression, F2 :

Déviances de Production et de Propriété, F3 : Déviance de propriété, F4 : Déviance

politique. L'opposition F1/F2 (organisation/individus) pertinente pour les

comportements antisociaux est retrouvée et justifie l'idée d'une classification distincte

en fonction des cibles (organisation/individu) dans les champs de l'anti et de la

prosocialité. Ensuite, les analyses de régression ont mis en évidence les liens entre

d'une part, les comportements prosociaux et d'autre part, les différentes formes

d'engagement et la justice procédurale. De leur côté, les caat sont expliqués par les

différentes formes de justice organisationnelle et l'extraversion.

Chapitre II :

Les antécédents socioculturels et
organisationnels du comportement de
l'homme au travail

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

- **Préambule :**

Nous analysons dans ce présent chapitre comment, selon les modèles théorique, la culture influence le comportement des individus.

Pour ce faire, nous examinons quelques définitions et conceptions de la culture, de sa transmission et de ses systèmes. Puis nous présentons un panorama de la culture du peuple Algérien, concernant les facteurs de notre étude. Cela a pour objectif de montrer en quoi les représentations de la culture d'entreprise, d'organisation de travail et celle des individus entrent en transaction avec les comportements contre productifs émergeant au sein d'un contexte organisationnel.

2.1- Les facteurs sociaux culturels comme déterminants du comportement de l'homme au travail :

L'homme est un être social. Son comportement dépend tout aussi de sa personnalité, que des influences dérivées de son environnement.

2.1.1- Les normes et les valeurs sociales :

En s'illustrant les travaux de TALCOTT PARSONS, et en compilant plusieurs définitions, nous avons aboutis à cela : à savoir

2.1.1.1- Les valeurs sociales :

Ce sont des idéaux, estimables et partagés par une partie ou toute la société (des préférences, des croyances), et qui vont influencer les comportements des individus, en déterminant leurs rôles sociaux. A partir de cette définition, nous pouvons avancer que ces valeurs diffèrent d'une société à une autre, c'est-à-dire ce qui est perçu comme positif dans une société, pourrait être perçu comme négatif dans une autre. Ces valeurs ne sont pas figées, elles évoluent dans le temps, et changent avec l'évolution de la société.

2.1.1.2- Les normes sociales :

Ce sont des règles de conduite auxquelles les membres d'une société doivent se conformer pour être acceptés en son sein. Comme les valeurs, les normes diffèrent d'une société à l'autre et évoluent dans le temps. Contrairement aux normes juridiques dont l'inobservation est assortie de sanctions formelles (emprisonnement, amendes, etc.) ;

Le non-respect des normes est assorti de châtement moral surtout par l'opinion publique. Généralement sous forme de réprobation (sanction, etc.) ou d'approbation (félicitations, etc.) Dans la sociologie, on appelle «conformistes» les individus qui

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

respectent les normes organisationnelles, «délinquants» les individus qui ne respectent pas les normes juridiques et «déviant» ceux qui ne respectent pas les normes sociales.

2.1.3- Influence des normes et valeurs sociales sur les comportements des hommes au le travail :

Dans un pays comme l'Algérie, les installations industrielles sont toujours importées sous forme « clef en main », d'où se pose la question de l'inadaptation des travailleurs avec cette technologie conçue sous d'autres cieux, loin du contexte socioculturel local.

La plupart des études abordant les questions liées à la fiabilité et à la sécurité s'accordent sur la part importante des erreurs humaines étant à l'origine des incidents ayant entraîné des perturbations dans le travail (défauts de qualité, pannes, débuts d'incendie, blessures légères).

Parmi les erreurs humaines les plus répandues, sont les erreurs de mauvaises perceptions des risques, et de fausses représentations sur les conduites à tenir face à une situation dangereuse. Ceci, peut s'expliquer par la culture acquise d'un individu et qui détermine sa façon d'agir et de se comporter face au risque (**DELAVALLEE, 2002, P.385**).

Ainsi, certains travailleurs mal formés en matière de prévention des risques, recourent aux croyances archaïques qui peuvent les amener à sous-estimer certains risques ou les nier carrément (**LEPLAT et AL, 1990**).

Dans les systèmes sociotechniques, l'influence des facteurs socioculturels sur les comportements et les conduites humaines est une réalité incontournable. Cette influence est due à l'ouverture de ces systèmes sur leurs milieux sociaux d'une part, et à la nature de conception de ces systèmes qui sont caractérisés par la complexification des procédures et la rigidité de l'organisation (inflation en matière de prescriptions et consignes, interfaces mal conçues, horaires du travail inadaptés, etc.). Face aux situations trop exigeantes et contraignantes, les opérateurs trouvent dans leurs valeurs ancestrales et dans leur culture d'origine un refuge pour se protéger contre les contraintes imposées par le rythme du travail.

Les normes et valeurs sociales sont souvent perçues, comme des facteurs socioculturels ayant une influence négative sur la fiabilité humaine, compte tenu de des déviations et des écarts aux prescriptions, adoptés par les opérateurs pour aligner leurs comportements et conduites avec ces normes informelles.

Parmi les comportements et les conduites négatifs ayant pour motivation les normes et les valeurs sociales, on peut citer :

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

- le retour vers les procédés informels (savoir-faire traditionnel, bricolage, tâtonnements, etc.), ce type de conduites est observé surtout, dans les situations qui exige un niveau de compétence dépassant celui de l'opérateur ;

- le recours au fatalisme (mauvaise interprétation de la religion, tradition) pour rejeter les moyens de protection (les opérateurs croient que l'occurrence des accidents est une affaire de destin) ;

- l'adoption des actions erronées à cause des difficultés dans la compréhension des langages et des codes (sachant que la plupart des travailleurs ne maîtrise que la langue maternelle) ;

- violations de certaines règles prescrites qui leur paraissent non conformes à leur culture (le port des vêtements flottants peut exposer les opérateurs au risque d'être happés par les organes d'une machine en mouvement) ;

- prise de mauvaise décision à cause des représentations qu'ils ont eues sur les situations risquées (la mauvaise perception des risques : certains risques sont sous-estimés dans certaines cultures : pollutions, radiations, etc).

2.1.3.1- La culture du groupe :

Le groupe est considéré comme la composante la plus importante dans le collectif du travail. Quel que soit le niveau d'instruction de l'opérateur, il tente, toujours d'appartenir à un groupe (syndicats, collègues du travail, groupe ethnique, etc.). Un bon nombre des études de la sociologie du travail (**Marine et Navarro, 1980**). Signalent que les opérateurs lors de l'exécution de leur travail sont influencés par les normes informelles de leurs groupes. Ceci a les amenés à adopter certains comportements affectant leur fiabilité et voire même la fiabilité totale du système, négativement et ce par :

- L'adoption de certains compromis dans la prise de décision pour se plier aux orientations du groupe ;

- L'ignorance de certaines règles prescrites, pour observer certaines règles informelles (orales) adoptées par le groupe ;

- La répartition informelle des tâches entre les membres du groupe ;

- La prise de risque et la normalisation de certaines déviations, dans le but de faire des raccourcis pour gagner du temps et d'effort.

Cependant, l'influence du groupe peut avoir des répercussions positives sur la fiabilité humaine, et ce par :

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

- La transmission des compétences par les interactions entre les membres du groupe ;
- La coopération dans la récupération des anomalies ;
- La facilité de communication et l'échange d'informations par l'adoption de certain langage simplifié propre au groupe ;
- L'apprentissage de certaines valeurs positives pouvant améliorer la sécurité.

2.1.3.2- La notion de culture de sécurité

La notion de culture de sécurité est une notion qui a connu ces dernières années une forte expansion. Issue de la notion de culture organisationnelle, elle est devenue indispensable pour la fiabilité des organisations. Avec la mondialisation, les entreprises sont devenues des entités qui se distinguent par le caractère multiculturel de leurs équipes. Cette pluralité culturelle, bien qu'elle soit bénéfique et riche dans les échanges, elle a aussi d'autres d'effets pervers, liés aux problèmes de communication et de perception, souvent difficilement compatibles avec les principes de la culture de sécurité. Plusieurs auteurs, à l'instar de **(Reason, 1990)**, **(Turner, 1978)**, ont imputé les catastrophes industrielles à la culture organisationnelle. **(Simard, 2009)** présente une définition plus ou moins simplifiée : « la culture de sécurité est l'ensemble des pratiques développées et appliquées par les principaux acteurs concernés pour maîtriser les risques de leur métier ».

Selon cette définition la culture de sécurité dépend donc des acteurs et des pratiques. On peut distinguer deux groupes d'acteurs :

- les opérateurs exposés aux risques et qui sont en interactions avec tous les éléments de l'organisation ;
- les managers qui sont censés encadrer la culture de sécurité, afin d'instaurer une dynamique basée sur la confiance entre ces acteurs.

S'agissant des pratiques, elles sont souvent inhérentes aux systèmes de croyances et des règles qui régissent les comportements habituels des travailleurs.

L'auteur distingue plusieurs types cultures de sécurité :

- La culture fataliste (faible implication des opérateurs/faible implication du management). Les deux acteurs ne font rien car les accidents sont le résultat de la fatalité.
- La culture de métier (Forte implication des opérateurs/ faible implication du management). Les gens de métier établissent leurs propres règles de sécurité car ce

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

sont eux qui savent, ce qui aboutit à une forte déresponsabilisation de l'entreprise sur le plan de la sécurité ;

- La culture managériale (faible implication des opérateurs/forte implication du management). Dans ce cas, le management prend en charge la sécurité et formalise des procédures dans lesquelles s'inscrivent les salariés dépossédés de cette question.

2.1.4- La culture des individus : les fondements théorique :

Après la description de l'évolution technologique des peuples de la terre, viens la démonstration du contenu de chaque étape des systèmes de valeurs, des attitudes, des connaissances, des croyances et des coutumes différentes (LEWIS, 1877).

De même, quand on passe d'un groupe, d'une région ou d'un pays à l'autre, on remarque que les peuples ont diverses façons de vivre ; au contraire, les personnes qui appartiennent à une même société deviennent, dans une certaine mesure, fort semblables, au point que le contact aux sociétés nous montre leur différence.

Ces différences et ces similitudes spécifiques à une société donnée sont dues à la culture. Celle-ci est tellement enracinée que la plupart des gens n'en ont pas conscience. Les participants de chaque culture ont tendance, à tort, à juger leurs propres comportements sociaux universels et à expliquer ceux des autres sociétés à travers leurs propre grille culturelle.

Toutes les sociétés ont une culture, aussi simple qu'elle puisse paraître, et tous les individus sont cultivés, au sens qu'ils participent toujours à une culture. Dans les sociétés dites « primitives », ses éléments principaux peuvent être appris et décrits assez facilement. Mais dans les sociétés nationales modernes, « civilisées », la culture est composée d'un patrimoine complexe et diversifié, selon les classes et catégories différenciées de la population. Les anthropologues et les psychologues interculturels sont convaincus que chaque culture a sa valeur.

« Il y a un sens noble au mot culture : le meilleur de l'humain est pétri de culture et contribue à l'accroissement du patrimoine culturel de son pays » (ZARCA, 1988). Sur cette question, RIBEIRO, rappelle le concept du relativisme culturel selon lequel il n'existe pas de cultures supérieures ni inférieures mais plutôt des différentes. Mais, que veut dire la culture de l'individu et comment peut-elle s'inscrire dans la conduite ?

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

2.1.4.1- Définitions de la culture :

Le terme culture a plusieurs sens, aussi est-il utile de présenter quelques concepts de la terre, tandis que pour le sens le plus commun, c'est la délicatesse d'esprit, le bon goût et les bonnes manières. Ce n'est pas dans ces deux sens que l'on emploiera le mot culture mais dans celui des études scientifiques, qui se réfèrent au mode de vie globale dans une société.

Toute société peut se caractériser par certains facteurs communs qui expriment la réponse attendue des participants de la société à une situation donnée. Ainsi, malgré les variations individuelles, on pense que la plupart des membres d'une société répondent dans l'ensemble selon les mêmes références à chaque situation spécifique, ce qui constitue un modèle culturel. C'est pour cela que le terme culture ne s'applique pas pour expliquer le mode de vie particulier d'une personne, comme par exemple le fait de jouer de la guitare ou de lire un auteur préféré. Pour les sciences humaines, de telles activités ne sont que des éléments de la culture considérée comme une totalité.

La première utilisation du terme culture remonte à TYLOR en 1871, dans sa *Primitive Society*. Il y définit la culture comme « un tout complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la morale, les lois, les coutumes et toutes les autres dispositions et attitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société ». (LINTON, 1945).

D'autres définitions anthropologiques du terme culture sont apparues ensuite, mais restent dans la même ligne de pensée que celle de RIBEIRO : « La culture est l'héritage social d'une communauté humaine, représenté par l'accumulation co-participée de modes d'adaptation à la nature pour assurer la substance, de normes et d'institutions régulatrices des relations sociales, et des connaissances, des valeurs et des croyances à partir desquelles les membres expliquent leur expérience, expriment leur créativité artistique et se motivent pour l'action » (RIBEIRO, 1978) .

Dans la mesure où les hommes s'intègrent à ces éléments de tradition, ils s'humanisent en même temps qu'ils s'incorporent à une entité sociale donnée, en apprenant le langage, en assimilant les techniques dominantes, en s'habituant à agir en accord avec les normes consacrées et finalement, en vivant selon les us et les coutumes. C'est pour cela que chaque culture est perçue par ses participants comme le moyen naturel et nécessaire d'être des hommes devant les membres de leur propre groupe et devant d'autres groupes humains.

C'est le fait de partager des idées, des habitudes, des connaissances, qui permet à un groupe d'individus de s'organiser et de fonctionner en tant que société. Cette

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

masse de comportements est apprise par leurs ancêtres qui la transmettent à la génération suivante. C'est donc à partir de ces comportements appris dans le milieu culturel que les individus orientent leurs actions. Par exemple, la manière de manger dépend de la façon dont ils ont appris à manger. La culture c'est « La configuration des comportements appris et de leurs résultats, dont les éléments sont partagés et transmis par les membres d'une société ». (LINTON, 1945, P33).

Il existe de nombreuses définitions de la culture. Cependant, nous en avons choisi deux qui s'accordent avec notre objet d'investigation : celle de qui conçoit la culture de l'individu comme « l'ensemble de ses comportements acquis non conscients qui orientent son mode d'appréhension de l'environnement » (GOGUELIN, 1994. P41) ;

La culture se réfère aux caractéristiques communes aux membres d'un groupe : le système de valeurs, les croyances, les attentes et autres types de comportements. Elle inclut la façon de se conduire dans les relations interpersonnelles. L'étude de la culture nous sera utile pour expliquer le comportement des individus dans les différentes situations imposées par l'environnement (KOLASA, 1978) ;

« La culture est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à l'individu. R.R. GUILFORD définit la personnalité comme l'ensemble interactif des caractéristiques personnelles qui influencent la réponse de l'individu à son environnement. Ainsi, on pourrait dire que la culture est l'ensemble interactif des caractéristiques communes qui influencent la réponse d'un groupe humain de la même façon que la personnalité détermine l'identité d'un individu ». (BOLLINGER et HOFSTEDE, 1992. P 27)

De même que la culture s'exprime à travers les conduites, et les modèles qu'elle propose à l'individu, le surpassent tout en existant qu'à travers ses manières d'agir et de penser. La culture présente des modèles de et pour le comportement. Ces standards de comportement, les anthropologues les nomme modèle culturels. Sans aucune société ne pourrait fonctionner ni survivre. C'est donc en apprenant aux individus de chaque génération les modèles culturels propres aux places qu'ils sont supposés devoir occuper que les sociétés se perturbent (LINTON, 1945).

2.1.4.2- La transmission de la culture :

La culture est conçue comme une gamme particulière de phénomènes se caractérisant par leur capacité à reproduire la réalité, transmissible symboliquement de

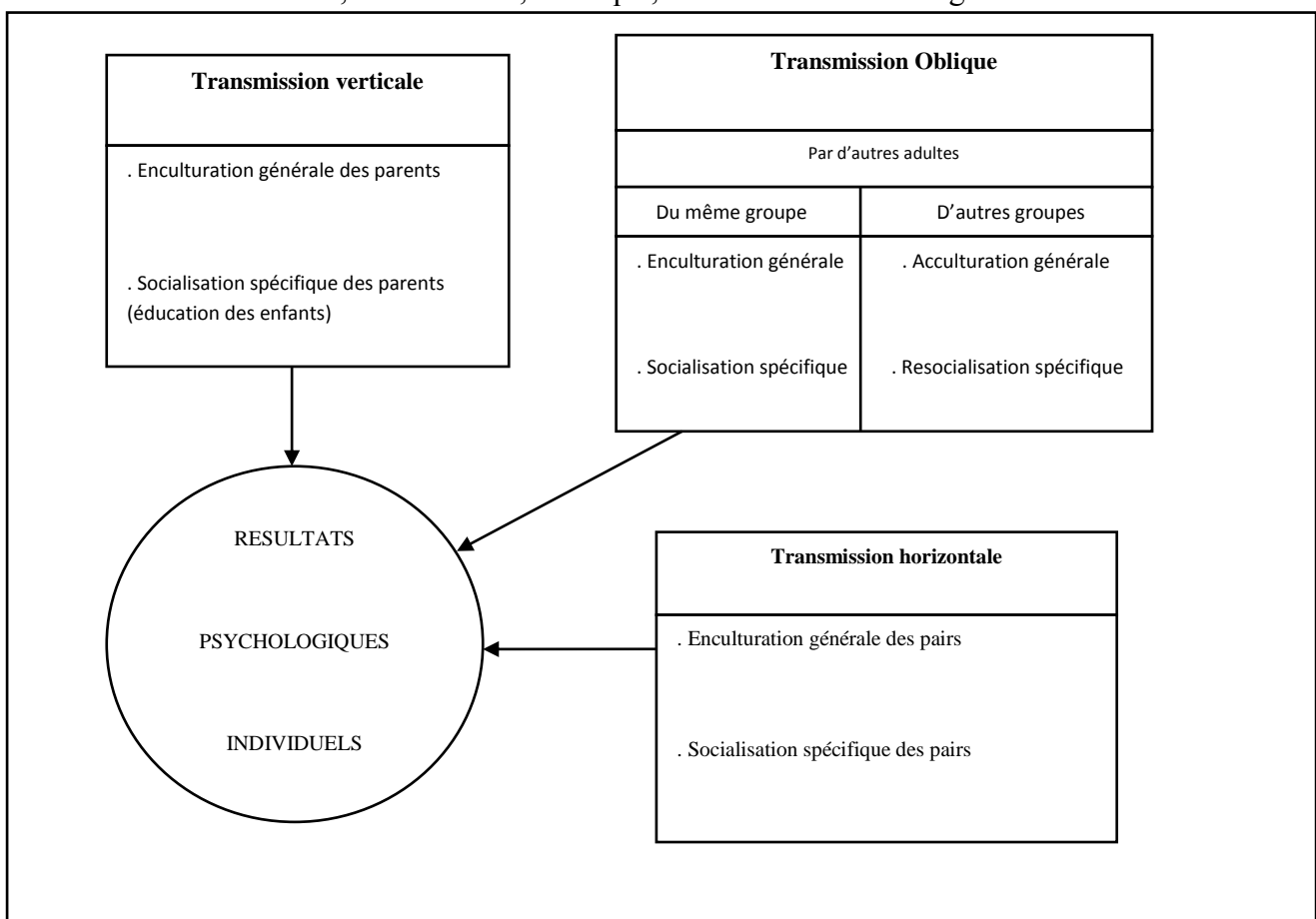
Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

génération en génération, sous la forme d'une tradition qui munit une communauté humaine de modes d'existence, de formes d'organisation et de moyens d'expression.

Cette transmission culturelle est expliquée comme étant une comparaison à la transmission biologique. Selon ces auteurs, certaines caractéristiques d'un peuple se perpétuent par des processus génétiques. Parallèlement, la transmission culturelle est responsable de la continuité de certaines caractéristiques comportementales entre générations grâce à des processus d'enseignement et d'apprentissage (**CAVALLI-SFORZA et FELDMAN, 1997**).

Ces deux processus de transmission sont nécessaires pour la survivance d'une population ; Exemple : « Dans une société de l'Afrique occidentale, les techniques culturelles d'approvisionnement dans la jungle, mise au point par les générations passées, sont transmises à l'individu par l'intermédiaire de l'apprentissage, tandis que l'immunité à la malaria qui fut également acquise par les générations passées lui est transmise par l'hérédité » (**LINTON, 1945, P 38**).

CAVALLI-SFORZA et FELDMAN (op. cit) distinguent trois types de transmission culturelle : la verticale, l'horizontale, l'oblique, comme le montre la figure ci-dessous :



Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

travers les parents, comme une espèce d'héritage qui passe aux descendants. La transmission horizontale correspond à la dissémination de la culture assurée par les pairs (dans les groupes primaires et secondaires).

Enfin, la transmission oblique relève de la dissémination culturelle effectuée par d'autres adultes et institutions (Par exemple, l'école) appartenant au même groupe culturel ou à d'autres groupes étrangers.

La transmission réalisée entièrement à l'intérieur d'une même culture s'appelle enculturation. L'enculturation comme la définit HERSKOVITS comme le processus par lequel les individus acquièrent des formes de référence et de modèles de comportements acceptables, caractéristiques d'une culture (**HERSKOVITS, 1997**).

C'est donc de cette façon que les modèles complexes de comportement sont transmis individuellement, d'une génération à l'autre, par les mécanismes de socialisation. C'est ainsi que s'expliquent la relative stabilité culturelle d'un peuple.

L'enculturation comprend deux étapes : dans l'enfance, l'individu apprend des conditionnements fondamentaux comme : manger, dormir, parler, etc.

Puis, pendant toute sa vie, l'individu assimile des aspects standardisés de son environnement : des symboles, des habitudes, des coutumes et toutes les formes de comportements acceptés par le groupe.

Quand la transmission culturelle passe par d'autres cultures, il s'agit d'acculturation. Elle se réfère aux échanges psychologiques et culturels avec des personnes appartenant à d'autres cultures et ayant des comportements différents. Dans ce cas, c'est le mécanisme de resocialisation qui va se produire. un type d'acculturation qui s'opère tant par le déracinement que par la créativité culturelle. Pour lui, il existe des groupes ou des sociétés qui se croient plus importants que d'autres, alors ils se permettent d'imposer leurs idées, leurs valeurs et leurs coutumes aux groupes ou sociétés considérés importants, en les empêchant de créer, d'exprimer et de transmettre leur culture originale à leurs descendants. Ce processus de déracinement est nommé par l'auteur « déculturation ». En, revanche, les groupes ou sociétés dominés cherchent à s'intégrer aux nouvelles constructions culturelles comme une condition impérative pour la convivialité humaine et la participation à la vie sociale. Dans ce cas, le processus d'acculturation va provoquer, peu à peu, l'éradication de la culture originale et, plus tard, l'apparition d'une nouvelle culture non authentique. (**RIBEIRO, 1978**)

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

2.1.4.3- Les systèmes valeur-attitude :

Si la culture se saisit comme forme ou modalité de conduite, son étude porte sur deux types de phénomènes, l'un psychologique, l'autre matériel. Le premier comprend les résultats de comportements qui sont représentés chez l'individu par des états psychologiques : les connaissances, les systèmes de valeurs et les attitudes. Le second constitue les objets usuellement fabriqués et utilisés par membres d'une société. Mais dans notre étude, nous nous occupons uniquement de l'aspect psychologique de la culture, et plus particulièrement des valeurs et des attitudes.

Selon ROCHER, « les valeurs sont des manières d'être ou d'agir qu'une collectivité juge idéales et que rendent désirables ou estimables les conduites auxquelles elles sont associées » (in MORIN, 1996, P 11)

Pour le psychologue américain M. ROKEACH, « dire qu'une personne croit en une valeur, c'est dire qu'elle croit fermement qu'une ligne de conduite spécifique ou une finalité de l'existence est préférable à d'autres pour des raisons personnelles ou sociales » (in BOLLINGER et HOFSTEDÉ, op. cit, P 10).

Dans la perspective psychologique, ce sont les valeurs, appelées « préjugés », « croyances », « idéologies » ; qui incitent les attitudes individuelles, lesquelles poussent le sujet à penser et à agir.

Selon LINTON, ADLER ; les conduites d'un individu sont les expressions concrètes d'une attitude qui est elle-même le support d'une valeur, l'ensemble étant appelé un système de valeur-attitude, Ils assurent que l'orientation culturelle d'une société reflète l'interaction complexe entre les valeurs, les attitudes et les comportements exprimés par leurs membres. Ces valeurs influencent leurs attitudes quant au mode de comportement le plus approprié et efficace dans une situation donnée. Les individus expriment leur culture à travers leurs valeurs relatives à la vie et au monde. (BOLLINGER et HOFSTEDÉ, 1986).

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

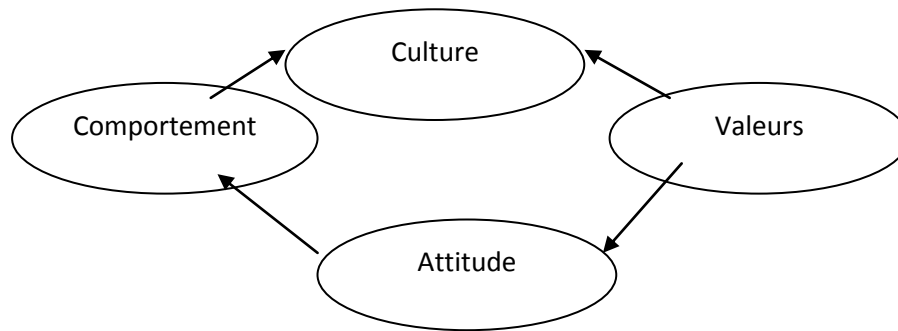


FIGURE N° 2 : L'influence de la culture sur le comportement

En effet, c'est la culture de l'individu, à travers ses valeurs, qui oriente son action : « La culture fabrique des définitions grâce auxquelles les hommes interprètent leur expérience et guident leur action » (**CLIFFORD GEERTZ, 1993, P 57**).

« Les valeurs seraient une autre forme de contrôle ou de mode d'influence des comportements. Chacun, dans sa vie personnelle se comporte selon son propre système de valeurs » (**OUCHI, 1992, P 13**).

Les systèmes valeurs-attitudes possèdent un contenu affectif : « Si un comportement ne s'accorde pas avec le système d'un individu, il suscite des réponses de peur, de colère ou tout au moins de réprobation ; et cela, que le comportement soit le sien propre ou celui d'autrui ». (**LINTON, op. cit, P 101**), de la même façon, si un comportement s'accorde avec le système d'un individu, il suscite des réponses d'approbation.

Il apparaît fort probable que les phénomènes de rejet ou d'acceptation dépendant du type de personnalité qui caractérise les membres de la société. Dans tout système culturel, la personnalité de chacun trouve des moyens de s'exprimer. Cela explique qu'au sein d'une même culture nous ne trouvons pas deux personnes qui réagissent exactement de la même façon à un stimulus. Les situations vécues par chaque individu en particulier font que dans une même culture nous trouvons des valeurs, des attitudes distinctes, et c'est pour cela que les individus n'ont pas non plus les mêmes comportements par rapport à la norme culturelle. Il en résulte que la disposition à valoriser une situation dépend à la fois de la personnalité, et de la société, sources de la réponse. Le système valeurs-attitudes est culturel et intérieur tout à la fois.

Il faut encore identifier un autre élément culturel qui joue aussi sur le comportement humain : Il s'agit des attentes personnelles. Comme les valeurs, elles ne dépendent pas seulement de la personnalité, mais sont aussi dépendantes du milieu social. A ce propos, (**MORSE, DA SILVA, 1993**) s'est demandé pourquoi des

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

travailleurs dont le statut est avantageux, le salaire élevé, les conditions de travail bonnes, peuvent être moins satisfaits que d'autres moins favorisés ? Il avance que cela arrive parce que la satisfaction dépend à la fois des attentes de l'individu et de la mesure dans laquelle ses attentes sont saturées. Ainsi, pour une situation donnée, c'est le niveau d'attente qui détermine le comportement individuel ou le niveau de satisfaction. En revanche, à niveaux égaux d'attente, le niveau de satisfaction est déterminé par la réponse du milieu social.

Selon TAYLOR et CROCKER (in MORIN, op. cit) : « Les attentes ont des répercussions sur les sentiments et les comportements de la personne parce qu'elles servent de normes d'évaluation aux relations interpersonnelles, aux activités comme le travail et aux réalisations personnelles ». (P 101)

Il faut préciser que les attentes sont au croisement du social et du psychologique. C'est la forme d'expression socialement acceptée et appréciée des désirs. Les attentes donnent une finalité, un but, un objet légitime dans un contexte culturel précis. « Quand l'objet qui oriente le désir est fonction d'un système de valeurs propre à une société, à un milieu, à un groupe, on peut parler d'aspirations » (DA SILVA, 1993, P 56).

« Les aspirations les plus personnelles portent toujours la marque de la société » (CHOMBARD de LAUWE, in MICHEL, 1989, P 40).

Les attentes économiques des professionnelles. Les premières tiennent compte de la formation reçue, du degré de qualification tandis que les secondes sont affectées par les contraintes du travail (FRISCH-GAUTHIER, 1962). Selon cet auteur, tout ce qui accentue cette contrainte est frustrant ; tout ce qui la diminue est source de satisfaction. Les attentes professionnelles sont également liées aux possibilités qu'au travailleur de participer à la prévision et à l'organisation du travail.

2.2- La culture d'entreprise et le mode d'organisation du travail comme déterminants du comportement de l'homme au travail :

2.2.1- La culture d'entreprise : les fondements théoriques :

L'objectif général de ce chapitre est de décrire les principales orientations proposées par des chercheurs et des consultants organisationnels à propos de la culture d'entreprise.

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

La première section présente les références théoriques utiles pour situer notre sujet dans un contexte conceptuel. La deuxième traite la place de la culture dans les modèles d'organisation du travail des entreprises.

La culture d'entreprise suit une base de concepts fournis par la psychologie, la sociologie et l'anthropologie. Malgré les travaux accomplis, elle reste un des domaines les plus controversés de la théorie des organisations. La plupart des difficultés viennent des différentes utilisations du concept de culture dont les limites et les frontières demandent à être précisées.

2.2.2- Les antécédents théoriques :

Quoique les recherches sur la culture d'entreprise se situent dans une perspective d'analyse des organisations, il existe des références plus anciennes insistant sur les valeurs morales envers l'organisation, comme la loyauté (J.C. PENNY Co, 1913). En 1952, ELLIOT JACQUES, de l'institut TAVISTOK, a publié le livre « The Changing Culture Of a Factory » ; P 251). Dans ce livre, il a utilisé le terme culture dans le contexte organisationnel. Il définit la culture de l'usine comme : « la façon traditionnelle et usuelle de penser et travailler ; elle est copartagée à un degré variable par ses membres et les nouveaux membres doivent l'apprendre et l'assimiler, au moins partiellement, pour qu'ils puissent être acceptés dans le contexte de l'entreprise ». Dans ce sens, la culture couvre une gamme ample de comportements : « Les méthodes de productions ; les habilités dans le travail et la connaissance technique ; les attitudes concernant la discipline et la punition ; les coutumes et les habitudes du comportement des dirigeants ; les objectifs de l'entreprise ; les façons de conduire les affaires ; les méthodes de récompenses ; les valeurs liées aux différentes modalités de travail ».

Quand JACQUES décrit la culture de l'usine, il identifie les éléments de la culture organisationnelle, comme les attitudes, les coutumes, les habitudes, les valeurs. Il considère aussi la culture comme un facteur déterminant le style de gestion des entreprises.

Cependant, c'est dans la décennie 80 que la culture organisationnelle a été conçue comme un point clé de l'analyse des entreprises, par exemple dans la relation entre culture et performance.

On peut se demander pourquoi la question culturelle est vue comme fondamentale dans l'analyse organisationnelle. Surpassant le simple phénomène de mode, (THEVENET, 1985) trouve des explications pour justifier cet enthousiasme.

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

La plus commune se rapporte au récent déclin de la productivité nord-américaine et à la découverte du succès de l'entreprise japonaise.

Par exemple, DEAL et KENNEDY appuient ce courant d'idée : « le succès dans japonais est du à leur habilité à maintenir une culture forte et cohérente dans tout le pays. Non seulement les individus possèdent une culture forte, mais les liens entre les entreprises, et avec le gouvernement sont aussi très puissants. L'industrie japonaise est, en vérité, une extension des traits culturels existant dan l'échelle nationale ». (DEAL et KENNEDY, 1982, P 5)

2.2.3- La découverte de la culture d'entreprise :

En effet, les études comparatives réalisées par OUCHI, PASCALE et ATHOS, PETER et WATERMAN dans les entreprises structurées selon différents modèles d'organisation du travail, ont révélé la liaison existant entre la culture de l'entreprise et sa performance.

2.2.3.1- Les cultures « J », « A » et « Z » :

OUCHI, 1982 argumente qu'il existe des différences fondamentales entre le modèle d'organisation japonaise (Type J) et celui de l'organisation américaine (Type A) et qu'elles concernent les aspects structurels et les valeurs culturelles. Pour lui, les principales différences sont les suivantes :

Caractéristiques des Entreprises	
Japonaises « J »	Américaines « A »
-Emploi viager	-Emploi à court terme
-Evaluation et promotion lentes	-Evaluation et promotion rapides
-Trajectoire de carrière non spécialisée	-Trajectoire e carrières spécialisée
-Mécanismes de contrôle implicites, subtils et indirects	-Mécanisme de contrôle explicite
-Prise en décision collective (consensuel)	-Prise de décisions individuelles
-Responsabilité centrée dans le groupe	-Responsabilité centrée dans l'individu
-Intérêt globale	-Intérêt segmenté

Pour les américains la réalité serait bien différente. Ils habitaient, en général, loin de leurs voisins, et cela aurait développé chez eux l'habitude d'être autosuffisants

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

et indépendants. L'individuel prime sur l'harmonie du groupe et ne peut pas lui être subordonné.

OUCHI a remarqué que ces traits culturels peuvent être identifiés dans les structures et dans les pratiques de gestion des entreprises de chaque pays. La forme japonaise (type J) correspond à une adaptation aux conditions d'homogénéité, de stabilité et de collectivisme. En opposition, la forme américaine (type A) représente une adaptation aux conditions d'hétérogénéité, de mobilité et d'individualisme, avec des relations entre personnes faibles et rarement intimes.

En comparant les entreprises japonaises et américaines, OUCHI s'est aperçu qu'il existait un autre groupe d'entreprises distinct des types A et J. Il appelle Z les entreprises qui se sont développées aux Etats-Unis mais dont les caractéristiques sont proches de celles des sociétés japonaises. Cette appellation se réfère volontairement à la distinction établie par McGregor entre la "Théorie X" et la "Théorie Y" en gestion.

Une caractéristique remarquable des entreprises Z concerne la façon de gérer les personnels. Celles-ci ont une tendance à avoir un système d'emploi à long terme, parfois pour toute la vie, même si ce n'est pas déclarée formellement. D'un côté, elles investissent beaucoup dans la performance de leurs employés, de l'autre, ceux-ci restent en place car leurs habilités sont spécifiques à ces organisations.

Les entreprises de type Z réalisent souvent des entretiens pour évaluer la performance des employés, comme dans d'autres entreprises, mais les promotions sont plus lentes que celles des entreprises de type A. La trajectoire de carrière d'inspire de la pratique japonaise qui fait tout le personnel par plusieurs fonctions et affectations dans l'entreprise.

En Z, les bénéfices ne sont pas considérés comme des buts en soi ni comme une méthode pour "vaincre" dans un processus compétitif. Mais ils ont des récompenses afin que l'entreprise puisse continuer à offrir des bons produits à ses clients, à soutenir le développement de ses employés et à se conduire avec responsabilité devant ses obligations légales.

D'autre part, la prise de décision est typiquement participative et fonctionne par consensus. Cette méthode permet une ample diffusion de l'information et des valeurs.

Les entreprises de type Z se préoccupent aussi du bien-être des subalternes et des compagnons de travail. Les relations ont tendance à être informelles et à favoriser les échanges entre les personnes, à quelque poste que ce soit. Cette dimension entretient un

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

climat d'égalité, caractéristique du type Z. Cela implique que chacun peut travailler de manière autonome sans être surveillé de près, parce qu'on lui fait confiance.

2.2.3.2- Les cultures "soft" et "hard" :

PASCALE et ATHOS, dans "The Art of Japanese Management" (1981), ont provoqué un choc dans le milieu organisationnel américain par leurs conclusions sur la productivité et l'administration japonaises. Ils ont montré l'importance de la gestion des valeurs, en se référant aux sept facteurs proposés par la firme de consultants McKinsey.

Les variables composantes du modèle McKinsey (cf. figure 1) sont connues comme les 7 "S" : la stratégie (strategy), la structure (structure), les systèmes (systems), le personnel (staff), le savoir-faire (skills), le style (style) et les valeurs partagées (shared values) ou la culture qui forme le noyau central du modèle.

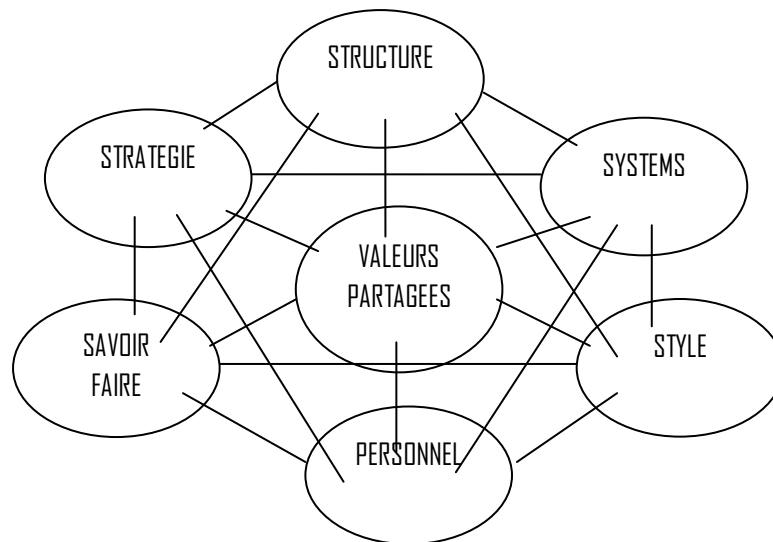


Figure n° 3 : Modèle de McKinsey des 7 "S" :

A partir de ce modèle, PASCALE et ATHOS ont identifié ce qu'ils ont appelé des variables "SOFT" et "HARD", en utilisant le langage des ordinateurs. Ils ont argumenté que les entreprises japonaises sont plus efficaces que les américaines car celles favorisant l'intégration de ces variables et s'occupent des éléments "SOFT" : le personnel, le savoir-faire et le style. En contrepartie, les facteurs plus relevés dans les entreprises américaines sont ceux du groupe "HARD" : la stratégie, la structure et les systèmes.

A travers une comparaison entre la Matsushita et l'ITT (international Téléphone and Telegraph) ils mettent en évidence l'opposition entre ces deux entreprises, en

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

montrant le style "SOFT" de la gestion japonaise tandis que l'américaine se caractérise par des contrôles rigides, et une prise de décision autocratique. Selon le président GENEEN, le système ITT est cohérent mais il pourrait être plus efficace s'il n'était pas centré sur un seul individu. Cela souligne une limitation du système. Les valeurs concernant l'organisation sont : la clarté, la certitude et la perfection tandis que les valeurs afférentes aux relations humaines sont l'ambiguïté, l'incertitude et l'imperfection.

2.2.4- La culture des "entreprises d'excellence" :

Dans *In Search of Excellence* (1982) PETER et WATERMAN décrivent une recherche réalisée auprès de soixante-deux entreprises américaines. Quelques unes d'entre elles pratiquant un management à la japonaise ont été qualifiées d'entreprises excellentes. Leur type de gestion s'oppose à celui des entreprises américaines.

Selon ces auteurs, les entreprises américaines (les moins bonnes), présentent une hypertrophie de leurs activités fonctionnelles : la planification stratégique, la rationalité des choix financiers, les outils sophistiqués de marketing, de gestion des projets et de gestion du personnel, créent, au nom de la rationalité, des contraintes qui alourdissent les opérations et éloignent finalement de l'essentiel : l'attention à la clientèle, la flexibilité, la rapidité d'adaptation aux changements et finalement la qualité des relations entre les individus et les groupes à l'intérieur de l'entreprise.

Une autre tendance commune aux entreprises américaines est de chercher à résoudre leurs problèmes complexes par un changement de structure. PETER et WATERMAN sont particulièrement critiques envers les "structures matricielles" dans lesquelles trop d'entreprises semblent se plaire (pages 303 et 304). Pour eux, il existe un lien étroit entre la création de structures complexes, l'augmentation des activités fonctionnelles, l'alourdissement des processus de décision, la perte des priorités et la dissolution des responsabilités.

Tandis que Les entreprises "moins bonnes" essaient de trouver la réponse à un problème en multipliant les étapes préparatoires, la analyses successives, qui parfois se complètent, mais le plus souvent se contredisent et conduisent à alourdir le processus de décision. Les modalités de planification répondent en général au désir de tout comprendre et de tout prévoir à l'avance, ce qui paralyse l'action ou conduit à de "mauvaises" décisions.

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

En revanche, les conduites de gestion des “meilleures entreprises” sont décrites par PETER et WATERMAN sous forme de huit attributs fondamentaux : (pages 35 à 37).

- 1- Le parti pris de l'action : agir vite et s'instruire à partir de l'action. La rédaction aux changements de l'environnement doit être rapide et créative ; pour cela il est nécessaire d'accepter et d'encourager les processus par essais et erreurs.
- 2- L'écoute du client : s'instruire avec et par les clients, mettre l'accent sur la qualité, la rapidité du service rendu, redonner aux services de vente l'importance que la fonction marketing tend à leur enlever.
- 3- L'autonomie et l'esprit d'entreprise : favoriser et encourager les leaders et innovateurs à tous les niveaux de l'entreprise. Tirer parti des erreurs faites, à partir desquelles il est possible d'apprendre.
- 4- La productivité par la motivation du personnel : donner de l'importance aux individus, encourager les capacités créatives du personnel, ne pas considérer les investissements en biens d'équipement comme la source fondamentale d'une meilleure efficacité.
- 5- La loi des valeurs partagées : posséder de valeurs clairement définies sur lesquelles l'entreprise fonde sa politique et ses actions. Ces valeurs contribuent plus à la réussite d'une entreprise que le caractère sophistiqué de sa technologie, le montant de ses ressources financières ou le caractère élaboré de sa structure.
- 6- S'en tenir à ce que l'on “sait faire” : préserver le terrain d'origine de l'entreprise et ne pas entreprendre une affaire qu'elle ne sait pas faire marcher.
- 7- Une structure simple et légère : peu de niveaux hiérarchiques pour alléger la structure afin de réagir aux conditions très changeantes de l'environnement.
- 8- La souplesse dans la rigueur : cet attribut est une synthèse des autres principes. Il décrit la conciliation de la rigueur et de la souplesse : être centralisé en ce qui concerne les valeurs fondamentales ; être décentralisé afin d'accorder une autonomie individuelle maximale. Être rigoureux sur le plan des valeurs, des communications régulières et de la qualité ; être souple dans les relations interpersonnelles. Avoir une structure de petite taille au lieu d'une grande. Être tourné vers l'extérieur pour apporter aux clients services, qualité et solutions innovantes ; être tourné vers l'intérieur pour respecter les individus.

L'analyse comparative de ces types d'entreprises a pour but de montrer les différences sur la façon d'organiser le travail, du point de vue tant technique que

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

social. Ces différences sont dues au système de valeurs, à la culture que chacune possède. Mais qu'est-ce que la culture ? A quoi sert l'étude de la culture d'une entreprise ? Ces questions seront traitées dans la partie suivante.

2.2.4.1- Culture d'entreprise ; concepts et définitions :

Il existe de nombreuses définitions de la culture d'entreprise ; « ce foisonnement est un signe de la puissance d'évocation du concept » (THEVENT, 1993, P 32). On peut penser que cette diversité vient du fait que chaque auteur relève un élément différent de la culture organisationnelle. Si nous les rassemblons, comme l'a fait SANTOS (1992), nous trouvons trois groupes de définitions : le premier fait référence aux signes et aux symboles qui, intentionnellement ou non, donnent des informations sur les valeurs de l'organisation ; le deuxième se réfère à la culture comme un ensemble de valeurs partagées par les membres de l'organisation, et le troisième définit l'organisation comme un ensemble de références fondamentales. Celle-ci résultent d'expériences vécues par les membres du groupe, ayant donné des résultats positifs et s'étant cristallisées au niveau de l'inconscient. Ces références communes déterminent comment les membres se comportent, perçoivent et représentent l'organisation.

Cependant cette classification n'est pas rigide. D'autres définitions caractérisent aussi la culture organisationnelle. Dont la définition est largement reprise dans la littérature, « la culture organisationnelle est l'ensemble des hypothèses de base qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne et qui a suffisamment bien marché pour être considéré comme valide et donc pour être enseigné aux nouveaux comme étant la juste manière de penser, de percevoir face à ces problèmes » (SCHEIN, 1984, P 9).

Selon cet auteur, la culture organisationnelle se divise en trois niveaux : le niveau externe ou la culture observable qui correspond aux manifestations visibles de la culture : le langage, l'art, l'architecture et la technologie. Le niveau des valeurs et des idéologies qui se réfère aux règles, aux principes, aux normes, aux valeurs morales qui gouvernent le comportement des individus. Et le niveau des hypothèses de base qui correspondent aux valeurs sous-jacentes inconscientes. Les deux premiers niveaux sont des manifestations de la culture tandis que la troisième forme c'est la culture proprement dite.

La division de SCHEIN se retrouve chez HOFSTEDE (1990) qui sépare la culture en valeurs et en pratiques. Les pratiques sont des manifestations de la culture,

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

traduites en symboles, héros et rituels tandis que l'essence de la culture est formée par les valeurs qui interprètent les sentiments en bon et mauvais, beau et laid, régulier et irrégulier, rationnel et irrationnel. Ces sentiments sont en général inconscients et invisibles, mais ils se révèlent dans différents comportements.

Pour encadrer théoriquement notre étude, nous avons choisi la définition de SCHEIN (1984) et de HOFSTEDE (1990).

Cependant, pour comprendre la culture d'entreprise et faciliter son identification, il est nécessaire d'analyser les éléments qui la constituent. Aussi, dans la partie suivante, on décrira comment ces éléments fonctionnent et influencent les comportements des membres du groupe.

2.2.4.2- Quelques éléments de la culture d'entreprise :

Selon les théories, les éléments culturels fournissent des significations aux membres de l'organisation. Pour FREITAS (1991) ceux-ci passent par les messages et les comportements convenables qui sont compris comme des principes de base ; ils sont acceptés par les membres et sont transmis aux autres de façon spontanée. L'adhésion comme la reproduction montrent l'importance du contrôle social et non la liberté des individus à accepter ou refuser ces codes et ces conduites.

Les éléments de la culture d'entreprise forment deux ensembles : Les signes/symboles et Les valeurs.

2.2.4.2.1- les signes et les symboles

Les signes et les symboles sont les éléments les plus facilement observables dans une culture. Ils représentent ce que l'entreprise divulgue sur elle-même dans ses apparences (signes) ou ses représentations (symboles).

Selon THEVENET (1990), les signes se réfèrent à tout ce qui révèle le fonctionnement quotidien d'une entreprise. Les symboles transmettent la réalité de l'entreprise à travers les rites ou les histoires. Les signes et les symboles sont la partie émergente de la logique et des valeurs de l'entreprise. Ils résument l'ensemble des caractéristiques de l'organisation qui les contient.

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

Voici une liste des signes et des symboles cités par THEVENET (1990) :

LES SIGNES

- 1- Les communications avec l'extérieur :
 - L'accueil au téléphone,
 - L'accueil des visiteurs, des fournisseurs, des clients,
 - Les messages publicitaires,
 - Le style des secrétaires et du personnel en contact avec l'extérieur ;
 - Les communications non verbales :
 - L'aménagement de l'espace,
 - L'architecture, le style de décoration, les couleurs,
 - La circulation dans les locaux ;
- 2- Les normes de comportements
 - La communication interne, le langage,
 - Les normes vestimentaires,
 - Les relations interpersonnelles,
 - Les tabous

LES SYMBOLES

- 1- Les rites ;
 - La fête de Noël ;
 - Les activités du comité de l'entreprise ;
 - Les informations au personnel ;
 - La promotion et les systèmes de récompenses ;
 - Le choix du meilleur travailleur de l'année ;
- 2- Les histoires
 - Sur les dirigeants, sur les héros,
 - Sur les événements importants de l'entreprise,
 - Les mythes ;
- 3- Les logos

pour les récompenses, les sanctions et les encouragements. Elles peuvent être écrites ou non. Les tabous démarquent les espaces de prohibition et orientent le comportement en fonction du non-permis. Les plus fréquents se réfèrent aux discriminations de sexe et de race.

Les rites sont des événements planifiés répétitifs, source d'informations sur la culture organisationnelle. Les histoires quant à elles rassemblent des événements importants concernant l'entreprise, ses dirigeants ou ses héros. Ces derniers sont les personnages qui se sont rendus célèbres par leur adhésion aux valeurs, par leur courage ou leurs exploits pour relever les défis de l'organisation. Les mythes se réfèrent aux valeurs déclarées par l'entreprise mais non soutenues par les faits. Les logos enfin sont des modes de présentation de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur. Ces symboles constituent aussi une source d'information sur la culture de l'entreprise.

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

2.2.4.2.2- les valeurs :

Les valeurs sont des références qui permettent d'évaluer ce qui est bon ou mauvais, condamnable ou admissible. DEAL et KENNEDY (1982) définissent les valeurs comme les croyances et les concepts de base d'une organisation. Elles forment le noyau de la culture.

THEVENET (1990), identifie trois types de valeurs dans les entreprises :

- 1- Les valeurs déclarées sont les messages publiés par l'entreprise qui traduisent sa culture dominante. Elles apparaissent dans les projets, les discours officiels, les brochures ou publicités et aussi dans les comportements quotidiens de chaque individu.
- 2- Les valeurs apparentes ne sont pas expressément mais sont visibles dans les événements et dans les décisions. Elles se révèlent dans le choix des héros, les définitions du succès (pour un produit, une vente, une carrière), et les communications externes.
- 3- Les valeurs opérantes sont des références qui guident les décisions, les stratégies et les modes de fonctionnement de l'entreprise ; elles se manifestent dans la pratique quotidienne. Elles se trouvent dans l'analyse des systèmes de gestion parce qu'il n'en est aucun qui ne soit sous-entendu par des valeurs : chacun d'eux exprime des normes, tente d'influencer les comportements désirables et de prévenir les insatisfaisant ». (THEVENET, 1993, P 73)

2.2.5- Culture et modèles d'organisation du travail :

L'analyse des types d'entreprises étudiés par OUCHI, PASCALE et ATHOS, PETER et WATERMAN permet de vérifier que chacune d'elles possède des caractéristiques particulières qui la distingue des autres. Chacune a ainsi sa propre identité.

ZARIFIAN (in FLEURY 1993), propose aussi deux types d'organisations : les "organisations qualifiées" et les "organisations qualifiables". Elles se distinguent en ce qui concerne la façon de réaliser leur changement. Dans la même ligne de pensée, on sait que des entreprises ont pour des objectif principal de maximiser la richesse de leurs actionnaires tandis que d'autres cherchent d'abord les intérêts de leurs salariés.

Certaines entreprises possèdent une structure hiérarchique importante ou sont bien définies les divisions de travail, l'autorité, la spécialisation fonctionnelle ou sont bien définies les divisions de travail, l'autorité, la spécialisation fonctionnelle et les responsabilités. Leur technologie est choisie en prenant comme base les critères techniques, économiques et rationnels, sans s'occuper du contexte humain et

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

organisationnel. Elles ont une vision négative de leurs personnels et en général, les considèrent comme de simples instruments utiles à la production. Elles préfèrent que leurs employés se comportent comme des “ robots ”. Cela renvoie au modèle tayloriste. D'autres entreprises possèdent une structure légère ou les frontières qui divisent les secteurs, les activités et les personnes sont définies de manière flexible. Leur technologie tient compte du contexte humain et organisationnel. Elles traitent leur personnel avec respect et attention et les considèrent comme la source principale de gains et de productivité. Elles préfèrent que leurs employés prennent leurs propres décisions intelligentes, aient du bon sens et assument des responsabilités en visant la performance de l'organisation. On se rapproche ici du modèle des relations humaines.

Parmi les grands modèles d'organisation, nous pouvons en citer deux : celui de MINTZBERG et celui de QUINN.

Dans son modèle, MINTZBERG (1981) identifie cinq configurations qui se distinguent les unes des autres par leur structure, par les situations dans lesquelles nous les trouvons, et même par les époques au cours desquelles elles ont connu leur apogée. Il les appelle structure simple, bureaucratie industrielle, bureaucratie professionnelle, décomposition en divisions et adhocratie.

Dans la structure simple, la coordination est assurée au sommet de la hiérarchie par un commandement direct qui détient tout le pouvoir. C'est une structure légère, composée d'un ou de plusieurs cadres dirigeants et d'un petit groupe d'employés, où la normalisation et la formalisation sont absentes. Son système de production est simple, c'est ce qui lui permet de fonctionner dans un environnement dynamique où les innovations peu complexes peuvent être fréquentes.

Dans la bureaucratie industrielle, la coordination passe par la normalisation du travail et des postes hautement spécialisés d'un niveau de compétence très faible. Comme dans les structures simples, le pouvoir de coordination se situe au sommet stratégique. Les cadres s'organisent hiérarchiquement pour superviser le travail des unités opérationnelles et pour contenir les conflits qui naissent inévitablement d'une structure rigide, ainsi que de l'aliénation résultante de tâches routinières et répétitives. En générale, les bureaucraties industrielles ont une énorme structure et un système de production simple, c'est pour cela qu'elles ont tendance à rechercher des environnements stables.

Dans la bureaucratie professionnelle, la coordination est assurée par la normalisation des compétences. Cette configuration décentralise une grande partie de

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

ses pouvoirs en tant qu'elle confie ses tâches d'exploitation à des professionnels compétents qui doivent exercer un contrôle important sur leur propre travail.

La forme décomposée en divisions se constitue d'un ensemble d'unités relativement indépendantes, réunies par des liens administratifs assez faibles. Chacune de ces unités possède l'autonomie nécessaire pour la marche de ses propres affaires. Mais cette autonomie est partielle puisque les unités se soumettent toujours à des contrôles venant de la direction générale. Dans ces unités ou divisions, la normalisation est presque absente car elles fonctionnent dans un environnement dynamique.

L'adhocratie est une structure adaptée aux nouvelles activités qui ont besoin d'innover, et cela dans des contextes extrêmement complexes. Ces activités nécessitent des structures articulées par projet qui réunissent des professionnels compétents, provenant de spécialités différentes. Des cinq configurations, l'adhocratie est l'unique structure qui permet une interaction entre équipes de projet. Dans le cas de l'adhocratie, les experts ne sont pas regroupés en un centre opérationnel, ils ont tendance à être dispersés dans toute la structure en fonction des décisions à prendre. De ce fait, le pouvoir est réparti d'une façon irrégulière. Il varie non pas en fonction de l'autorité ou de la position, mais en fonction d'une décision à prendre. Dans ce sens, les cadres n'exercent pas un contrôle du type classique de commandement direct, ce sont plutôt les experts qui sont chargés d'établir des liens entre différents équipes. Il s'en suit encore qu'un grand nombre des distinctions présentes dans une structure classique disparaissent : la discrimination entre opérationnel et fonctionnel disparaît, de même que la discrimination entre le sommet hiérarchique et le reste de la structure.

D'après QUINN (1988) les organisations peuvent être caractérisées selon leurs traits culturels : leurs comportements, leurs valeurs et leurs croyances. Dans cette ligne de pensée, il crée un modèle pour classer les organisations à partir de leur culture. Ce modèle se réfère à deux axes croisés, l'un correspondant au mode de contrôle, l'autre à une centration de l'activité sur l'intérieur ou l'extérieur. Cela donne quatre dominantes possibles : le style soutien, le style innovation, le style bureaucratique et le style néorationaliste (cf. **figure n°4**).

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

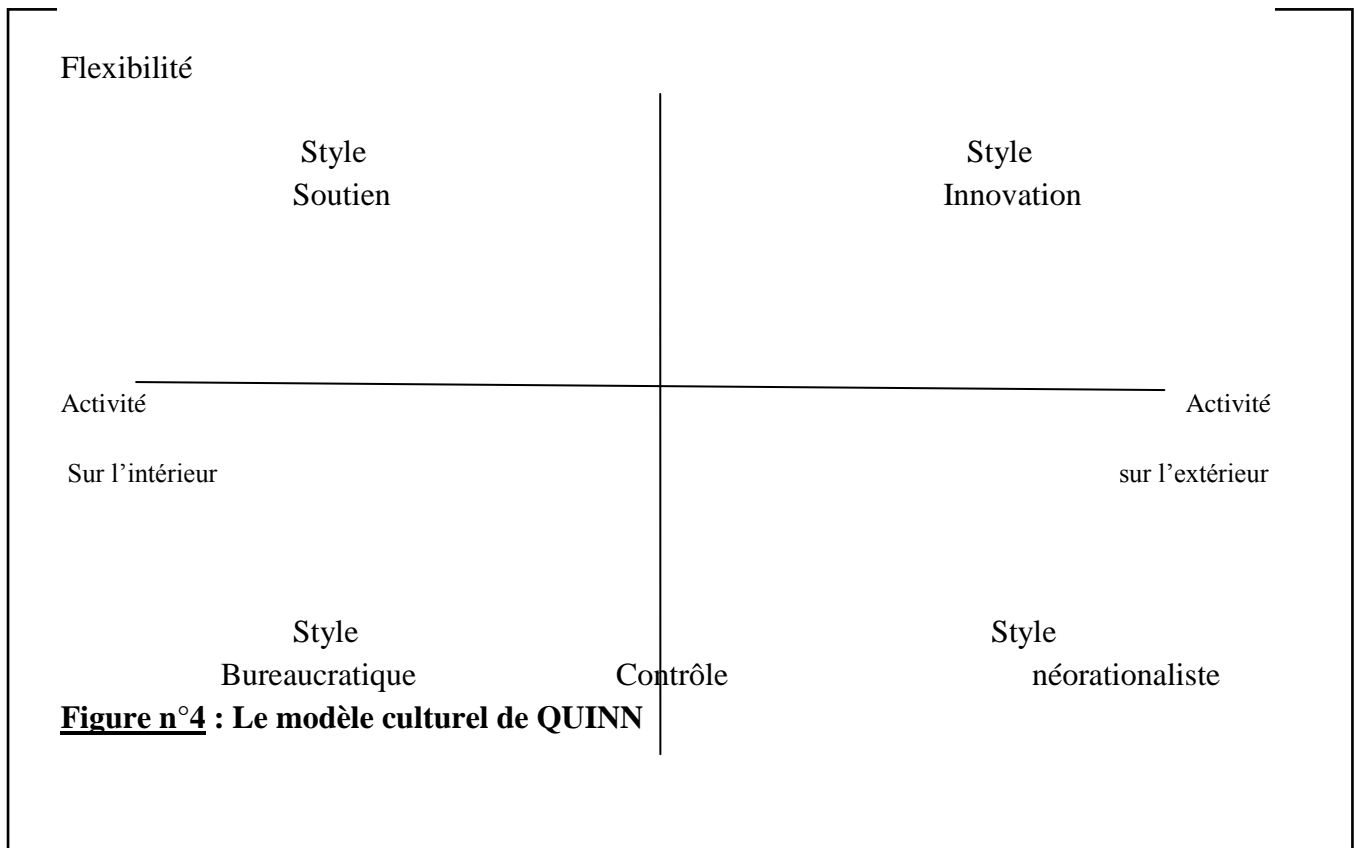


Figure n°4 : Le modèle culturel de QUINN

Le style soutien : C'est le modèle basé en normes et valeurs associées à la participation, la coopération, les relations humaines, la confiance mutuelle, la cohésion du groupe et développement personnel. Les leaders sont participatifs, ils soutiennent les membres de l'organisation et promeuvent l'interaction entre le personnel à travers le travail en groupe.

Le style innovation : Il se caractérise par la recherche de nouvelles informations dans l'environnement extérieur, la disposition à prendre des risques, la créativité et la compétitivité. Les leaders sont entrepreneurs et idéalistes. Ils cherchent toujours à engager les gens dans leur travail et les pousser vers des objectifs organisationnels.

Le style bureaucratique : Sa dominante privilégie les règlements. Elle est fondée sur la stabilité, la sécurité, l'ordre, le respect de l'autorité, la rationalité dans les procès, la division du travail et la formalisation. Les leaders ont tendance à être conservateurs, prudents et attachent beaucoup d'importance aux problèmes techniques.

Le style néorationaliste : Le fondement de cette orientation est d'établir un chemin rationnel vers les objectifs organisationnels, en prenant en considération

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

l'environnement extérieur, ainsi que de veiller à la performance des processus. Les leaders développent les contrôles et visent les objectifs et la productivité.

Chaque modèle culturel s'oppose aux autres modèles et les domine. Le style soutien, qui valorise la flexibilité et l'environnement intérieur, contraste avec le style néorationaliste qui a comme valeurs principales le contrôle et l'orientation vers l'extérieur. Le style innovation se caractérise par la flexibilité et l'activité sur l'extérieur et s'oppose au style bureaucratique qui cherche le contrôle et s'oriente vers l'environnement intérieur.

Ces modèles culturels ont aussi des points communs. Le style soutien et le style innovation copartagent, dans le même axe, les mêmes valeurs : la flexibilité. Le style innovation et le style néorationaliste se ressemblent en tant qu'ils cherchent l'activité sur l'extérieur. Le style néorationaliste et le style bureaucratique sont centrés sur le contrôle. Finalement, le style bureaucratique et le style soutien possèdent une dimension commune : ils valorisent l'environnement intérieur.

Pour résumer, nous présentons, dans la figure ci-dessous, les modèles culturels de QUINN, avec ses principales dimensions (cf. aussi SANTOS, 1992 ; LEMOINE, 1994).

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

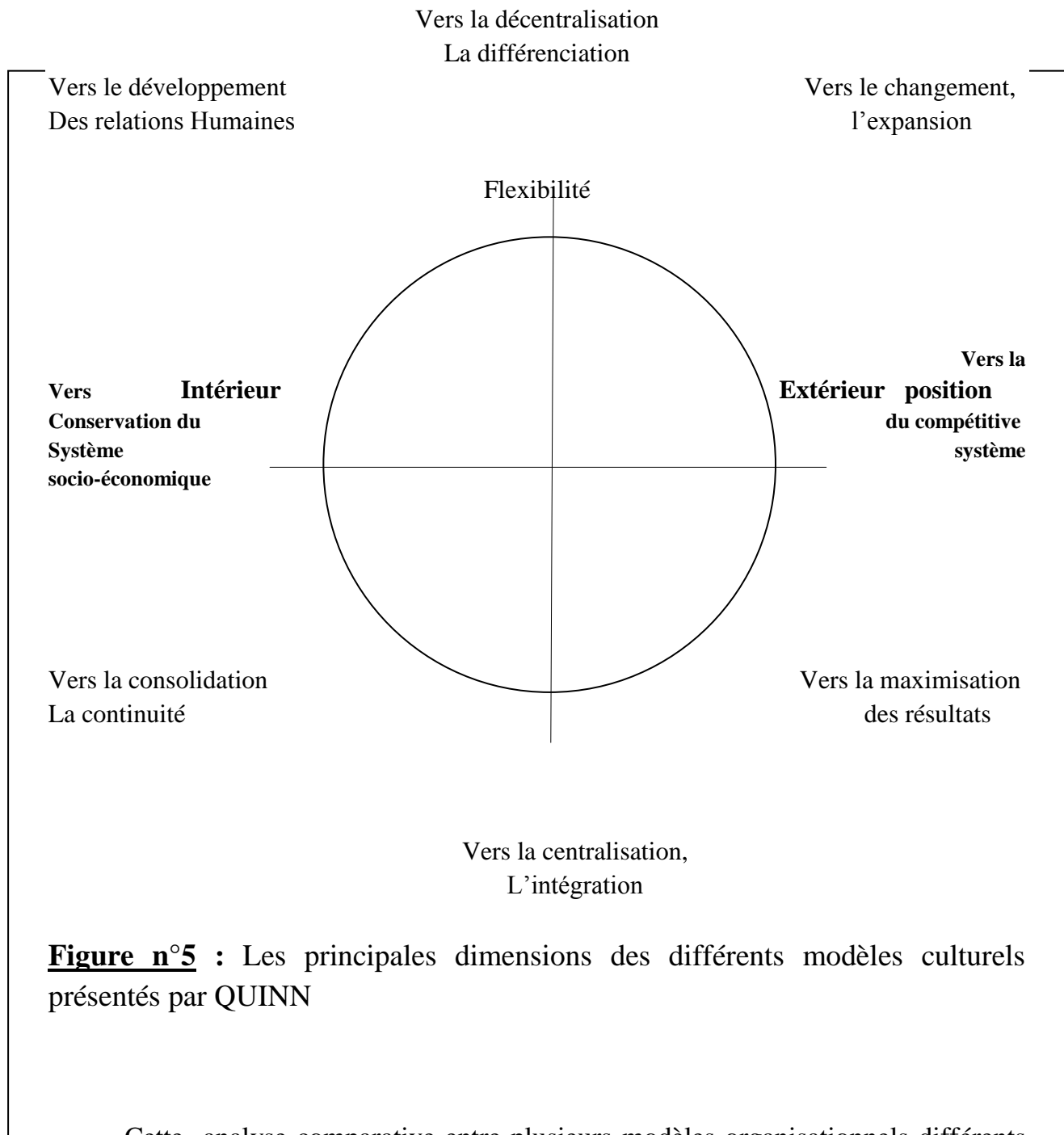


Figure n°5 : Les principales dimensions des différents modèles culturels présentés par QUINN

Cette analyse comparative entre plusieurs modèles organisationnels différents vise à montrer que les entreprises ont des caractéristiques dominantes qui les singularisent.

Ces caractéristiques sont les valeurs qui donnent base aux comportements, aux décisions et au système de gestion d'une entreprise. Selon SCHEIN (1985), "les hypothèses de base" (les valeurs internalisées) se réfèrent à l'ensemble des évidences sous-jacentes aux différentes décisions et modes de fonctionnement.

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

Ainsi plusieurs auteurs considèrent la culture comme un facteur déterminant du style de gestion des entreprises. C'est le cas d'ELLIOT JACQUES (1951). ARGYRIS (in KEINERT, 1993) dans son étude sur l'apprentissage, reconnaît aussi que les valeurs de base précèdent les actions. PETER et WATERMAN (1982) pensent que l'ensemble des valeurs fonde les politiques et les actions d'une entreprise. Pour ERNST (1985), ce sont les valeurs partagées qui modèlent le style de gestion d'une entreprise. Finalement, BELLE (1991) avance que l'ensemble des significations élaborées et transmises dans les relations de travail (les valeurs) influencent concrètement les décisions et les actions et alimentent les pratiques de travail.

Selon ce courant théorique, culturaliste, la culture détermine le style d'organisation, les normes et les conduites. A l'inverse, pour le modèle marxiste, la culture n'est qu'une superstructure déterminée par les conditions techniques et économiques. Face à une opposition conceptuelle aussi radicale, nous avons cherché une voie moins unilatérale qui donne une place relative au concept de culture : à la fois source de détermination de certaines habitudes et résultat du processus de travail. Dans ce modèle à causalité multiple, nous ne considérons pas la culture comme un sous-système de l'entreprise ni comme une identité à laquelle chacun peut adhérer, mais comme un élément d'explication de la réalité organisationnelle. Ainsi, nous définissons la culture comme un système de valeurs partagées lié au processus de travail d'une entreprise.

Notamment, nous avons préféré un modèle moins général centré sur le style d'organisation, où interviennent les références culturelles mais aussi les systèmes d'action et d'organisation repérables en termes de conditions de travail, de mode d'autorité et de relations inter-individuelles.

Pour guider la démarche de découverte des valeurs qui caractérisent le processus de travail des entreprises, nous utiliserons trois facteurs principaux :

- 1- Le mode d'organisation du travail : il s'agit des caractéristiques des tâches et le degré d'autonomie et de participation des employés dans leur travail ;
- 2- Les relations interpersonnelles : elles correspondent non seulement aux relations de groupe mais aussi à d'autres aspects psychosociaux établis entre les opérateurs, comme la solidarité, la camaraderie et la confiance.
- 3- Le style d'autorité : il correspond aux contraintes hiérarchiques et aux relations plus culturelles qui sont déterminées par le degré d'éloignement ou de proximité plus ou moins formelle et la confiance entre les dirigeants et les opérateurs.

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

Dans le cadre défini, nous développons ainsi une approche psychosociale du travail et des organisations qui est centrée sur les individus-acteurs, sur les habitudes de conduite et sur leurs représentations du travail. Les grands modèles organisationnels comme ceux de MINTZBERG (1981) ou de QUINN (1988) sont revisités à partir du système d'autorité des acteurs ou les processus se construisent dans les situations de travail elles-mêmes, ce qui permettra d'introduire une variable apparemment individuelle mais en fait étroitement liée au style d'organisation et de relations : comportements contre productifs.

2.2.5.1- Les structures de socialisation :

Le comportement d'un individu ne peut pas être totalement expliqué par des variables individuelles car des relations se tissent entre les hommes créant ainsi des groupes qui influencent le comportement de leurs membres.

La socialisation est un processus par lequel un individu s'approprie la culture et les valeurs de sa collectivité d'appartenance et construit son identité, ce qui permet sa participation à la vie collective donc à la vie en société.

Les structures de socialisation peuvent être définies comme des instances multiples qui assurent la fonction de socialisation (famille, lycée, groupes d'appartenance). Cette multitude d'agents socialisateurs peut être à l'origine de certaines contradictions (exemple : socialisation familiale et socialisation dans le groupe d'appartenance peuvent être opposées).

Il existe une multitude de facteurs psychosociaux pour expliquer le comportement des individus. Les principaux sont : la famille, le groupe d'appartenance et le groupe de référence.

2.2.5.1.1- La famille :

La famille est le premier groupe d'appartenance de l'individu. Son influence est déterminante dans le comportement pour plusieurs raisons :

- En premier lieu, l'éducation des parents qui continue d'influe sur l'adolescent, même si le monde extérieur (école, amis) sert de plus en plus de référence ;
- En second lieu, la famille reste souvent le groupe auquel l'individu se sent le plus lié même au passage à l'âge adulte. Cela se traduit souvent par des comportements identiques notamment dans les actes d'achat (exemple : la même marque de café achetée de génération en génération).

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

2.2.5.1.2- Le groupe d'appartenance :

Le groupe d'appartenance est le groupe auquel l'individu appartient dans le cadre de ses activités professionnelles ou de ses loisirs (exemples : collègues de travail, amis, associations sportives ou culturelles...).

Les groupes d'appartenance, appelés aussi groupes de contact, sont étudiés avec précision par les entreprises car ils permettent d'identifier et d'analyser le rôle des leaders sur le comportement d'achat des membres d'une même structure. Le leader a une forte personnalité prise pour modèle par un groupe d'individu et l'influence dans ses opinions et son comportement d'achat.

En obtenant le ralliement du chef de file à sa marque, l'entreprise espère l'adoption de la marque par les autres membres du groupe.

2.2.5.1.3- Le groupe de référence :

Le groupe de référence est un groupe auquel l'individu n'appartient pas forcément mais qu'il prend comme référence dans son comportement d'achat (exemple : l'image des stars du football sur les jeunes). Son influence est grande sur les caractéristiques comportementales de l'individu (consommation, modes et styles de vie...).

Les groupes de référence présentent à l'individu des modèles de comportement et de modes de vie, influencent l'image que l'individu se fait de lui-même et engendrent des pressions en faveur d'une conformité de comportement (exemple : action d'adoption ou de rejet de la marque).

2.2.5.1.4- Les autres facteurs :

Les institutions (l'État, les lois...), les organisations (entreprises, associations...), les classes sociales intègrent aussi des normes, des valeurs formant des caractéristiques comportementales (culture, consommation, modes de vie) qui peuvent influencer le comportement des individus.

2.2.6- Les variables culturelles :

2.2.6.1- La culture :

- La culture peut être définie comme l'ensemble des normes, des croyances, des valeurs qui sont les caractéristiques d'une société. En pratique, ces différents facteurs composant la culture doivent donner lieu à des schémas communs de comportement. Les entreprises qui intègrent cette notion de culture dans leur politique commerciale

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

doivent aussi tenir compte des habitudes, des goûts, des comportements des français selon leur origine culturelle.

- Les normes sont un ensemble de règles sociales, explicites ou implicites, plus ou moins contraignantes, qui sert de modèle de conduite et définit les façons socialement acceptées d'agir. Les normes sont apprises et intériorisées durant le processus de socialisation (exemple : ne pas tricher lors d'un examen). La norme permet donc d'uniformiser les comportements.

- Les valeurs regroupent des préférences, des principes moraux, des idéaux auxquels les individus doivent se conformer (exemple : l'honnêteté). Le système de valeurs influence donc la façon dont un événement est perçu et évalué par rapport à d'autres événements. Il explique en partie les décisions que l'individu prend face à certaines situations.

- Les chercheurs étudiants, les modes de vie des français en mettant en évidence des groupes de consommateurs ayant un style de vie similaire, c'est-à-dire des individus qui partagent des opinions, des types d'activités et des centres d'intérêt communs.

2.2.6.2- La sous-culture :

Chaque individu fait partie d'un groupe : groupe national, catégorie sociale, religieuse, associative, familiale, sociale... Chacun de ces groupes est porteur de valeurs, de normes ou de modes de vie qui servent de référence à tous ses individus et qui vont être à la base de leur comportements (exemple : les Bretons, les célibataires...).

Les individus adoptent soit une attitude de rejet de ces normes et valeurs de ce groupe, soit au contraire une attitude d'appartenance par l'imitation, c'est-à-dire par recherche d'identification (exemple : les vêtements ou certains signes visibles).

2.2.6.3- L'essentiel :

Tous les individus sont différents : personnalité, apparence physique, comportement. Si tous les hommes aimeraient revendiquer leur singularité, il n'en demeure pas moins qu'ils sont, consciemment ou non, fortement influencés par de nombreux facteurs socioculturels en fonction de leur famille de leur groupe d'appartenance de leur groupe de référence ainsi qu'en fonction de plusieurs variables culturelles.

Chapitre II : Les antécédents socioculturels et organisationnels du comportement de l'homme au travail

- **Résumé du chapitre**

La culture organisationnelle a connu son développement, son succès médiatique à partir des années 1980. Or, si on sait aujourd'hui que chaque entreprise ou chaque groupe de travail a sa propre culture, son caractère abstrait rend très difficile de la mettre en évidence et qui plus est de déterminer dans quelle mesure la culture organisationnelle peut être une source d'influence sur l'apparition des comportements contre productifs. Nous rencontrons aussi Les valeurs socioculturelles qui peuvent faire référence à des attributs et des perceptions qu'une personne partage avec des membres de son entité de travail ; ces valeurs sont dites parfaites et rendent désirables ainsi qu'estimables les êtres ou les comportements auxquels elles sont attribuées mais cela peut aussi retomber du contraire dépanadant de la personne et des membre d'équipe au travail . Elles peuvent orienter les actions des individus dans une société en fixant des buts et des idéaux allant dans les deux sens (négatifs/ positifs).

Chapitre III :

Les comportements contre productifs de
l'homme au travail

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

• Préambule

Le chapitre en court introduit le concept de comportement contre-productif en présentant d'abord un bref historique sur la découverte du concept, les typologies. Ensuite, la multiplication des travaux sur les comportements contre-productifs ayant fait naître une multitude d'appellations et de définitions, mettant quelques unes en lumière sur leurs similarités et leurs divergences.

3.1- Historique de l'évolution de ce phénomène :

A fin de pouvoir retracer les premières recherches sur les comportements contre-productifs on doit remonter au 19^{ème} siècle. La ou Taylor a évoqué dès 1895 le concept de flânerie chez les travailleurs.

Cependant, les comportements contre-productifs, et leurs effets pervers sur les individus et les organisations, font l'objet d'une attention plus marquée dans la littérature scientifique depuis le début des années 1990, motivée par les coûts astronomiques qu'ils engendrent pour les organisations. C'est à cette époque qu'une étude de Harper (1990) a révélé que deux tiers des employés américains affirmaient avoir déjà adopté un comportement nuisible envers leur employeur tel que l'abus de congés de maladie (absentéisme), et qu'un tiers déclarait avoir déjà volé leur employeur.

Par ailleurs, selon une étude de la *Northwest National Life INSURANCE COMPANY*, deux millions de travailleurs américains ont été victimes de voies de fait, 6 millions ont reçu des menaces verbales et 16 millions ont été harcelés, en 1993 seulement (Aquino, Lewis, et Bradfield, 1999).

Plus récemment, à l'ère d'Internet et des réseaux sociaux, les constats d'une étude de la firme Olfeo (2014) affirment que 58% du temps passé sur Internet l'est à des fins personnelles, ce qui représente 31,5 jours par année.

Ainsi, l'usage personnel d'Internet au travail engendrerait des pertes de productivité de l'ordre de 14%. D'ailleurs, Florent Francoeur (2015) rapporte que le site américain salary.com a mené une enquête en 2014 qui a révélé que 89% des employés américains « perdent leur temps » au travail et que 26% de ces pertes de temps sont attribuables à l'usage d'Internet à des fins personnelles, ce qui en fait la principale cause. Devant de tels constats, une meilleure compréhension du phénomène que sont les comportements contre-productifs s'est avérée nécessaire pour les organisations.

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

Auteur	concept	Définition
Hollinger et Clark (1982)	Déviance des employés	Comportements non autorisés commis par les employés et qui nuisent à l'organisation.
Puffer (1987)	Comportement non conforme	Comportements qui ont des implications organisationnelles négatives
Robinson et Bennett (1995)	Déviance en milieu de travail	Comportements volontaires qui transgressent d'importantes normes organisationnelles, menaçant le bien-être de l'organisation, de ses membres, ou des deux.
O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996)	Agression motivée par l'organisation	Comportements nuisibles ou destructeurs initiés par soit une personne de l'organisation ou à l'extérieur de l'organisation et provoqués par un facteur organisationnel.
Giacalone et Greenberg (1997)	Comportements antisociaux	Comportements qui causent du tort, ou qui visent à causer du tort à l'organisation, ses employés, ou ses parties prenantes
Skarlicki et Folger (1997)	Comportements de représailles organisationnelles	Comportements d'employés mécontents en réponse devant une perception d'injustice.
Moberg (1997)	Vice de l'employé	Comportements qui trahissent la confiance des individus ou de la communauté organisationnelle.
Neuman et Baron (1998)	Agression en milieu de travail	Comportements déployés par des individus pour causer du tort à leurs collègues ou d'anciens collègues, ou aux organisations pour lesquelles ils travaillent ou pour lesquelles ils ont déjà travaillé.
Griffin et Lopez (2005)	Comportements dysfonctionnels	Comportements motivés d'un employé ou d'un groupe d'employés qui visent à causer des conséquences négatives pour un autre individu ou un groupe ou l'organisation.
Sackett (2002)	Comportements contre-productifs au travail	Comportements intentionnels d'un membre d'une organisation, perçus par celle-ci comme étant contraire à ses intérêts légitimes.
Vardi et Weiz (2004)	Mauvaises conduites organisationnelles	Comportements au travail adoptés de façon intentionnelle et qui constituent une violation des normes organisationnelles.
Weatherbee (2010)	Cyber-déviance	Comportements volontaires requérant l'utilisation des technologies de l'information et des communications qui causent du tort ou menacent de causer du tort à une organisation, ses membres, ou ses parties prenantes.

*Source : (Marie-Christine Desrosiers-Leduc, 2018).

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

3.2- Définition du concept :

Il existe de multiples expressions dans la littérature pour désigner le phénomène des comportements contreproductifs au travail aussi complexe qu'il soit, comportements anti-organisationnel, déviance au travail, déviance de propriété, comportements hostiles, comportement dysfonctionnels...

« Les comportements ou des employés s'en prennent aux biens ou aux capitaux des organisations, ou qui intentionnellement ne fournissent pas une présentation de travail adéquate ». **(Hollinger, clarck, 1982)**

La déviance des employés est définie ici comme « un comportement volontaire qui enfreint les normes organisationnelles importantes et, ce faisant, menace le bien-être d'une organisation, de ses membres ou des deux. La déviance des employés est volontaire dans la mesure où les employés manquent de motivation pour se conformer aux attentes normatives du contexte social ou sont motivés à violer ces attentes ». **(Robinson, Bennett, 1995, P.556)**

Les normes organisationnelles, ou celles prescrites par les politiques, règles et procédures organisationnelles formelles et informelles, sont spécifiées ici parce que la déviance doit être définie en termes de normes d'un groupe social spécifié plutôt qu'en référence à un système de normes morales absolues. **(Robinson, Bennett)**

Spector et Fox les ont définis comme : « actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes (exemple : clients, collègues, supérieurs,...) » **(Spector, Fox, 2005, p151)**.

3.3- Les catégories des comportements contre-productifs :

Robinson et Bennett (1995) identifient deux dimensions, l'une correspondant à la gravité et à la nocivité d'un acte (grave VS. mineure) l'autre aux cibles des comportements (personnes VS. organisations). La typologie comprend ainsi quatre catégories de comportements subdivisées à partir du croisement de ces principales dimensions.

Les deux auteurs Mangione et Quinn (1974) sont les premiers qui ont introduit le concept de déviance de propriété et la déviance de production. Wheeler (1976) a distingué entre les violations graves et non graves des règles organisationnelles. Hollinger et Clark (1982) avaient établi une structure qui était fondée sur la déviance de propriété et la déviance de production.

Il existe deux catégories de comportements antisociaux :

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

- **Catégorie organisationnelle** : fait référence a des comportements antisociaux qui affectent directement l'organisation, par exemple : le sabotage, les vols d'équipement, vandalisme

- **Catégorie Interpersonnelle** : vise tout les comportements antisociaux qui portent atteinte aux salariés : l'abus verbal, harcèlement sexuel et psychologique, vol de propriétés personnelles

3.4- Les comportements contreproductifs dans des contextes de travail traditionnel et groupal :

3.4.1- Le vol et la mauvaise utilisation des ressources :

Cette dimension se définit comme étant le degré auquel les équipiers utilisent de façon inadéquate les ressources matérielles mises à leurs disposition. D'autres appellations font référence également à cet aspect, telles que *le vol*, et *la destruction des biens*.

Ce premier volet du modèle de comportements contreproductifs des équipiers d'Aubé et ses collègues, intègre, précisément, l'acte de gaspiller les ressources dont les équipiers disposent, de briser de l'équipement ou de voler des biens mis à la disposition des équipiers. De plus, l'utilisation déficiente des ressources peut avoir des retombées négatives sur l'efficacité de l'équipe de travail.

A titre d'exemple, cet agissement peut priver les équipiers de ressources nécessaires à l'accomplissement de tâches communes ou bien compromettre leur sécurité.

3.4.2- L'agression interpersonnelle :

Elle représente le deuxième volet du modèle de déviance organisationnelle du Rousseau et ses collègues, et qui désigne l'ensemble des comportements portant atteinte à l'intégrité physique et psychologique d'un ou plusieurs coéquipiers. D'autres appellations sont utilisées pour dénoter ces comportements d'agression, à savoir *la violence*, *le harcèlement* et *l'hostilité*. Plus précisément, ces comportements désignent le fait de dénigrer, de bouder un collègue, de cesser de lui parler, de faire des allusions désobligeantes à son égard ou de lui faire des menaces. Bien que ces comportements soient préjudiciables indépendamment du mode de l'organisation du travail, ils sont particulièrement nuisibles dans un contexte de travail en équipe, puisque les équipiers sont contraints de travailler régulièrement ensemble pour accomplir leurs tâches. Les équipiers peuvent donc plus difficilement éviter leurs collègues qui adoptent des comportements d'agression.

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

3.4.3- Le parasitisme :

Les chercheurs Aubé et ses collègues considèrent que les comportements de parasitisme sont quasi-identiques aux manifestations du phénomène de la flânerie sociale (social loafing), qui dénote la tendance de l'individu à fournir moins d'efforts lorsqu'il travaille en groupe que lorsqu'il travaille sur une base individuelle. Par conséquent, le fait de travailler en équipe de travail rend la contribution de chaque individu moins visible, ce qui amène certains membres à fournir moins d'efforts. **(KarauWilliams. 1993)**

Plus précisément, les comportements de flânerie sociale peuvent se manifester en milieu organisationnel par le fait de diminuer ses efforts, de laisser faire son travail par un collègue, de s'absenter plus longtemps que prévu pour aller à des occupations personnelles, de simuler un malaise afin de pouvoir quitter l'organisation plutôt que prévu, etc.

Ces agissements dans un contexte de travail d'équipe, ont pour résultat de nuire à l'accomplissement de tâches communes, et donc, au bon fonctionnement de l'équipe de travail. De plus, face à l'adoption de comportements parasites par un équipier, les autres collègues pourraient ressentir un sentiment d'injustice et être tentés de réduire eux-mêmes leur apport à la tâche commune.

Enfin, *le parasitisme* dans un contexte où les équipiers sont interdépendants, est très préjudiciable pour l'efficacité groupale, car il fait entrave à la réalisation des tâches **(Pierce, Giacalone. 2003)**

3.4.4- La survalorisation personnelle :

La survalorisation personnelle se définit comme étant la disposition d'un individu à se valoriser de façon exagérée par rapport à ses coéquipiers. Dans cette dimension, on trouve, selon le modèle d'Aubé et ses collègues, des comportements déviants tels que le fait de s'attribuer tout le mérite lorsque l'équipe connaît du succès, de minimiser les apports de ses collègues, de se vanter publiquement de ses réalisations personnelles ou de jeter indûment le blâme sur les autres lorsque des erreurs sont commises. La présence de ce type de comportements au sein d'une équipe de travail est particulièrement nuisible à la coordination et à l'intégration des efforts requis pour l'atteinte des objectifs communs. La survalorisation personnelle a également des effets préjudiciables sur la cohésion du groupe vu qu'elle favorise l'esprit de compétition entre les membres **(MEDINA. 2000)**

Le tableau ci-dessous expose la typologie des comportements contreproductifs des équipiers selon le modèle d'**Aubé et ses collègues**. Ces derniers ont classé les

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

comportements d'incivilité organisationnelle en quatre catégories : l'utilisation déficiente des ressources de l'entreprise, la survalorisation personnelle, le parasitisme, et l'agression interpersonnelle.

3.5- Typologie des comportements contreproductifs au travail :

3.5.1- La typologie de Robinson et Bennett (1995) :

Reste à ce jour une des typologies les plus utilisées pour distinguer les comportements contre-productifs. Elle a servi de fondement à plusieurs travaux ayant pour thème l'intimidation (Lavan et Martin, 2007), le cyberflilage (Blanchard et HENLE, 2008; BLAU, YANG et WARD-COOK, 2006), la violence au travail (KELLOWAY, BARLING et HURRELL, 2006), l'éthique organisationnelle (BROWN et TREVINO, 2006), le sabotage (AMBROSE, SEABRIGHT et SCHMINKE, 2002), les comportements de citoyenneté (Lee et Allen, 2002), les comportements contreproductifs au travail (FOX, SPECTOR et MILES, 2001) et l'incivilité (CORTINA, MAGLEY, WILLIAMS et LANGHOUT, 2001), pour ne nommer que ceux-là. Des études subséquentes sont venues appuyer la typologie de Robinson et Bennett, en démontrant que les comportements contre-productifs visant l'organisation et ceux visant les individus sont deux construits distincts et qu'ils sont motivés par des facteurs différents (AQUINO et AL., 1999, BENNETT et ROBINSON, 2000, BERRY, ONEES et SACKETT, 2007; MOUNT, ILIES et JOHNSON, 2006). Ainsi, la déviance de production (le ralentissement délibéré de la cadence de travail) et la déviance envers la propriété (saboter ou voler de l'équipement) constitueraient une seule famille de comportements contre-productifs. L'autre famille serait constituée des déviances politique (blâmer ses collègues ou répandre des rumeurs à leur sujet) et personnelle (l'abus verbal ou le harcèlement moral/sexuel).

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

Tableau 2 : Typologie de Gruys (2000)

Catégories de comportements contre-productifs	Exemples de comportements
1. Comportements liés aux vols	Vol d'argent ou de marchandises
2. Destruction de la propriété	Sabotage de production
3. Mauvais usage de l'information	Divulgarion d'informations confidentielles
4. Mauvais usage du temps et des ressources	Flânage au travail, falsification des informations sur sa feuille de présence
5. Comportements non sécuritaires	Incapacité de suivre les politiques de santé et sécurité au travail, refus d'apprendre les procédures de santé et sécurité
6. Assiduité médiocre	Absences non justifiées, retards
7. Pauvre qualité de travail	Ralentissement intentionnel de la cadence de travail, négligence
8. Usage d'alcool	Consommation d'alcool au travail
9. Usage de drogue	Possession, consommation ou vente de drogue au travail
10. Abus verbaux	Disputes avec des clients, harcèlement verbal envers ses coéquipiers
11. Violence physique	Voies de fait, avances sexuelles à un ou une collègue de travail

* Source : Gruys (2000)

3.5.3- La typologie de Vardi et Weitz (2004)

La suscite beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs, en raison notamment de l'inclusion de comportements qui bénéficient à l'organisation, mais qu'ils qualifient tout de même de contre-productifs, par exemple la falsification de données pour augmenter les chances d'une organisation d'obtenir un contrat. Ils ont ainsi regroupé les comportements contre-productifs en trois catégories : les comportements de type S (Self), qui profitent essentiellement à l'individu, les comportements de type O (Organization), qui bénéficient à l'organisation, et les comportements de type D (Damage), qui regroupent les comportements qui visent à endommager les biens de l'organisation ou à blesser des collègues. À l'instar de celle de ROBINSON et BENNETT (1995), la typologie de VARDI et WEITZ (2004) se base principalement sur la « cible » du comportement contre-productif pour le catégoriser.

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

Tableau 3 : Typologie de VARDI et WEITZ (2004)

Catégorie de comportements contreproductifs	Exemples de comportements
Comportements de type S (self) : Comportements qui ont tendance à profiter principalement à l'individu	Vol, harcèlement envers ses collègues
Comportements de type O (organization) : Comportements qui ont tendance à profiter principalement à l'organisation	Falsification de données pour augmenter les chances de l'organisation d'obtenir un contrat
Comportements de type D (damage) : Comportements qui ont tendance à infliger des dommages autant aux individus qu'à l'organisation	Sabotage d'équipement, violence physique

*Source : VARDI et WEITZ (2004)

3.5.4- La typologie de Kelloway et al. (2010) :

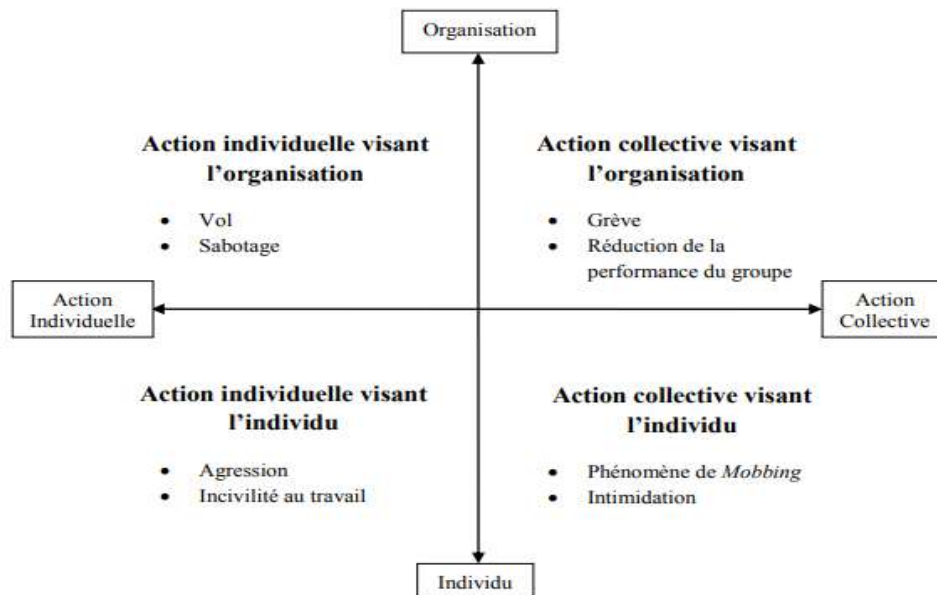
Plus récemment, KELLOWAY et AL. Ont développé une typologie basée sur l'étude des comportements contre-productifs de ROBINSON et BENNETT (1995), à laquelle ils ont intégré des éléments de la littérature sur les comportements de protestation (KELLOWAY, FRANCIS, CATANO et TEED, 2007; KLANDERMANS, 1997; WRIGHT, TAYLOR et MOGHADDAM, 1990). Selon eux, cette intégration est pertinente, dans la mesure où les comportements contre-productifs peuvent être considérés comme un moyen de protestation, soit pour exprimer de l'insatisfaction envers une situation, attirer l'attention sur celle-ci ou la corriger (KELLOWAY et AL., 2010). De plus, l'intégration de modèles de protestation dans l'étude des comportements contre-productifs est cohérente avec la littérature avançant que l'injustice perçue est un prédicteur important de comportements contre-productifs.

Ils rappellent d'ailleurs que le terme « sabotage » est né au début de la révolution industrielle, alors que des travailleurs belges ont brisé de la machinerie en y lançant leurs sabots dans le but de protester contre leurs conditions de travail insatisfaisantes. Ainsi, les cas de sabotage pour protester contre ses conditions de travail représentent les premiers cas de comportements contre-productifs étudiés (KELLOWAY et AL., 2010). À l'instar de ROBINSON et BENNETT (1995), KELLOWAY et AL. (2010) ont regroupé les comportements contre-productifs au sein de quatre quadrants, délimités par deux axes, dont l'un représente aussi la cible du comportement (individu vs organisation). C'est davantage par le biais de l'autre axe que la typologie de KELLOWAY et AL. (2010) se démarque de celle de Robinson et

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

Bennett (1995), puisqu'ici, l'axe des abscisses représente plutôt un continuum allant de l'action individuelle à l'action collective. Ainsi, le quadrant de l'action individuelle visant l'organisation inclut, par exemple, le vol et le sabotage.

Le quadrant de l'action collective visant l'organisation comprend, entre autres, la grève et le ralentissement de travail. Le quadrant de l'action individuelle visant l'individu regroupe notamment l'agression et l'incivilité au travail. Finalement, le quadrant de l'action collective visant un individu inclut, entre autres, le harcèlement psychologique et l'intimidation.



*Source: KELLOWAY et al. (2010, p.22)

Figure 2 : La typologie de KELLOWAY et AL. (2010)

3.5.6- Typologie de Rousseau (2007) :

Elle a été élaborée sur la base d'une revue de la littérature traitant des pratiques de supervision des supérieurs immédiats d'équipe, L'apport spécifique de cette typologie vient du fait que jusqu'à présent, les chercheurs avaient, pour la plupart, concentré leurs études sur un nombre restreint de pratiques de supervision d'équipe et non sur toutes celles répertoriées auparavant dans la littérature. ROUSSEAU (2007) a réalisé une typologie rassemblant les meilleures pratiques de supervision d'équipe.

Cette typologie classifie des pratiques de supervision à privilégier dans ce mode d'organisation du travail. Cette classification est composée de trois dimensions, soit les pratiques de soutien, les pratiques de régulation et les pratiques d'habilitation. À noter que le caractère tridimensionnel de la typologie a été corroboré dans une étude de validité réalisée par PILON (2008).

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

La dimension des pratiques de soutien rassemble les pratiques de reconnaissance, de considération et de participation à la prise de décision. La dimension des pratiques de régulation regroupe les pratiques d'alignement des contributions, de transmission d'informations et de rétroaction. Finalement, la dimension des pratiques d'habilitation réfère aux pratiques qui permettent le développement du travail en équipe et le développement de l'autogestion.

Tableau 4 : Typologie de Rousseau (2007)

Dimensions	Exemples
Les pratiques de soutien	<ul style="list-style-type: none">• Le supérieur immédiat se préoccupe du bien-être physique et mental des équipiers.• Le supérieur immédiat manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision.• Le supérieur immédiat se montre rassurant lorsque les équipiers vivent des moments difficiles.
Les pratiques de régulation	<ul style="list-style-type: none">• Le supérieur immédiat fixe des objectifs d'équipe clairs et précis.• Le supérieur immédiat clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe.• Le supérieur immédiat indique les aspects du travail à améliorer.
Les pratiques d'habilitation	<ul style="list-style-type: none">• Le supérieur immédiat incite les membres à s'entraider.• Le supérieur immédiat encourage les équipiers à planifier par eux-mêmes le travail de leur équipe.• Le supérieur immédiat incite les équipiers à trouver eux-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe.

*Source : Mémoire de maîtrise de Sébastien Lambert, 2011

3.5.7- La typologie de PEARCE et GIACALONE (2003)

Cette typologie permet de vérifier les liens entre les comportements contre-productifs d'équipiers et le bien-être psychologique des individus. À cet effet, les auteurs arrivent à la conclusion que les quatre dimensions de la typologie soit, le parasitisme, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources sont négativement reliées au bien-être psychologique des individus dans un contexte de travail en équipe. Elle vise également à mieux comprendre les effets des comportements contre-productifs dans un contexte où les individus doivent collaborer entre eux afin d'accomplir leurs tâches.

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

Cette typologie a été élaborée sur la base d'une revue de la documentation des comportements qui nuisent à l'efficacité du travail d'équipe. Les travaux déterminants de (LATANE et AL., (1979), KEYTON (1999), DELEON (2001), LOCKE et AL., 2001) ainsi que PEARCE et GIACALONE (2003) ont d'ailleurs servi d'assise au façonnement de cette typologie. La présente typologie confirme les conclusions de l'étude de PEARCE et GIACALONE (2003) à l'effet que les comportements contre-productifs sont reliés négativement aux performances organisationnelles.

Par contre, c'est la composition des dimensions qui distingue la typologie d'AUBE et AL. (2009) de la précédente. La dimension du parasitisme rassemble les manifestations provenant du phénomène de groupe, connu sous le nom de flânerie sociale. Plus précisément, cette dimension expose les comportements des équipiers qui se fient à leurs collègues pour effectuer leur propre travail. La dimension de l'agression interpersonnelle renvoie aux comportements des équipiers qui nuisent à l'intégrité psychologique ou physique d'un ou de plusieurs membres de l'équipe, comme faire circuler de fausses rumeurs.

La dimension de la survalorisation personnelle regroupe les comportements des équipiers qui ont tendance à exagérer la valeur de leur contribution individuelle par rapport à celle des autres membres de l'équipe, comme dénigrer le travail de ses collègues. Finalement, la dimension de l'utilisation déficiente des ressources réfère à l'utilisation inadéquate des ressources mis à la disposition de l'équipe, comme briser du matériel.

Tableau 5 : Typologie de PEARCE et GIACALONE (2003)

Dimensions	Explications
La défiance	Les membres de l'équipe résistent à l'influence du chef d'équipe
La plainte	Les membres de l'équipe consomment beaucoup de temps à se plaindre de choses futiles
Eviter l'emploi	Les membres de l'équipe évitent d'effectuer leur travail en arrivant en retard ou en quittant en avance.
Eviter le travail	Les membres de l'équipe feignent d'être occupés pour éviter de travailler.

***Source : PEARCE et GIACALONE (2003)**

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

3.6- La déviance de production

La déviance de production recouvre « des comportements qui violent les normes organisationnelles formellement établies et qui délimitent la qualité minimale et la quantité de travail à accomplir ». Arriver fréquemment en retard au travail, quitter plus tôt que prévu son travail, prendre des pauses excessives, réduire intentionnellement ses efforts, le gaspillage des ressources, l'absentéisme, la rotation du personnel (turn-over) sont des formes de déviance de production (**ROBINSON, BENETTE.1995**)

La rétention (la réduction) des efforts décrit une circonstance où un individu fournit délibérément moins d'efforts pour la réalisation d'une tâche donnée. Un employé pourrait retenir ses efforts parce qu'il a une perception négative du groupe ou de l'organisation. (**KIDWELL, R.E. & KOCHANOWSKI, S.M. 2005**)

Tous ces comportements ont un impact sur la productivité des organisations.

3.7- La déviance de propriété

La déviance de propriété décrit « ces cas où les employés acquièrent ou endommagent la propriété tangible ou des actifs d'une organisation de travail sans autorisation » (**ROBINSON, BENNETTE. 2005**)

La déviance de propriété endommage les entreprises et elle est assez grave. *Saboter des équipements, mentir sur les heures travaillées, dévoiler des informations confidentielles, faire des erreurs intentionnelles, accepter des pots-de-vin et le vol des ressources* des entreprises sont des exemples de déviance de propriété. Certains de ces actes sont liés aux coûts directs des entreprises puisque l'équipement (endommagé) doit être réparé ou remplacé. En outre, certains de ces actes (le sabotage d'un équipement, par exemple) peuvent avoir des effets sur la productivité car le travail ne peut être repris qu'après avoir réparé ou remplacé l'équipement. De surcroît, le vol des ressources des entreprises par les employés est défini comme « la prise, le contrôle, ou le transfert sans autorisation de l'argent et/ou de la propriété d'une entreprise effectué par un employé durant son activité professionnelle. » (**GREENBERG, L. BARLING, J. 1996**).

L'acte de vol par les employés est souvent vu comme des coûts inéluctables pour les entreprises. Dans certains cas, les employés et les employeurs ont des opinions différentes du vol. A titre d'exemple prendre une propriété de l'entreprise (par exemple, la nourriture) est souvent non reconnu comme un acte de vol par les employés bien qu'il soit considéré comme tel par les employeurs. Une autre forme du vol par les employés est la déviance de propriété altruiste (*altruistic property deviance*). Cette dernière fait référence au fait « d'offrir une propriété de l'entreprise

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

aux autres, soit gratuitement ou avec une remise substantielle, et ce souvent pour tisser des réseaux relationnels avec des tiers ».

Enfin, certains auteurs affirment qu'il ya des preuves empiriques que les employés des petites entreprises sont plus honnêtes que ceux des grandes entreprises. D'autre part, les employés sont moins enclins de voler quelqu'un avec qui ils entretiennent de bons contacts sociaux.

3.8- La déviance politique

La déviance politique est « le comportement lors de l'engagement dans des interactions sociales qui mettent les autres individus dans un désavantage personnel ou politique ».

L'incivilité au milieu professionnel, la manifestation du favoritisme, répandre des rumeurs sur les collègues de travail, blâmer un collègue et être compétitif d'une façon non bénéfique sont des exemples de déviance politique (**ROBINSON, BENNETT, 1995, P.566**).

L'incivilité au milieu professionnel est un comportement malintentionné et irrespectueux qui nuit aux collègues qu'il soit intentionnel ou pas. Il existe plusieurs exemples d'incivilité au milieu de travail tels que *recevoir des remarques ou des notes humiliantes, se voir interrompu au moment de parler*, etc. L'incivilité est fréquente en milieu professionnel ; un sondage indique que plus de des travailleurs ont avoué avoir dit quelque chose de blessant à leurs collègues.

D'autre part, les conséquences d'un tel comportement sont considérables. En effet, ceux qui étaient ou qui sont encore les cibles de ce type de comportement sont moins satisfaits avec leur travail, et seront par la suite plus susceptibles de démissionner.

De surcroit, l'incivilité en milieu professionnel peut également engendrer d'autres types de déviance. L'absentéisme, le vol, faire intentionnellement un travail de moindre qualité, et des comportements agressifs sont le corollaire d'un tel comportement. Enfin, les conséquences de l'incivilité au travail sont d'autant plus fortes que les incidences. Néanmoins, même un incident de moindre importance peut mener à une chaine d'événements entraînant un très grave incident (**EVERTON et AL. P. 126**).

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

3.9- L'agression personnelle

La violence initiée par les collègues peut apparaître partout : aucune industrie, aucune organisation, et aucun employé ne peut exclure la présence d'un tel comportement.

L'agression personnelle est « le fait de se comporter d'une manière agressive et hostile envers les individus ». *Le harcèlement sexuel, le viol, l'abus verbal, l'agression physique, saboter le travail d'un collègue, voler d'un collègue, détruire la propriété d'un collègue, et mettre en danger des collègues de travail* sont des exemples d'agression personnelle **(ROBINSON, BENNETT, 1995, P.566)**.

Les employés qu'ont été la cible d'une agression par des collègues ont plus de problèmes de santé physique et émotionnelle et sont moins engagés à leurs organisations. Les victimes des agressions personnelles tendent souvent à être déprimées et ont une faible satisfaction au travail par rapport à ceux qui n'ont pas été victimes d'un tel comportement.

Enfin, comme toutes les autres catégories de déviances organisationnelles, l'agression personnelle a des coûts et pour les individus et pour les organisations. Bien que ce soient souvent les individus qui subissent les coûts les plus importants (le stress, l'anxiété, burn out, coûts liés à la démission, etc.) de ces types de comportement, les organisations subiront également R d'une façon directe ou indirecte - les coûts de la déviance personnelle. Ces coûts (pour les entreprises) proviennent d'une baisse de productivité, des pertes en temps de travail, d'une qualité inférieure, des dépenses médicales et légales, et une mauvaise réputation auprès du public. **(GRIFFIN, R.W. (2005))**

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

Tableau 6 : Dimensions et manifestations des comportements contreproductifs des équipiers

Dimensions des CCPE	Exemples des manifestations comportementales
L'utilisation déficiente des ressources	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Gaspiller, voler, briser du matériel, de l'équipement et/ou les biens nécessaires à la réalisation des tâches de l'équipe ; ☞ Faire preuve de négligence à l'égard des ressources.
La survalorisation personnelle	<ul style="list-style-type: none"> ☞ S'attribuer le mérite du travail et/ou des idées d'un coéquipier ; ☞ Vanter ses propres contributions de manière exagérée ; ☞ Minimiser la valeur du travail d'un coéquipier ; ☞ Jeter le blâme indûment sur un coéquipier sur des erreurs qu'il n'a pas commises ;
Le parasitisme (<i>Social loafing</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Diminuer délibérément son rythme de travail ou ses efforts ; ☞ Prendre des pauses longues et/ou fréquentes ; ☞ Feindre des motifs pour éviter l'accomplissement de ses tâches ; ☞ S'occuper de ses affaires personnelles lors des heures de travail.
L'agression interpersonnelle	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Faire des remarques désobligeantes ; ☞ Ignorer ou bouder un coéquipier ; ☞ Entretenir des rumeurs ou parler dans le dos d'un coéquipier ; ☞ Être agressif physiquement ou verbalement, ou menacer un équipier.

*Source : AUBE,C.,ROUSSEAU,V.,MAMA,C., ET MORIN,E.M. 2009)

3.7- Pourquoi une nouvelle échelle de comportements antisociaux ?

Comme le soulignent BENNETT et ROBINSON (2000), le classement des comportements peut suivre plusieurs modalités, la première étant la cible en l'occurrence ici soit l'organisation, soit le salarié. Bien que largement plébiscitée, la classification de certains comportements comme ciblant l'organisation ou l'individu ne va pas toujours de soi et peut parfois être difficile ou équivoque. C'est le cas par exemple du vol : voler l'organisation est tout à fait différent de voler dans le portefeuille du collègue. La déviance de type sabotage pourrait aussi être classée dans les deux catégories : saboter le matériel se classe différemment et relève d'intentions différentes si un salarié cherche à se venger d'une injustice contre l'organisation (déviance de propriété) ou à empêcher un collègue de travailler (harcèlement...).

Ce dernier exemple introduit *de facto* un autre critère important de classification, la motivation. Être considéré comme déviant parce que l'on a pris la défense d'autrui ou parce que l'on a voulu défendre son équipe ne relève pas de la même motivation et des mêmes valeurs que d'être déviant pour défendre ses intérêts personnels ou par profit personnel. Dans cette voie motivationnelle, on peut aussi

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

inclure, les conduites relevant de la vengeance au travail (BIES & TRIPP, 2005 ; HUNG, CHI & LU, 2009 ; SKARLICKI & FOLGER, 1997), le vice organisationnel (MOBERG, 1997). Ces conduites motivées pouvant par conséquent comporter des agissements déjà évoqués plus haut selon que la vengeance vise l'organisation ou un individu, la motivation ne semble pas pouvoir être retenue comme une dimension de classification susceptible d'être indépendante.

Outre ces classements selon la cible (O/I) et la motivation, certains auteurs ont avancé l'idée que les comportements peuvent être classés en fonction de la gravité (BENNETT & ROBINSON, 2003) évoquant des formes mineures et majeures de déviances. Les recherches portant sur les déviances interindividuelles en matière de harcèlement moral tiennent d'ailleurs souvent compte de ce critère. Nuire ou porter physiquement atteinte à la santé est considéré comme plus grave qu'isoler (DESRUMAUX & De CHACUS, 2007 ; DESRUMAUX, NTSAME SIMA & LEROY FREMONT, 2011). Cette dimension qui instancie une autre forme d'exhaustivité des conduites semble pertinente à prendre en compte lors de la construction et de la validation d'échelles.

Un examen des échelles validées indique qu'elles sont essentiellement d'origine nord américaine. Une première échelle (ROBINSON & BENNETT, 1995) construite comprenait 38 items dont 31 concernant les relations entre les collègues et 7 concernant les relations avec le supérieur.

Le succès de la deuxième échelle (BENNETT & ROBINSON, 2000) est sans doute lié au fait qu'il s'agissait d'un outil encore plus concis (19 items) arborant clairement une distinction entre la déviance interpersonnelle (DI) et la déviance organisationnelle (DO).

En contrepartie, la taille réduite de cette échelle limite les mesures fines de différentes dimensions et la représentativité de ces mesures. En outre, un autre inconvénient réside dans le déséquilibre entre le nombre d'items interpersonnels (7) et le nombre d'items organisationnels (12).

À l'opposé, une autre échelle réellement représentative et exhaustive (GRUYS & SACKETT, 2003) comprenait 66 items incluant 11 catégories (vol, atteinte ou destruction de propriété, mauvaise utilisation de l'information, du temps ou des ressources, atteinte à la santé, absences, négligence de la qualité du travail, consommation d'alcool, de drogue, comportements verbaux et physiques inappropriés).

Les auteurs retrouvent la première dimension classique O/I et une deuxième dimension centrée sur la tâche (service, pertinence, temps, qualité par opposition aux

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

atteintes ou abus verbaux physiques, matériels ou de substances nuisant à l'accomplissement de la tâche). Cette échelle, à la différence des deux premières, incluait des comportements mesurant l'autodestruction, qui ne constituent pas notre objet d'étude au regard des définitions retenues et comportait des sous-catégories susceptibles de regroupements.

En dépit de sa précision et de son exhaustivité, la lourdeur de l'instrument nous a confortés dans l'idée de concevoir un instrument plus concis tout en nous inspirant de cette échelle et de celles de BENNETT et ROBINSON (2000) et de ROBINSON et BENNETT (1995). Partant de ces constats, dans le cadre d'une démarche nomologique, plusieurs étapes s'imposent. Sur le plan de la structuration de l'outil, nous avons retenu dans la lignée d'auteurs précédents une première manière de départager les conduites qui suit la distinction O/I.

En dépit des recoupements possibles entre les déviations organisationnelles (DO) et individuelles (DI) et des corrélations relativement élevées (BERRY *et AL.*, 2007 ; DALAL, 2005) et de la difficulté à obtenir une solution à deux facteurs (DI/DO) (BERRY *et AL.*, 2007), la méta-analyse de BERRY *et AL.* (2007) montre que cette distinction garde sa pertinence au regard des variables de personnalité et organisationnelles. En outre, dans le cadre d'une démarche de type réseau nomologique, il est nécessaire d'examiner les relations entre ces construits (DI et DO) avec d'autres variables.

L'analyse des données sur de nombreuses études (BERRY *et AL.*, 2007) indique par exemple que l'agréabilité est beaucoup plus négativement corrélée à la DI qu'à la DO alors que la conscience est beaucoup plus négativement corrélée à la DO qu'à la DI, que les OCB sont davantage corrélés à la DO qu'à la DI, que la justice interpersonnelle est beaucoup plus corrélée à la DI qu'à la DO.

Cette distinction O/I apparaît donc incontournable mais doit aussi permettre l'adjonction d'autres composantes. En comparaison des instruments antérieurs, d'autres points doivent donc être discutés tels que les points communs, les limites d'anciens instruments et les évolutions à intégrer dans un nouvel outil. Dans ce cadre, construire une échelle doit tenir compte non seulement de cette dichotomie liée à la cible (O/I) mais aussi intégrer des comportements de niveau de gravités différents. Même si l'échelle de ROBINSON et BENNETT (1995) comporte l'item lié au harcèlement sexuel, l'échelle de BENNETT et ROBINSON (2000), plus récente, n'intègre pas de comportements et d'atteintes relativement graves tels que le fait de blesser, d'agresser physiquement sans retenue, de harceler sexuellement une personne.

Or les changements de valeurs entraînent une augmentation des agressions, du harcèlement et d'autres déviations politiques. Par ailleurs, les déviations politiques,

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

bien qu'évoquées en filigrane dans la version de ROBINSON et BENNETT (1995) (aller à l'encontre de la décision du patron, faire courir des rumeurs négatives sur l'entreprise) n'ont pas été prises en compte comme une dimension à part entière. Enfin, l'outil de BENNETT et ROBINSON (1995) était clairement destiné aux entreprises marchandes ou impliquant des consommateurs et difficilement transférable aux administrations publiques ou à l'industrie. Une dernière limite concernait l'absence d'outils européens ayant validé ou construit ce type d'échelles et la question de la validité interculturelle de certains items. Certaines habitudes et les problématiques liées au continent européen peuvent entraîner une classification différente. Par exemple, l'habitude – donc l'usage du droit – de manifester et de faire la grève en France et en Europe font de ces conduites, des comportements qui ne peuvent pas être classés comme déviants.

Enfin, le développement des NTCI implique une nécessité de moderniser les outils (par exemple des items tels que ceux de ROBINSON & BENNETT (1995) « se rendre dans l'arrière boutique pour lire son journal » apparaissent désuets et peuvent être remplacés par « joue sur son ordinateur ou utilise son mobile à des fins personnelles). Pour toutes ces raisons, nous inspirant des outils d'origine (BENNETT & ROBINSON, 2000 ; ROBINSON & BENNETT, 1995), de celui de GRUYS et SACKETT (2003) puis de la classification canadienne (LEBLANC *et AL.*, 2004) et intégrant des comportements émergents, nous avons souhaité construire une échelle actualisée.

La question de la correspondance entre les univers de la déviance et ceux de la pro-socialité a été très peu soulevée sauf pour comparer des construits (BERRY *et AL.*, 2007) et l'idée de les opérationnaliser dans un outil commun est encore plus rare. Cette orientation spécifique vers l'étude des déviances invite à ne considérer qu'un côté, peut être pessimiste de la réalité du monde du travail alors que l'étude des pro-socialités peut être complémentaire sur les plans théoriques, méthodologiques et diagnostiques. La méta-analyse de BERRY *et AL.* (2007) introduit la prise en compte simultanée de déviances et de certains comportements organisationnels positifs.

Les comportements pro-sociaux, à l'opposé des conduites antisociales, sont généralement définis comme des actes réalisés dans le but d'améliorer la situation de la personne destinataire de l'aide (BIERHOFF, 2002). Plus près des organisations, pour les caractériser, BRIEF et MOTOWIDLO (1986, p.711) définissent le comportement organisationnel pro-social (POB) comme « *un comportement qui est (a) accompli par un membre de l'organisation, (b) orienté vers un individu, un groupe ou l'organisation avec qui il interagit pendant qu'il mène son rôle organisationnel et (c) accompli avec l'intention de promouvoir le bien-être de l'individu, du groupe et de l'organisation vers le ou laquelle il est dirigé* ».

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB), quant à eux, sont définis comme « *des comportements individuels de type discrétionnaires, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense contribuant au bon fonctionnement général de l'organisation qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction* » (ORGAN, 1988, p. 4). En outre, pour ORGAN (1988), les OCB sont définis comme « *des comportements discrétionnaires de salariés qui contribuent à l'efficacité de l'organisation* ».

Ces études mettant toujours le focus sur le comportement citoyen comme construit de base ont peu à peu donné place à des modèles plus lourds (BRIEF & MOTOWIDLO, 1986 : 13 catégories ; ORGAN, PODSAKOFF & MACKENSIE, 2006 : 11 catégories PODSAKOFF *et AL.*, 2000 : 30 formes de comportements pro-sociaux). Plus récemment, des modèles plus concis ont émergé (PAILLE, 2009) retenant au final trois formes majeures de citoyenneté. L'*entraide* correspondant à une volonté d'assister de manière désintéressée les membres de son organisation lorsque ceux-ci sont en difficulté, intégrerait pour ces auteurs l'altruisme, la conciliation, la courtoisie et le réconfort. L'*esprit d'équipe* (ORGAN, 1990) correspondrait à la volonté d'une personne de ne pas se plaindre en tolérant les inconvénients inévitables générés par le travail.

Il correspondrait à une attitude positive incluant l'abnégation, la relégation des intérêts personnels au profit de ceux de l'entreprise. Enfin, le *civisme* est le degré de préoccupation et d'intérêt pour les domaines plus généraux de l'organisation et se réalise dans des conduites qui promeuvent l'image de l'entreprise, sa réputation, sa notoriété. Il s'agit d'un état d'esprit orienté vers la volonté de participer à des degrés divers à la gouvernance de l'entreprise. Cette dernière dimension s'approche de ce que d'autres auteurs appelleraient la pro-socialité politique.

Dans une méta-analyse distinguant les éléments dis-positionnels et organisationnels et incluant l'altruisme, la conscience et la conformité générale « *GENERALIZED COMPLIANCE* », ORGAN et RYAN (1995) ont montré que l'altruisme favorisait les comportements bénéficiant aux individus et que la conscience et la conformité étaient en lien avec la dimension organisationnelle, la conscience étant liée aux OCB.

L'inconvénient des premières catégorisations, comme nous l'avons soulevé plus haut, est que certains OCB sont des variables de personnalité. Les dernières catégorisations ont évolué dans le sens d'une catégorisation de conduites mais ne rendent pas toujours clairement compte de l'orientation (O/I) et, plutôt centrées sur des

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

objectifs d'efficacité au service de l'entreprise, omettent d'une part, les notions de production et de propriété et d'autre part, ne prennent pas vraiment en considération certaines motivations telles que le développement du bien être et la satisfaction des besoins des salariés (valorisation, encouragement, mobilisation, dynamisation, autonomisation).

C'est la raison pour laquelle, nous choisissons le terme de pro-socialité plutôt que celui de comportements citoyens. Par pro-socialité, EISENBERG et MUSSEN (1989) entendent l'ensemble des comportements destinés à aider autrui sans rechercher un intérêt personnel évident. Un comportement pro-social au travail serait « *un comportement volontaire qui aide à préserver les normes organisationnelles et s'emploie à maintenir le bien-être des membres de l'organisation* » (DESRUMAUX, 2007 b).

On voit donc qu'une controverse peut vite naître de ces définitions selon que le chercheur se situe du point de vue de la personne ou du point de vue de l'organisation et de sa pérennité, certains auteurs évoquant dans le premier cas la notion de bien être, et d'autres, dans le second cas les notions de système de récompense, d'efficacité et de performance. À ce titre, les chercheurs ont tendance à mettre en relation les OCB avec la performance (BORMAN, PENNER, ALLEN & MOTOWIDLO, 2001 ; MOTOWIDLO, 2000), la pro-socialité interindividuelle étant souvent délaissée. D'ailleurs, les conséquences évoquées des OCB pour les organisations sont une augmentation de la performance et de la productivité (PODSAKOFF, AHEARNE & MAC KENZIE, 1997). Certaines définitions sont plus axées sur les buts personnels du salarié.

Pour avancer dans la clarification du concept de pro-socialité, nous distinguerons deux grandes catégories de pro-socialités selon que les conduites s'orientent vers l'organisation ou vers les personnes : les comportements pro-organisationnels d'une part, et les comportements pro-individuels d'autre part. Cette répartition présente plusieurs avantages.

Tout d'abord, elle permet d'établir un parallèle avec la classification des CAAT et de tester ultérieurement la question de savoir si un seul modèle pourrait inclure l'anti et la pro-socialité.

Ensuite, elle permet de spécifier la cible des comportements pro-sociaux (O/I) et différentes sous catégories de comportements. Enfin, dans le premier cas, les buts des comportements ciblés seront la production, l'efficacité de l'organisation et, dans le second cas, les raisons d'être des conduites pro-sociales seront le bien-être et la satisfaction des personnes au travail. Nous pouvons donc définir les comportements pro organisationnels comme « *des conduites volontaires réalisées librement par un individu de manière, à augmenter la performance, l'efficacité d'une organisation, à*

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

préserver les normes de l'organisation pour laquelle il travaille dans le but de préserver ou de développer cette organisation ».

Ces comportements qui ne sont pas spécifiés dans les cahiers des charges des entreprises sont des conduites supplémentaires fortement utiles à l'amélioration des performances de l'organisation de travail. Trois types de pro-socialités organisationnelles peuvent être définis : la *pro-socialité de production* concerne les comportements visant à augmenter la qualité et la quantité de travail fourni par l'employé et la *pro-socialité de propriété* qui concerne le fait que l'individu mette au service de l'organisation des biens individuels.

La *pro-socialité politique* qui consiste en une acceptation des règles et des procédures de l'organisation peut être mise en relation avec le civisme défini plus haut.

Par ailleurs, les comportements pro-individuels sont des comportements positifs orientés vers les personnes. Ils constituent des *conduites volontaires réalisées librement par un individu de manière à augmenter le bien-être, les sentiments d'autonomie, de reconnaissance et d'estime des personnes, dans le but de préserver ou développer la qualité de vie des personnes au travail*. Inspiré de la revue de question de BIERHOFF (2002) sur la pro-socialité, un premier travail de recherche (DESRUMAUX, LEGRAND & WIDZIECKOWSKI, 2007) nous a permis de définir trois catégories de comportements pro-individuels : *l'aide et le soutien* caractérisent le fait de venir en aide à ses collègues, d'être altruiste et peuvent être mis en relation avec la notion d'entraide définie dans le cadre des comportements citoyens.

La deuxième catégorie regroupe les comportements de *valorisation, de gratification et d'encouragement*. Il s'agit ici d'étudier les comportements émis par les salariés dans le but d'encourager le travail des autres, de le respecter et de le mettre en valeur.

Enfin, les comportements de *mobilisation, dynamisation et autonomie* concernent le fait que l'employé motive et dynamise ses collaborateurs ou ses collègues. Ces deux dernières catégories pourraient en partie recouper certains comportements relevant de l'esprit d'équipe mais offrent deux avantages. Outre le fait qu'elles étaient recensées par BIERHOFF, elles peuvent concerner des relations interpersonnelles ou encore des relations employé supérieur et correspondent à des niveaux de motivations différents, la deuxième catégorie visant l'accompagnement et la gratification, la dernière visant le développement, l'investissement et la satisfaction du besoin d'autonomie.

Chapitre III: Les comportements contre productifs de l'homme au travail

- **Résumé du chapitre :**

Les comportements des travailleurs dirigés contre l'organisation présentent un intérêt certain sur le plan pratique. Par contre, cela demeure un défi de les mesurer afin de les cerner avec précision et d'une façon qui permette de les expliquer directement, La mesure adaptée se concentre uniquement sur les comportements anti organisationnels au travail (CAOT) et l'échelle de réponse retenue cible les comportements adoptés plutôt que les intentions.

Partie Pratique

Chapitre IV :

Cadre méthodologique de la recherche

BMT - SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) et Portek Systems & Equipment. L'EPB est l'autorité portuaire qui gère le port de Béjaia. PORTEK Systems and Equipment, une filiale du Groupe PORTEK, qui est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde et également spécialisé dans les équipements portuaires.

4.1. Historique, présentation et situation géographique de BMT Spa :

4.1.1. Historique :

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal a conteneurs au port de Bejaia.

Dés lors l'EPB s'est lancées dans la tache d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux a conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Sur accord du gouvernement Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) a 51% et PORTEK une société Singapourienne a 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaire il est présent dans plusieurs port dans le monde.

En 2011 PORTECK Systems and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

4.1.2. Présentation de BMT Spa

BMT Spa est une société par action, c'est une entreprise prestataire de service spécialisées dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal a conteneur pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement formé dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et a des couts compétitifs. BMT Spa offre ses prestation sur la base 24H /7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performant (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plateforme portuaire très performante.

➤ Raison sociale, statut juridique et capital social de BMT SPA

BMT est érigée sous forme de SPA (société par actions), son capital social s'élève à 500000000 da répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui).



4.1.3. Situation géographique :

Bejaia méditerranéen terminal SPA est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de BEJAIA, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voix ferroviaires et d'un aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détritée en méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux.

BMT SPA se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises conteneurisées de toute nature vers l'arrière pays et vers d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger.

4.2. Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa

4.2.1. Missions de BMT Spa :

Faire du terminal à conteneurs de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser avec les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une rentabilité garantissent son succès et sa pérennité.

4.2.2. Les valeurs de BMT Spa :

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

➤ INTEGRITE:

Intégrité, en esprit et en forme, est notre règle de conduite et d'engagement. Nous œuvrerons, en toute circonstance et à tout moment, avec le respect absolu de l'intégrité et de l'honnêteté dans notre environnement de travail. Mentir, voler, décevoir, soudoyer, accepter des faveurs, ou faire du favoritisme vont à l'encontre de l'intégrité. L'intégrité est notre Guide et Centre de Gravité.

➤ INNOVATION

Montrer de la curiosité et stimuler les nouvelles idées et la créativité. Rechercher de nouvelles opportunités d'affaires. Avoir le courage de remettre en cause les vérités établies et oser explorer de nouveaux champs et horizons. Comprendre et gérer les risques.

➤ PERFORMANCE

Toujours rechercher les solutions les plus appropriées et partager son expérience. Développer l'expertise de manière continue et ciblée. Faire preuve de compétence commerciale et d'orientation clientèle. Rechercher la simplification. La clarté et éviter les activités qui n'ajoutent pas de valeur. Promouvoir la diversité.

➤ TENACITE

Fixer des objectifs ambitieux et respecter ses engagements. Prendre des décisions et s'assurer de leur réalisation. Travailler en équipe, éliminer les barrières et s'imposer des exigences constructives mutuelles. Montrer de la persévérance jusqu'à l'aboutissement et se concentrer sur les points importants.

➤ SECURITE

Contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail dans notre entreprise. Veiller à l'application des règles relatives à la protection des employés, des clients, et des visiteurs. Protéger et agrémenter

l'environnement de travail et respecter la protection de l'environnement et les directives HSE. Assurer la sécurité des biens de nos clients.

➤ **COURTOISIE**

Le client est la raison d'être de notre simple existence. Lui montrer qu'il est le centre de notre souci et l'objet de notre entreprise. Montrer du respect à l'égard des services, de l'autorité, de la hiérarchie et des règlements établis. Respecter l'éthique du professionnalisme et de la décence sociale. Respect en tout temps ses collègues.

4.2.3. Les objectifs de BMT Spa:

- Faire du terminal à conteneur de BMT une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.
- La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :
 1. Un gain de productivité.
 2. Une réduction du coût d'escalade.
 3. Une fiabilité de l'information.
 4. Un meilleur service des clients.
- Sauvegarder la marchandise des clients.
- Faire face à la concurrence nationale et internationale.
- Gagner des parts importantes de marché.

4.3. Activités et performances de BMT Spa :

4.3.1. Activités de BMT Spa:

L'activité principale de BMT Spa est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

➤ Les opérations du terminal**1- opérations planification :**

- Planification des escales
- Planification déchargement /chargement
- Planification du parc à conteneurs
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

2- opérations de manutention :

- La réception des navires porte-conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire
- La préparation des conteneurs pour chargement au navire
- Le chargement des conteneurs du navire

3- opération d'acconage :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone «REEFERS»
- Mise à disposition des conteneurs pour visite des services de contrôle aux frontières
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage
- Suivi des livraisons et des dépotages
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages
- Sécurité absolue sur le terminal

3.4. Principes des activités BMT:

Bejaia Mediterranean Terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

3.4.1. Les opérations**1. Opérations planification :**

- Planification des escales
- Planification déchargement/chargement
- Planification du parc à conteneurs
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

2.Opérations de manutention :

- La réception des navires porte conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire
- La préparation des conteneurs à embarquer
- Le chargement des conteneurs du navire

3.Opérations d'aconage :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « reefers »
- Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage
- Suivi des livraisons et des dépotages
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages
- Sécurité absolue sur le terminal

4.Les équipements de la productivité de BMT

BMT avait procédé à la définition et à l'achat de produits, équipements, et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation et une efficacité dans les opérations de traitements des conteneurs et un système de télésurveillance pour assurer la sécurité de la marchandise les systèmes en question sont :

- Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal
- Un système de communication de données se terrain en temps
- Un système de positionnement des transporteurs et de conducteur
- Un système de supervision des équipements et des infrastructures
- Une télé surveillance du par cet de ses périmètres

4.5. Objectifs et Acquis de BMT**4.5.1. Les objectifs :**

BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :

- Un gain de productivité
- Une réduction des coûts d'escale
- Une fiabilité de l'information
- Un meilleur service clientèle
- Faire face à la concurrence nationale et internationale
- Propulser le terminal au stade international
- Gagner des parts importantes du marché
- Cibler 150 000 EVP à partir 2008 et entre 5% 10% de part de marché
- Augmenter la productivité de la manutention
- Développer le transport de bout en bout
- Améliorer le rendement et écourté les temps d'escale
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients
- Améliorer le service et adopter les besoins du client
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales
- Créer de l'emploi

5.5.2. Principaux acquis :

Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT :

- Augmentation de rendement de 8–10 à 25-30 unités de conteneurs / H
- Croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120 000 Evp
- Réduction importante des séjours à quai des navires 25 h à 12 heures
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique

4.6. La prés-enquête :

La prés-enquête est une étape très importante. Elle est considéré comme une étape préparatoire de l'enquête, elle a pour objectif la connaissance du terrain d'étude, et ce, à travers la collecte d'information et données sur le sujet d'étude et sur une population déterminer. A cette étape nous avant tenter de nous accoutumer de la façon la plus complète possible avec notre sujet de recherche avec l'ensemble BMT. A travers l'observation et les entretiens libre à fin de connaitre notre population, ses caractéristiques sur toutes les dimensions et les données pertinentes existantes. Cette étape nous a permit de tracer un portrait du contexte ce qui nous a permis de mieux cibler notre sujet de recherche et surtout de cerner notre thématique.

Aussi, la pré-enquête nous a permis d'explorer le terrain d'étude pour mieux déterminer les objectifs de notre recherche.. Pour la réalisation des entretiens nous l'avons réalisé par tranche vu la non disponibilité du temps des salariés, sa s'est fait le Jeudi 17 juin dans les différents services et départements de la BMT, nous avons pu aborder 42 salariés en total. Dont on va donner les détails dans les prochains titres de ce chapitre.

4.7. La méthode et la technique utilisée :

Toute recherche implique une méthode qui est définie comme : un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif, elle est déterminée par le problème de recherche envisagé. Elle est souvent reconnue, comme étant la manière que le chercheur utilise pour arriver à la résolution de la problématique, qui est considéré comme « démarche organisée et rationnelle de l'esprit pour arriver à un certain résultat ». (le petit LAROUSSE, 2003)

Nous avons donc optés pour la méthode qualitative car notre étude s'inscrit dans une approche qualitative, dont le but est de rassembler les éléments qui ne sont pas déchiffrables directement par la population interrogée ou ciblée. Une étude qualitative est plutôt réalisée à travers des consultations en groupe ou par individu. Le but de cette démarche est de comprendre les véritables raisons des comportements.

L'Étude qualitative nous a permis de connaître les attitudes, sentiments et comportements non verbaux des salariés au sein de la direction BMT. En effet pour mener à bien notre étude qualitative il y a différentes étapes que nous avons pu suivre mais il est également à souligner qu'avant d'être lancés dans l'étude nous avons opté par définir les objectifs de cette étude ainsi que la cible visée. La démarche en question est la suivante : nous avons mis au point un guide d'entretien qui constitue une étape cruciale car nécessite l'élaboration d'un questionnaire. Cette étape constitue donc le point le plus important. Ont veillant a ce que les questions soient clairs et précises afin d'obtenir de meilleures informations et atteindre les objectifs visés par l'étude. Puis La sélection de l'échantillon de personnes a interrogés enfin, Cet échantillon été une minorité de personnes prise dans la population cible et cet échantillon doit comporter les mêmes caractéristiques que la grande population.

4.8. La population et l'échantillon utilisé :

Pour les fins de cette recherche, nous avons réalisé quarante-deux entrevues semi-dirigées. L'échantillon dont nous parlons est un échantillon de salariés mixte de différentes catégories d'âge, de niveau d'instruction, différents postes au sein de l'entreprise, suivant une sélection aléatoire. Nous rappelons ici, que nous avons contactés ces personnes pendant les heures de pauses.

4.9. Les instruments de collecte de données :

Nous avons choisi la méthode d'entretien, car elle nous permet d'avoir un véritable échange avec les employés que nous avons rencontrés. Cette méthode permet de récolter des témoignages en respectant les interlocuteurs sur leurs propres cadres de références : le langage, niveau d'instruction, etc. Pour éviter que ces personnes s'éloignent de notre sujet de recherche, nous avons préparé un schéma d'entretien. Ce schéma a été élaboré à la base des cinq dimensions à l'étude. Il est constitué de (29) questions semi directives formulées de telle manière que les employés puissent répondre à certaines questions avec beaucoup plus de liberté et pour d'autres sont tenus de choisir la réponse ou les réponses selon les propositions offertes. En offrant des choix de réponses pour certaines questions selon les propositions des quatre approches théoriques adoptées, il nous est possible d'évaluer le rôle du patrimoine social sur les comportements contre-productifs pour évaluer l'influence qui puissent être exercé afin de commettre de tels comportements. Elles sont réparties de la manière suivante : Modèle d'organisation d'entreprise (6) questions, Mode d'organisation du travail (6) questions, Les valeurs personnelles (6) questions, Les attentes des salariés au travail (6) questions. Et enfin Des questions factuelles concernant l'âge, niveau scolaire, ancienneté, qualification, service ou groupe d'affectation, un tableau concernant les données socioprofessionnelles a été insérées à la fin du schéma d'entrevue.

4.10. Collecte de données :

Les personnes interrogées, nous ont livré leurs points de vue et leurs expériences vécues durant cette période de stage avec générosité. La durée approximative des entrevues fut environ (20) minutes et celles-ci se sont déroulées en lieu de travail pendant les heures de pause.

Pour réaliser cet objectif, nous avons, dans un premier temps, transcrit intégralement les entrevues réalisées avec les (42) enquêtés. Ensuite, nous avons découpé, décortiqué et regroupé les contenus de chaque entrevue autour des thèmes rattachés à notre cadre théorique globale soit les 3 dimensions à l'étude. Le regroupement de ces contenus autour des thèmes respectifs, nous a permis de bâtir notre grille d'analyse. Précisons qu'à cette étape, nous avons veillé à faire la codification de nos concepts le plus objectivement possible. Pour terminer, nous rappelons que la technique d'analyse utilisée est celle de l'analyse de contenu. Cette technique est sans doute la technique la plus connue et utilisée dans le traitement des contenus des discours et d'analyse des données qualitatives.

Chapitre V :

Résultats et discussions

- **Préambule**

Le présent chapitre expose les différents résultats de l'étude soit les résultats des données du patrimoine sociale et organisationnel sur les comportements contre-productifs des enquêtés de notre étude, ainsi que ceux des hypothèses, suivies d'une analyse et interprétation des résultats relatifs à nos hypothèses de recherche.

5.1. Présentation des données personnelles de l'échantillon d'étude :

Tableau n°01 : la répartition des enquêtés selon l'âge

Age	Nombre	Pourcentage
[20-30] ans	3	7.14%
[31-40] ans	22	52.38%
[41-50] ans	17	40.48%
[plus de 50] ans	0	0%
Total	42	100%

On remarque dans le tableau ci-dessus que le taux des salariés âgés de 20 à 30 ans est avec un pourcentage de 7.14%. Le taux des salariés âgés de 31 à 40 ans est avec un pourcentage de 52.38%. Le taux des personnes âgés entre 41 et 50 ans est d'un pourcentage de 40.48%. Et le taux des personnes âgés de plus de 50 ans est de 0 %.

D'après les données précédentes, on constate que la catégorie d'âge de 31 à 40 ans est la plus dominante dans l'entreprise suivis de la catégorie de 41 à 50 ans. BMT possède une main d'œuvre jeune.

Tableau n°02 : la répartition des enquêtés selon le niveau d'étude :

Le niveau d'étude	Nombre	Pourcentage
Primaire	0	0 %
Moyen	2	4.76 %
Lycée	20	47.62 %
université	20	47.62 %
Total	42	100%

On relève du tableau ci-dessus que, la catégorie du niveau lycéen et universitaire à enregistrer le nombre le plus élevé de 40, tandis que la catégorie du niveau moyen a marqué une fréquence de 2, alors que le niveau primaire marque un faible nombre de 0.

Cet écart entre ces catégories peut s'expliquer par le fait que le travail chez BMT exige un certain niveau.

Tableau n°03 : la répartition des enquêtés selon le statut professionnel :

Le statut professionnel	Nombre	Pourcentage
Ouvrier spécialisé	1	2.38 %
Certificat d'aptitude professionnelle	1	2.38 %
certificat de maîtrise professionnelle	2	4.76 %
brevet de technicien	3	7.14 %
brevet de technicien supérieur	5	11.90 %
ingénieur	30	71.42 %
Total	42	100%

On remarque dans le tableau ci-dessus que le taux des ingénieurs est le plus élevé avec un pourcentage de 71.42 %. Suivis du taux des agents ayant un brevet de technicien supérieur avec un pourcentage de 11.90%. Ainsi que ceux ayant le brevet

du technicien d'un pourcentage de 7.14 %. Puis les agents ayant un certificat de maintenance professionnelle et certificat d'aptitudes avec un nombre de 2 et 1 à l'ordre. Enfin en minorité nous avons un taux de pourcentage de 2.38 % pour les ouvriers spécialisés.

Donc on constate que dans notre échantillon, le nombre des ingénieurs est plus élevé au nombre des autres statuts professionnels, cela veut dire que BMT a vraiment besoin du savoir-faire intellectuel pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Tableau n°04 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté :

Ancienneté	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	4	9.52 %
De 5 – 10 ans	6	14.28 %
10 ans	32	76.19 %
Total	42	100%

A partir de ce tableau on relève que, la catégorie de 10 ans d'ancienneté représente le plus grand taux qui est de 76.19 %, la catégorie de 5 ans à 10 ans d'ancienneté représente un taux de pourcentage de 14.28 % et la catégorie de moins de 5 ans d'ancienneté représente un taux de pourcentage 9.52 %.

On constate d'après les données présentes dans le tableau ci-dessus que la catégorie de 10 ans d'ancienneté représente le plus grand taux de pourcentage, ce qui nous laisse penser que BMT travaille sur la fidélisation de ses salariés.

5.2. Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de recherche :

5.2.1. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Afin d'analyser la première hypothèse de notre étude, qui stipule «Les comportements contre productifs des employés dans le contexte du travail est fonction de l'adéquation des valeurs culturelles individuelles et organisationnelles. » Qui estime une perception favorable du patrimoine sociale et organisationnel des hommes au travail. Incitant ce dernier à agir d'une façon anti-organisationnelle, nous avons fait appel à la typologie de ROBINSON et BENNETT, lors des entretiens exécutés avec

nos enquêtés nous avons mis en avant les principaux facteurs des antécédents socioculturels liés à cette typologie.

Premièrement, les pratiques de valeurs personnelles qui consistent en l'importance que donnent les employés et l'entreprise aux échanges entre les collègues et entre les supérieurs.

Pour cette partie environs trente répondants rapportent que la culture acquise d'un individu détermine sa façon d'agir et de se comporter face aux autres, l'influence des facteurs socioculturels sur les comportements et les conduites humaines est une réalité incontournable.

Deuxièmement, pour cette partie les attentes au travail au sein de cette entreprises sont plutôt a penchant autonome, vouloir réaliser un bon travail mais a leur façon tout en ayant un œil qui garde et qui veille a ce que le travail soit bien fait.

5.2.2. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :

Nous allons présenter les résultats de notre deuxième hypothèse qui suppose que « Les comportements contre productifs des employés dans le contexte du Travail est fonction de leur adaptation au mode organisationnel de l'entreprise » avec nos quarante-deux enquêtés.

A l'aide de ces entretiens, nous allons faire ressortir la vision des valeurs organisationnelles à l'égard des comportements contre-productifs.

Premièrement, le modèle d'organisation d'entreprise qui est mis en place pour assurer l'harmonie du travail et l'épanouissement des salariés, soit disant que les responsables se préoccupent du bien-être de ses subordonnés. A partir des résultats des enquêtés à propos de ces pratiques, nous avons fait ressortir vingt-et-un répandent qui confirment que leurs supérieurs immédiats ne se préoccupe pas de leurs bien-être physique et mental, et qu'il ne se montre pas rassurants lorsque que leurs subordonnés vivent des situations difficiles. Cette atmosphère règne d'une manière propagée excepté treize répondants qui confirment le contraire.

Deuxièmement, les pratiques d'habilitation liées au mode d'organisation du travail conférant un pouvoir élevé aux travailleurs dans l'organisation, leurs états d'esprit qui ressentent des capacités d'agir au travail et les actions qui dénotent leurs implications et leur autonomies.

A ce propos vingt-neuf répondants ont répliqués que leur travail est routinier et en quelques sorte ennuyant, leur supérieurs ne les encouragent pas à travailler en équipe d'une part et quinze d'entre eux affirment qu'ils leurs clarifie leurs rôles et les

responsabilités favorisant l'autonomie de chacun. Les résultats font ressortir que la mise en écart de ces pratiques d'habilitation crée une individualisation du travail, une concurrence mal saine au sein de l'équipe et c'est ce qui les encourage à adopter des comportements contreproductifs le plus souvent.

5.3. Discussion des résultats :

L'objectif de la recherche présentée dans ce mémoire était d'approfondir les effets des comportements contre productifs sur la performance adaptative des équipes de travail. Les analyses, présentés au dessus, ont permis de vérifier les hypothèses mis en place dans le chapitre I, en regard du modèle théorique. Ces résultats seront discuter ici, pour pouvoir enfin infirmer ou confirmer les hypothèses en question, en présentant d'abord les principales contributions de cette étude, à la lumière de la documentation existante. Les forces et les limites de la démarche méthodologique retenue dans ce mémoire seront également abordées. Enfin, des avenues de recherche et des implications pratiques seront présentés.

Il a été mentionnée que les comportements contreproductifs font l'objet, depuis les dernières décennies, d'une attention particulière dans la littérature scientifique, en raison notamment des couts énormes qu'ils engendrent pour les organisations touchés. D'ailleurs, précisant qu'un nombre grandissant d'études portant sur les antécédents et les conséquences des comportements contre-productifs. Par contre le survol de cette littérature a permis de noter plusieurs dimensions abordées mais nous a laisser focaliser sur leurs liaison avec le patrimoine culturel, social et organisationnel.

Nous avons pu mettre de l'avant qu'un nombre croissant de recherches montrent la pertinence de prendre en compte le mode d'organisation du travail et le model d'organisation d'entreprise, ainsi que les valeurs personnelles et les attentes des employés dans les recherches sur les comportements contre productifs. Ceci s'explique par le fait que ceux-ci tendent à devenir une réalité collective dans un contexte, les membres qui observent leurs collègues adopter des comportements contre-productifs ont tendance à adopter à leur tour les mêmes comportements, ce qui tente progressivement les normes de l'ensemble de l'équipe.

Cette section a pour objet l'interprétation des résultats en regard des hypothèses mentionnés au part avant. La première hypothèse postulait que les comportements contre productifs des employés de la BMT été liés a l'adéquation des valeurs culturelles et organisationnelles.

Les résultats montrent que l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources sont liées négativement aux valeurs organisationnelles et personnelles, et ce de façon significative. Seul le parasitisme n'y est pas lié significativement. L'hypothèse de l'adaptation des

employés au mode organisationnel de l'entreprise semble être appuie. Cette théorie avance que lorsqu'ils sont face à une menace, les individus ont tendance à adopter des conduites rigides et à éprouver des difficultés à s'adapter.

L'adoption de comportements contre productifs au sein d'une équipe peut certainement être associée à une menace dans le cadre de cette théorie. En effet, pour les auteurs, une menace est un événement qui a des conséquences négatives pour le reste du groupe. De plus, les conséquences individuelles d'une menace mises de l'avant par les auteurs sont le stress, l'anxiété et l'état d'éveil e, regard de la menace, ce qui nous emmène aux valeurs culturelles et organisationnelles encrés dans chacun.

Il faut noter qu'il avait été postulé que chaque comportement contre productif d'employés présentant un lien négatif et significatif avec les antécédents socioculturelles ou bien organisationnelles et ou les deux en même temps. Or, comme mentionner avant le parasitisme n'est pas lié et n'entretient pas de lien significatif à l'adoption des valeurs culturelles ou organisationnelles par les employés de l'organisme en question « BMT ». Cela pourrait peut être signifié que le parasitisme n'est pas vue comme étant une menace par certains membres d'équipes vu que le parasitisme est tout de même d'en tirer profit du savoir de quelqu'un d'autre et de ces efforts ..

Cette étude pourrait bien présenter un certain nombre de force théorique ainsi qu'aux résultats obtenus par les entretiens réalisés auprès des salariées de la BMT, mais n'empêche que elle représente aussi certaines limites. D'abord l'échantillon est composer a 80% d'hommes car le terrain est réserver pour eux vu la complexité des fonctions, ce qui rend difficile la généralisation des résultats à d'autres milieux ou les femmes sont plus présentes, et le fait que l'échantillon provenait d'une seule organisation. Ces limites en effet, suggèrent d'intéressantes pistes de recherches. D'abord la recherche pourrait être reproduite dans d'autres milieux organisationnels. Il serait cependant, souhaitable de tester toutes organisations puis une étude finale qui va jumeler et généraliser pour un meilleur résultat.

Par ailleurs, puisqu'il existe plusieurs conceptualisations des valeurs culturelles et organisationnelles, il pourrait s'avérer intéressant dans des recherches futures de s'appuyer sur d'autres conceptualisation que celle retenue dans ce présent mémoire..

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire contribue à la littérature sur les comportements contre productifs en explorant ce qui est la cause de leur émergence, les conséquences qu'ils engendrent sur une dimension des valeurs culturelles et organisationnelles devenue un véritable enjeu dans le succès des organisations contemporaines, ce que peu d'études avaient fait auparavant. Ainsi, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources sont des comportements contre productifs qui, lorsqu'adoptés au sein d'une équipe de travail, influencent négativement la performance adaptative globale de celle-ci.

Nous avons pu constatés que les subordonnés pouvaient adopter des comportements qualifiés de contre-productifs par leurs supérieurs hiérarchiques du fait d'un leadership « dysfonctionnel ». Un leadership est défini comme «dysfonctionnel» lorsqu'un supérieur hiérarchique par incompetence et/ou par manque d'intérêt blesse de manière non intentionnelle ses subordonnés. Ce leadership « dysfonctionnel » est susceptible de générer chez les subordonnés un manque d'autonomie, du stress ou une injustice perçue, qui peuvent entraîner l'adoption de comportements contre-productifs par la suite engendrer une perte ou peut être même un CAO au sein de l'organisme employeur.

Nous avons quelques propositions pour aider les organisations afin de prévenir ou limiter ces comportement a savoir ; Maintenir une bonne justice et miser sur le bien-être au travail, empêchent le stress et les conflits ; Former les employés pour qu'ils gèrent mieux leur émotions ; Recruter des employés ayant une bonne maîtrise de leurs émotions ; Former les recruteurs et les managers pour qu'ils décèlent mieux les traits de caractères néfastes ; Commencer par des approches non punitives comme le feedback correctif ; Ne punir que si c'est nécessaire et que l'on pense que cela va régler le problème, essayer de travailler plus sur le mode organisationnel du travail et de l'organisation.

Liste Bibliographique

Les ouvrages

- Behavior in the Workplace”, *Journal of Management Education*, 29(1), pp. 135
- Delavallée, É. (2002). La culture d’entreprise pour manager autrement : surmonter les résistances culturelles. Paris : Éditions d’Organisation, 140 p.
- DA SILVA, 1993, P 56.
- Greenberg, L. Barling, J. (1996), “Employee Theft”, *Journal of Organizational Behavior*, p.49
- Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995),”A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study”, *Academy of Management Journal*, 38(2), p.566
- Karau, S.J. & Williams, K.D. (1993). “Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706
- Kidwell, R.E. & Kochanowski, S.M. (2005), “The Morality of Employee Theft: Teaching about Ethics and Deviant
- Les pratiques de supervision et les comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe Par **SEBASTIEN LAMBERT** Sciences de la *Psychology*, 33(1), pp.17.
- Medina, F. (2000). “Types of intragroup conflict and affective reactions”, *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3-4), 219-230.
- Pierce, G.L. & Giacalone, R.A. (2003). “Teams behaving badly: Factors associated with anti-citizenship behaviors in teams”, *Journal of Applied Social*
- Sandra L. Robinson; Rebecca J. Bennett. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, edition The Academy of Management.
- gestion Management Mémoire présenté en vue de l’obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.) Août 2011

Les ouvrages méthodologiques

- Griffin, R.W. (2005), « Bad behavior » in organizations: A review and typology for future research, *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- Jeanne, L.R., et Rémi, F, Rubens, L. (2004/2019). Les cahiers internationaux de psychologie sociale, édition presse universitaire de Liège (2012), n°95-96, p(394).
- LAIDOUNE, A. (2017). Essai d'analyse de l'influence des facteurs socioculturels sur la fiabilité humaine dans les systèmes sociotechniques : les entreprises pétrolières algériennes (thèse de doctorat en Hygiène & Sécurité Industrielle, Option : Gestion des Risques), université de Batna 2.
<http://eprints.univ-batna2.dz/545/1/laidoune.pdf>
- Spector. Paul. E, & Fox. Suzy, 2005). a model of counterproductive work behavior, In S. Fox & P.E. Spector, edition Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets (pp. 151–174).

Liste des dictionnaires

Grand dictionnaire de psychologie « Larousse »

Site internet

- CAVALLI-SFORZA et FELDMAN, MEDEIROS DE SALES, 1997)
- CHOMBARD de LAUWE, in MICHEL, 1989, P 40.
- CLIFFORD GEERTZ in TROMPENAARS, 1993) (P 57)
- DEAL et KENNEDY, 1982, P 5.
- **DEAL et KENNEDY, 1982**
- ELLIOT JACQUES, de l'institut TAVISTOK, « The Changing Culturel Of a Factory » ; P 251).
- HERSKOVITS, in MEDEIROS DE SALES, 1997
- Leplat,J. De Terssac, G. (1990). Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes. Toulouse : Octarès.
- OUCHI, in THEVENET et VACHETTE, 1992)
- Rioux, Savoie et Brunet, 2003, p. 92
- Robinson et Bennett, 1995, p. 536
- ROCHER, in MORIN, 1996, P 11
- **SCHEIN, 1984, P 9**
- TAYLOR & CROCKER. MORN, 1952. P 101.

Les antécédents culturels et organisationnels des comportements contre-productifs dans l'entreprise

Résumé

Plusieurs organisations tentent de s'opposer et de réduire ou de prévenir l'émergence des comportements problématiques au travail, les chercheurs ont le plus souvent tenté d'identifier des variables organisationnelles et culturelles prédictives des comportements anti professionnelles et antisociaux.

L'objectif de cette étude est de comprendre la contribution des antécédents sociaux culturels et organisationnels à l'émergence et au développement des comportements contre productifs des employés dans le contexte du travail.

Les questions qu'ont se posent sont par conséquent les suivantes : -les comportements contre productifs des employés dans le contexte du travail dépendent-ils de l'adéquation de leurs valeurs culturelles individuelles et organisationnelles ?
- les comportements contre productifs des employés dans le contexte du travail Dépendent-ils de leur adaptation au mode organisationnel de l'entreprise ?

Pour répondre à la problématique, une expérience incluant une interrogation en forme de entretien a été mis en conduite. Les participants ont été répartis de façon aléatoire.

En s'appuyant sur les résultats obtenus de cette enquête et les études antérieurs nous avons aboutis a des conclusions, que les subordonnés pouvaient adopter des Comportements qualifiés comme étant contre-productifs pouvaient être liées aux valeurs organisationnelles et/ou personnelles.

Mot clés :

Les comportements anti-organisationnels, Valeurs socioculturelles, Culture organisationnelle.