

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE & POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Abderrahmane mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en
Psychologie du travail et des organisations

Thème :

***Le management de proximité comme
source de modification des comportements
contreproductifs.***

-Etude réalisée auprès des salariés de CEVITAL(SPA) De Bejaia-

Réalisé par :

-M^r: KHERFALLAH Lyes

Dirigé par :

-M^r: HOCINI Amar

Année universitaire : 2020/2021

Remerciement

La réalisation de ce mémoire a été aboutie grâce à l'aide de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je voudrais tout d'abord remercier mon directeur de mémoire, monsieur HOCINI Amar pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier spécialement madame BADACHE Zouina et monsieur OULARBI Larbi pour leur aide, ainsi qu'à tous les employés de l'entreprise CEVITAL qui m'ont très bien accueilli au sein de leur entreprise.

Je désire aussi remercier les enseignants de la faculté des sciences sociales de l'université de Abderrahmane Mira de Bejaia en général et les enseignants de psychologie du travail en particulier qui ont déployé leurs efforts pour assurer une formation aussi complète.

Résumé :

La présente étude, sous le thème « le management de proximité comme source de modification des comportements contreproductifs » a été réalisée auprès d'un échantillon de 42 employés (agent de production, maintenanciers, ingénieurs Process) de l'entreprise CEVITAL qui réfèrent aux managers de proximité de première ligne, cette recherche a comme objectif de faire avancer les connaissances dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations.

Le présent mémoire vise à mieux comprendre le rôle des pratiques de supervision sur les comportements contre-productifs dans un contexte de travail. Les pratiques de supervision pertinentes et efficaces considérées dans cette étude sont les pratiques de soutien, les pratiques de régulation et les pratiques d'habilitation (Rousseau, 2007). Les comportements contreproductifs considérés dans cette recherche sont le parasitisme, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources (Aubé *et al.* 2009). De surcroît, cette étude cherche à vérifier le rôle des pratiques de supervision, la confiance organisationnelle et la justice organisationnelle comme variables pouvant faire varier l'intensité de l'apparition des comportements contre-productifs des employés.

D'un point de vue théorique, ces résultats démontrent le rôle des pratiques de supervision sur les comportements contre-productifs dans un contexte de travail. D'un point de vue pratique, cela corrobore la pertinence pour les managers de favoriser des pratiques de supervision efficaces afin de minimiser l'adoption de comportements contreproductifs et mettre en application une série de pratiques leur permettant de diminuer l'adoption de ces comportements dans leur unité de travail.

Mots clés : comportements contre-productifs, supervision, management de proximité, parasitisme, agression interpersonnelle, survalorisation personnelle et utilisation déficiente des ressources, pratiques de supervision, pratiques de soutien, pratiques de régulation, pratiques d'habilitation.

La liste des tableaux

<i>N^o</i>	Tableaux	<i>Pages</i>
01	Leadership à quatre facteurs de Bowers et Seashore(1966)	34
02	Leadership transactionnel	35
03	Leadership transformationnel	36
04	Leadership d'habilitation	37
05	Typologie de Manz et Sims(1987)	39
06	Typologie de Smither <i>et Al</i> (1995)	40
07	Typologie d'Aubé et al. (2006b)	42
08	Typologie de Rousseau (2007)	43
09	Principales appellations des comportements contre-productifs et leurs définitions.	47
10	Typologie de Gruys (2000)	52
11	Typologie de vardi et Weitz (2004)	54
12	Typologie de Pearce et Giacalone (2003)	57
13	Typologie d'Aubé et Al (2009)	60

La liste des schémas

N	Schéma	Pages
01	Schéma relatif au processus managérial.	27
02	Schéma relatif aux interfaces dans la pyramide organisationnelle.	30
03	Schéma relatif au modèle de la fonction de manager selon Mintzberg.	32
04	Schéma relatif à la typologie de Robinson et Bennet (1995).	51
05	Schéma relatif à la typologie de Kelloway et Al (2010).	55

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

La communauté scientifique œuvrant dans le domaine du management, la psychologie du travail et des ressources humaines ne peuvent plus passer à côté des conséquences des comportements contre-productifs. Il est démontré que ces comportements sont susceptibles d'affecter négativement autant l'efficacité organisationnelle que la santé et le bien-être psychologique des individus. Les comportements contre-productifs peuvent, entre autres, se manifester en organisation par un ralentissement de la production, du sabotage, des vols de matériel ou encore par des comportements d'agression interpersonnelle.

Ce n'est que depuis le début des années 1990 que l'on observe une hausse de l'attention portée à la présence de ces comportements et à leurs impacts ravageurs sur les organisations et les individus. De nombreux faits permettent pourtant de constater les dommages que provoquent les comportements contre-productifs. Or, ces conséquences se traduisent en coûts, qui sont devenus astronomiques pour les organisations. À titre d'exemples, les coûts économiques associés au vol ont franchi la barre des centaines de milliards de dollars par année aux États-Unis (Greenberg, 1997) et l'agression interpersonnelle diminue la satisfaction au travail (Lim *et al.* 2008) et augmente la détresse psychologique des travailleurs de nos organisations (Schat et Kelloway, 2005). Cela dit, Une meilleure compréhension du phénomène que sont les comportements contre-productifs est donc maintenant un enjeu capital pour la prospérité des organisations, voire leur survie.

Un grand nombre d'études a montré que la qualité managériale était le principal déterminant de la longévité et de la réussite économique d'une entreprise, loin devant le marché, l'état de l'économie et l'environnement. Les managers de proximité, responsable de près de (80%) des salariés d'une entreprise occupent une place tout à fait particulière au sein des organisations. Souvent qualifiés de courroie de transmission, de rouage essentiel au bon fonctionnement des organisations, de cheville ouvrière des structures changeantes, de maillon fort, les managers de proximité présentent des caractéristiques propres, ont des missions variées et jouent de nombreux rôles qui en font des acteurs incontournables et indispensables.

L'objectif de notre recherche est d'établir le lien entre les comportements contreproductifs et le management de proximité.

Afin de réaliser ce travail de recherche nous avons opté pour le plan suivant :

- La partie théorique qui est organisée en trois chapitres à savoir :
- Le premier chapitre concerne le Cadre méthodologique de la recherche.

- Le deuxième chapitre traite quant à lui les comportements contreproductifs au travail.
- Le troisième chapitre est consacré au management de proximité.
- La deuxième partie concerne l'aspect pratique qui regroupe deux chapitres qui se présentent comme suit :
- Le quatrième chapitre est consacré à la Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche sur le terrain.
- Le cinquième chapitre traite l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche ainsi que la vérification des hypothèses.

Ce présent mémoire, va être finalisé par une conclusion générale représentant la synthèse des résultats de l'étude et propositions.



PARTIE
THEORIQUE

CHAPITRE I :
CADRE
METHODOLOGIQUE
DE LA RECHERCHE

- **Préambule :**

Ce premier chapitre est consacré au cadre général de la problématique de notre recherche, où nous présenterons la problématique de notre recherche, les hypothèses, ainsi que la définition des concepts, les objectifs, l'importance de notre recherche, les études antérieures et la discussion des études antérieures.

1.1- Problématique :

Les managers d'entreprises économiques font face à plusieurs difficultés dont les comportements contreproductifs de la part de leurs collaborateurs qu'ils soient intentionnels (vols, corruption, sabotage, violence physique et psychologique...) ou involontaires (comportement et style de communication inappropriés...) qui ont un impact négatif indéniable dans le contexte du travail, Ils peuvent impacter la performance en réduisant la qualité et la quantité du travail, ainsi que la dégradation des relations sociales dans l'organisation.

Les chiffres cités par certains chercheurs américains attestent de l'ampleur de ce phénomène impressionnant. Pour Bennet et Robinson « les CCP* sont un problème omniprésent et coûteux pour les organisations. Si nous nous attardons uniquement aux comportements de fraude, des chercheurs ont rapporté que (75 %) des employés auraient, à quelques occasions, volé leur employeur » (**Bennett et Robinson, 2000**), selon Harper (1990), (33% à 75%) des salariés seraient concernés, auraient adopté certains des comportements suivants : vol, fraude informatique, détournement de fonds, vandalisme, sabotage et absentéisme. Murphy ajoute en 1993 que les comportements contreproductifs des employés produisent des pertes organisationnelles estimées entre (6) et (200) milliards de dollars par an. (**Robinson et Bennet**), D'autres études plus récentes relèveraient d'ailleurs qu'aux États-Unis, le coût direct associé au vol est en moyenne de (779) \$* par employé et que les dommages collectifs de tels comportements pour les compagnies américaines avoisinent (400) milliards de dollars. Des données similaires issues de recherches conduites à l'extérieur des États-Unis permettent aussi de montrer qu'il s'agit d'un problème influençant le marché économique international. En guise d'exemple, en Suède, les détaillants auraient à eux seuls rapporté plus d'un milliard de pertes associées au vol en un an (*The European Retail Theft Barometer*). À ces coûts s'ajoutent aussi ceux d'autres comportements déviants tels que l'absentéisme, dont les

* CCP : Comportement contreproductif.

* \$: Dollar Américain.

conséquences monétaires avoisinent (75 700 \$) par an pour chaque entreprise de plus de cent employés (Cascio, 2000).

Lorsque les employés sont dans un contexte contraint ou ils perdent une partie de leurs libertés d'agir selon leurs libres arbitres, les employés semblent rechercher une libération qui les pousse à produire des comportements contreproductifs, Cela dit, nul doute qu'il est devenu impératif pour les chercheurs et les gestionnaires de trouver des moyens de diminuer l'adoption de ces comportements lourds de conséquences. Palier à ce phénomène relève éventuellement du rôle des managers de proximité (superviseurs) qui sont responsable directe de près de (80 %) des salariés d'une entreprise.

Les chercheurs ont découvert que les CCP sont le résultat de nombreux facteurs. Tels que : personnalité des traits comme le narcissisme (Penney&Spector, 2002) et l'agrément (Mount, Ilies & J honson, 2006) insatisfaction (Fatima et al, 2012 ; Muafi, 2011), envie (Khan, Quratulain& Peretti, 2009) et les émotions négatives (Krischer, Penney& Hunter, 2010 ; Khan, Peretti Et Quratulain, 2010). En outre, description de poste peu claire, insécurité de l'emploi, manque d'opportunités de carrière internes et système d'évaluation inapproprié (Shamsudin, Subramaniam & Ibrahim, 2011), manque de motivation (Osezua et al; 2009), supervision abusive (Shoss et al., 2013), conditions stressantes (Fox et al., 2001) intention d'arrêter et mépris de l'entreprise (Muafi, 2011), injustice (Fatima et al., 2012), non-acceptation des groupes (Wing lo et al., 2011), le stress au travail (Aftab&Javed, 2012) et la maltraitance des dirigeants (Mayer et al., 2011) sont un autre stimulant des CCP.

Les praticiens et la communauté scientifique œuvrant dans le domaine du management et des ressources humaines ne peuvent plus passer sous silence les conséquences des comportements contre-productifs (Sackett et DeVore, 2001 ; Vardi et Weitz, 2004 ; Felps et al, 2006 ; Aubé et Rousseau, 2009). Il est démontré que ces comportements sont susceptibles d'affecter négativement autant l'efficacité organisationnelle (Sackett, 2002 ; Spector et al, 2006) que la santé et le bien-être psychologique des individus (Leblanc et al, 2004 ; Aubé et al, 2009). Les comportements contre-productifs peuvent, entre autres, se manifester en organisation par un ralentissement de la production, du sabotage, des vols de matériel (Pearce et Giacalone, 2003 ; Vardi et Weitz, 2004) ou encore par des comportements d'agression interpersonnelle (Lewis et al, 2002 ; Aubé et al, 2009).

Sur cet arrière-plan, nous adopterons comme approches théoriques dans la présente étude la typologie (d'Aubé et al, 2009) pour appréhender les CCP des salariés de CEVITAL spécialisés dans la fabrication de sucre. Cette approche regroupe quatre dimensions de comportement contreproductif en contexte de travail en équipe. Soit le parasitisme, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente de ressources. Quant à variable indépendante proposée dans cette étude comme responsable directe des CCP nous avons retenu la typologie de Rousseau (2007) qui rassemble les meilleures pratiques de supervision d'équipe dans le contexte professionnel, cette typologie classe des pratiques de supervision à privilégier dans le mode du travail, cette classification est composée de trois dimensions, soit les pratiques de soutien, les pratiques de régulation et les pratiques d'habilitation.

Il reste tout de même important de signaler que les résultats de la pré-enquête nous ont ouvert d'autres pistes, vers la nécessité de prendre en considération de nouvelles dimensions explicatives des CCP à savoir : la confiance organisationnelle et la justice organisationnelle comme variables susceptibles d'influencer les relations entre les pratiques de supervision et les comportements contreproductifs au travail.

L'enjeu est universel car les pertes de performance économique et sociale ont des conséquences négatives pour tous les acteurs des organisations, tant par les charges financières qu'elles provoquent, que par la mauvaise ambiance de travail et la moindre efficacité de la coordination de l'activité dont les comportements contreproductifs peuvent être à l'origine.

Par conséquent, nous nous proposons, dans notre présente recherche, de répondre à la question de départ suivante :

- **Les employés de CEVITAL sont-ils d'autant moins contre productif qu'ils perçoivent négativement les différents rôles de la fonction supervision au travail ?**

1.2-Hypothèses de recherche :

H1/ Les employés sont d'autant moins contre productifs qu'ils perçoivent négativement les pratiques de supervision de leurs supérieurs immédiats.

H2/ Les employés sont d'autant moins contre productifs qu'ils perçoivent négativement les pratiques de justice organisationnelles de leurs supérieurs immédiats.

H3/Les employés sont d'autant moins contre productifs qu'ils font confiance à leurs supérieurs immédiats.

1.3-Définition des concepts liés à l'étude :

- **Définition théorique du parasitisme :**

Le parasitisme réfère à des comportements consistant à ne pas faire sa juste part du travail (Aubé et al, 2009). D'autres auteurs réfèrent à cette dimension en utilisant les termes « évitement du travail » ou « évitement de l'emploi » (Pearce et Giacalone). Le parasitisme peut être une manifestation du phénomène de la flânerie sociale, qui s'exprime par une diminution des efforts investis lorsqu'une personne travaille dans un groupe en comparaison à lorsqu'elle travaille individuellement (social loafing; Latane, Williams et Harkins, 1979). Toutefois, la flânerie sociale réfère à un phénomène de groupe non intentionnel qui inclut à la fois des comportements et des processus affectifs et cognitifs. Le parasitisme, de son côté, réfère spécifiquement à un comportement qui peut être délibéré (Latane et al. 1979; Aubé et al., 2009). (Francoeur-Marquis, C, 2020, p 5).

- **Définition opérationnelle :**

Les comportements de parasitisme se manifestent de différentes façons : arriver en retard aux réunions, prétendre être très occupé pour ne pas avoir à assumer de nouvelles responsabilités, ralentir son rythme de travail, feindre un malaise afin de quitter le travail plus tôt que prévu ou encore tarder à répondre à ses courriels en espérant qu'un autre destinataire s'en charge.

- **Définition théorique de l'agression interpersonnelle :**

Selon Aubé et Al (2009) les comportements d'agression sont des comportements qui minent l'intégrité psychologique ou physique d'un ou de plusieurs collègues (**Francoeur-Marquis,C, 2020**)

- *Définition opérationnelle :*

L'agression interpersonnelle fait référence aux gestes et aux paroles pouvant porter atteinte à l'intégrité physique ou psychologique d'un individu (un membre de l'équipe pourrait intimider un collègue, refuser ou éviter de parler à un collègue avec lequel il doit collaborer ou faire des remarques incriminantes sur un collègue).

- **Définition théorique Survalorisation personnelle :**

La survalorisation personnelle désigne la tendance à exagérer la valeur de ses propres contributions par rapport à celles de ses collègues. Cette dimension se rapproche d'ailleurs fortement des comportements politiques individualistes étudiés par Priesemuth, Arnaud et Schminke (2013). Ces comportements se définissant comme les efforts d'influence sociale et de manipulation utilisés à des fins égoïstes (Priesemuth, Arnaud et Schminke, 2013). Les comportements politiques individualistes pourraient s'exprimer par un membre de l'équipe qui tente de s'élever au-dessus de ses coéquipiers en les rabaissant. Ces types de comportement reflètent une attitude de compétition, peu compatible avec la collaboration nécessaire au travail en équipe. (**Francoeur-Marquis,C, 2020, p 6**)

- *Définition opérationnelle :*

La survalorisation personnelle est le fait de se vanter de la quantité de travail accompli et à se comparer avantageusement à ses collègues, et ce, sans rater une occasion de souligner ce qu'on fait de plus ou de mieux pour bien paraître aux yeux des patrons. Devant des comportements de survalorisation personnelle, la cohésion s'effrite (**Aubé et Rousseau, 2016, p 108**).

- **Définition théorique Utilisation déficiente des ressources :**

L'utilisation déficiente des ressources fait référence au degré auquel le matériel et l'équipement disponible sont utilisés de manière inappropriée par des membres de l'équipe (Aubé et al, 2009).

- **Définition opérationnelle :**

L'utilisation déficiente des ressources réfère au fait de gaspiller des ressources, de briser de l'équipement par négligence, de voler du matériel ou encore, de mettre en danger la sécurité des collègues en ne suivant pas des règles de sécurité associées à l'utilisation de l'équipement. Ce type de comportement peut miner le travail en équipe en privant les membres de l'équipe des ressources nécessaires à l'accomplissement des tâches communes ou en présentant un risque pour la sécurité des membres. (Francoeur-Marquis, C, 2020, pp 6-7)

• **Définition théorique de la reconnaissance :**

Rousseau (2007) définit la reconnaissance comme le degré auquel le supérieur immédiat souligne les aspects positifs du travail des membres de l'équipe. Cette sous-dimension des pratiques de soutien fait notamment référence au leadership transactionnel (Bass *et al*, 2003. Burke *et al*, 2006) et au leadership transformationnel (Rafferty et Griffin, 2004).

- **Définition opérationnelle :**

La reconnaissance c'est quand un supérieur immédiat reconnaît les performances de ses subordonnés en leur donnant des récompenses matérielles et/ou non matérielles et les félicite lorsque ceux-ci exécutent leur travail de manière satisfaisante.

• **Définition théorique de la considération :**

La considération se définit comme le niveau auquel le supérieur immédiat manifeste de l'estime pour les membres de l'équipe (Rousseau, 2007). Cette sous-dimension des pratiques de soutien renvoie à la considération individuelle comprise dans le leadership transformationnel (Pearce et Sims, 2002 ; Bass *et al*. 2003).

- **Définition opérationnelle :**

Un supérieur immédiat qui considère les membres de son équipe est attentif à leurs besoins tant au niveau physique que psychologique et porte un véritable intérêt à la façon dont ils se sentent.

• **Définition théorique de la participation :**

Rousseau (2007) définit la participation à la prise de décision comme le degré auquel le supérieur immédiat tient compte du point de vue des membres de l'équipe lorsqu'il doit prendre une décision.

- **Définition opérationnelle :**

La participation est le fait qu'un supérieur d'équipiers valorise et applique la participation à la prise de décision, considère les idées et les opinions de ses équipiers avant de prendre une décision.

• **Définition Théorique de l'alignement :**

Rousseau (2007) définit l'alignement des contributions comme le niveau auquel le supérieur immédiat oriente les membres de l'équipe à l'égard du travail à réaliser. Cette sous-dimension des pratiques de régulation renvoie à certains éléments relatifs au leadership transformationnel et transactionnel (Pearce *et al.*, 2002 ; Bass *et al.*, 2003 ; Rafferty et Griffin, 2004 ; Burke *et al.*, 2006), tels l'inspiration (Burke *et al.*, 2006), ainsi que la clarification des attentes du supérieur immédiat face à la performance des subordonnés (Bass *et al.*, 2003).

- **Définition opérationnelle :**

Un supérieur immédiat qui aligne les contributions des membres de son équipe, communique ses attentes aux employés en s'assurant que ceux-ci connaissent leurs rôles et les tâches qu'ils doivent réaliser dans le cadre de leur travail.

• **Définition théorique de la transmission d'informations :**

La transmission d'informations se définit comme le degré auquel le supérieur immédiat transmet des renseignements aux membres de l'équipe sur le contexte de travail (Rousseau, 2007).

- **Définition opérationnelle :**

Un supérieur immédiat qui s'assure que tous les membres de son équipe ont les informations nécessaires pour bien remplir les tâches qui leur sont octroyées.

• **Définition théorique de la rétroaction :**

Rousseau (2007) définit la rétroaction comme le niveau auquel le supérieur immédiat transmet des idées aux membres de l'équipe pour améliorer l'exécution de leur travail. Cette sous-dimension des pratiques de régulation renvoie aux travaux sur l'habilitation (Arnold *et al.*, 2000 ; Burke *et al.*, 2006) et sur le feed-back comme comportement aidant la performance d'équipe (Smither *et al.*, 1995).

- **Définition opérationnelle :**

Un supérieur immédiat donne de la rétroaction au moment où il transmet des informations spécifiques sur le travail des membres de l'équipe, de sorte que ceux-ci puissent s'améliorer et mieux performer.

• **La Définition théorique du développement du travail :**

Le développement du travail en équipe se définit comme le degré auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble (Rousseau, 2007). Cette sous-dimension des pratiques d'habilitation fait référence aux travaux sur l'encouragement du travail d'équipe compris dans une dimension du leadership d'habilitation (Pearce *et al.*, 2003) et sur la création d'un environnement propice au travail d'équipe (Smither *et al.* 1995).

- **Définition opérationnelle :**

Un supérieur immédiat développe le travail en équipe lorsqu'il encourage verbalement les membres de l'équipe à travailler ensemble.

• **Définition théorique du développement de l'autosuggestion :**

Rousseau (2007) définit le développement de l'autogestion comme le niveau auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres de l'équipe à prendre en charge le fonctionnement de leur équipe. Cette sous-dimension des pratiques d'habilitation renvoie à plusieurs travaux. D'abord, elle renvoie aux travaux sur les comportements de *self-management* (Manz et Sims, 1987). De surcroît, elle réfère aux recherches sur la stimulation intellectuelle incluse dans le leadership transformationnel (Bass, 1990). Finalement, elle renvoie aux études sur le leadership d'habilitation (Pearce *et al.*, 2003) qui exposent la pertinence d'encourager les employés à se guider eux-mêmes.

- **Définition opérationnelle :**

Le développement de l'autogestion peut se manifester par un supérieur immédiat qui incite les équipiers à planifier et à gérer eux-mêmes le travail de l'équipe dont ils font partie.

- **Définition théorique de la justice organisationnelle :**

Selon Greenberg (2004) la justice organisationnelle s'intéresse aux moyens utilisés par les employés pour déterminer s'ils ont été traités de façon équitable et d'autre part aux effets de la justice des traitements reçus sur le comportement des employés.

D'après la définition de Folger et Gropanzano, la justice organisationnelle fait référence aux règles et aux normes sociales qui régissent dans l'entreprise au plan de la distribution des ressources, des processus des procédures conditionnant cette distribution et des relations interpersonnelles entourant celle-ci.

Elle reflète ainsi le jugement qu'un employé porte face aux récompenses aux procédures et aux relations interpersonnelles existantes au sein de leur organisation où département. Comme il s'agit de l'évaluation faite par l'employé de la présence ou non de la justice organisationnelle, les études dans ce domaine de recherche s'intéressent souvent aux perceptions porteront aux différents facteurs de l'organisation du travail, dont les récompenses, les procédures et les relations interpersonnelles (Salek, 2006).

- **Définition opérationnelle :**

La justice organisationnelle est un processus qui se base sur une organisation, elle concerne les contributions et les rétributions qui englobent un ensemble des procédures et des moyens a utilisés pour faire face aux décisions et le respect, dignité de ses subordonnés.

- **Définition théorique de la justice distributive :**

Selon Leventhal (1976) la justice distributive se réfère aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions reçues suite à une allocation des ressources, confrontées à ce que les employés croient mériter, et basés sur une comparaison avec autrui (El Akremi et Al, 2006, p28).

- **Définition opérationnelle :**

La justice distributive est une évaluation qu'un employé fait de sa contribution à l'entreprise par rapport à ce qu'il reçoit.

- **Définition théorique de la justice procédurale :**

La justice procédurale fait référence à la perception de justice en égard des réglés et des procédures utilisées pour déterminer la rétribution (Clouter, 2004).

La justice procédurale est un terme juridique se référant à l'honnêteté d'être impliqué dans la prise de quelqu'un à la cour, d'atteindre une procédure de décision dans l'évaluation d'un cas où pour déterminer un système juridique, dans son ensemble où la justice procédurale est présente ; les gens demandent si les procédures sont justes et raisonnables.

- **Définition opérationnelle :**

La justice procédurale est l'ensemble des moyens, des outils, des procédures utilisées par l'organisation pour faire face aux décisions.

• **Définition théorique de la justice interactionnelle :**

La justice interactionnelle correspond à la perception qu'un individu se fait de la qualité des communications et des échanges avec ses supérieures, lorsque les individus se sentent traités avec respect et dignité, ils ont tendance à percevoir leur milieu de travail comme équitables (Salek, 2006). La justice interactionnelle désigne la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres (Bies et Moag, 1986). **(El Akremi et Al, 2006, p30).**

- **Définition opérationnelle :**

La justice interactionnelle se pose sur le respect, la dignité et l'honnêteté dont fait preuve le décideur à l'égard de ses subordonnés.

• **Définition théorique de la confiance organisationnelle :**

Mayer, Davis et Schoorman (1995) définissent la confiance comme « la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire » **(Guerrero et Herrbach, 2009, p 7).**

Cornu (2003) définit la confiance comme « une relation entre êtres humains, qui dans certaines de ses modalités peut instituer l'autre comme sujet autonome, par un renoncement au contrôle sur ses actes » **(Cornu, 2003, p 21).**

- **Définition opérationnelle :**

La confiance organisationnelle est la relation entre l'employé et son supérieur (dirigeants, managers immédiat), elle se manifeste lorsque le salarié perçoit et interprète les promesses qui lui sont faites.

1.4-Objectif et importance de la recherche :

1.4.1-Importance de la recherche :

La popularité du sujet que sont les comportements contre-productifs au sein de la littérature scientifique a fait en sorte qu'un nombre considérable d'études a été réalisées dans les quinze dernières années pour expliquer les comportements contreproductifs dans les organisations. Plusieurs faits saillants exposés dans la revue de la littérature ont permis de mieux saisir les relations entre les pratiques de supervision et les comportements contre-productifs. Il a été démontré que dans un contexte de travail, les pratiques de supervision inadéquates de la part du supérieur sont positivement reliées à l'adoption de comportements contre-productifs chez les subordonnés.

1.4.2-Les objectifs de la recherche :

Les objectifs de notre présente recherche se résument comme suit :

- Etudier les relations possibles entre la supervision et les comportements contreproductifs dans un contexte de travail.
- Etudier les relations possibles entre la justice organisationnelle et les comportements contreproductifs.
- Etudier les relations possibles entre la confiance organisationnelle et les comportements contreproductifs.
- Outiller les supérieurs immédiats d'équipiers afin qu'ils puissent reconnaître les comportements contreproductifs et qu'ils minimisent l'adoption dans les équipes dont ils sont responsables.
- Sensibiliser les supérieurs immédiats afin qu'ils diminuent les manifestations de comportements néfastes de leurs équipiers.

1.5-Etudes antérieures

1.5.1-Etude d'Emmanuelle Rey (2008) :

Dans son étude « *Manager les comportements au travail inefficaces : cas des comportements déviants non violents* » Emmanuelle Rey vise à mieux comprendre l'impact du

management sur les comportements contreproductifs au travail par cette recherche elle vise aussi à :

- Montrer l'intérêt des organisations à améliorer le management des comportements au travail déviants et inefficaces des collaborateurs.
- D'identifier les difficultés éprouvées par les organisations à manager les comportements au travail déviants et inefficaces, tant du point de vue de l'état de leurs structures organisationnelles que de celui des comportements managériaux.
- Proposer des principes, dispositifs, outils et techniques servant à un développement du système de management organisationnel qui puisse permettre une réduction des comportements au travail déviants et inefficaces et provoquer une amélioration de la performance économique et sociale (Rey, 2008, p 509).

Cette étude s'est déroulée au sein de l'équipe du centre de recherche ISEOR (institut de socio-économie des entreprises et des organisations), la méthodologie de recherche utilisée est celle de la recherche intervention transformative grâce à laquelle a été réalisée une recherche qualitative longitudinale et transversale sur sept terrains d'observations scientifiques. L'échantillon composé de 733 salariés ont été rencontrés et invités à s'exprimer spontanément sur les dysfonctionnements qu'ils rencontraient au quotidien dans leur travail.

Les résultats de l'étude ont Identifiés des caractéristiques problématiques qui sont comme suit :

- Les problématiques propres aux collaborateurs : mécanismes psychologiques d'entretien des comportements et un manque d'adéquation entre les collaborateurs et leur emploi.
- Les défaillances relatives aux structures organisationnelles : ce sont à la fois des structures physiques, technologiques, matérielles et normatives (règles du jeu et procédures de travail) sont en effet partiellement imprécises, incomplètes, incohérentes et inadaptées aux évolutions de l'environnement.
- Les déficiences relatives aux comportements managériaux : Nous avons tout d'abord identifié un manque de prise en charge du mandat managérial, en termes de management des activités, mais encore davantage en termes de management des personnes, les managers n'ayant d'ailleurs pas explicitement accepté l'intégralité du mandat particulièrement complexe et exigeant qui leur est confié.

Le dernier objectif de cette recherche consisté à proposer des principes, des dispositifs, des outils et des techniques managériales qui permettent d'améliorer la conformité et l'efficacité des comportements au travail. Il s'agit de :

- D'améliorer le système de management organisationnel, via un développement des structures organisationnelles et des pratiques managériales.
- De faire progresser les caractéristiques propres aux collaborateurs, tant du point de vue des mécanismes psychologiques génériques que de l'adéquation entre un collaborateur et son emploi.
- De développer l'anticipation et l'évaluation de la performance économique et sociale et de l'efficacité des comportements au travail.
- D'adopter des comportements managériaux qui restent respectueux de l'intégrité de la personne humaine tout en étant efficaces.

1.5.2-Etude de Camille Francoeur-Marquis (2020) :

Cette étude « *Les comportements contre-productifs dans les équipes de travail : les implications d'un manque de soutien organisationnel* » mettent en exergue la relation entre le contexte de soutien au travail en équipe et les comportements contre-productifs d'équipiers à partir d'un échantillon de 105 équipes de travail provenant d'une organisation du domaine de la sécurité publique.

Les résultats indiquent qu'une déficience dans le contexte de soutien au travail en équipe génère des affects négatifs d'équipiers, qui se traduisent ensuite par l'adoption de comportements contreproductifs d'équipiers. Les résultats de cette étude soutiennent aussi le rôle modérateur de l'engagement de l'équipe dans la relation entre les affects négatifs et les comportements contreproductifs d'équipiers, Plus spécifiquement, un haut niveau d'engagement envers l'équipe renforce la relation entre les affects négatifs et les comportements contre-productifs d'équipiers. Les équipes dont les membres sont davantage engagés ont moins tendance à demeurer passives lors de situations difficiles et à refouler les émotions négatives qu'elles ressentent (Meyer et Maltin, 2010). Les résultats de cette étude suggèrent donc que les équipes plus engagées ont davantage tendance à manifester ouvertement leur frustration, ce qui se traduit par l'adoption de comportements contre-productifs d'équipiers. **(Francoeur-Marquis, C, 2020, p 146).**

1.5.3-Etude de Guillaume Duguay (2016) :

Guillaume Duguay (2016) a mené une étude Visant principalement à vérifier les liens directs entre la justice organisationnelle et la dimension de la personnalité avec les comportements contreproductifs au travail. Une étude menée auprès de 387 travailleurs québécois œuvrant dans des organisations diverses, tant dans le domaine privé que dans le domaine public. L'échantillon recueilli compte 260 femmes (66,8 %) et 126 hommes (32,4 %). Les résultats ont démontré qu'il y'a une relation positive entre la justice organisationnelle et la dimension de la personnalité avec les comportements contreproductifs au travail. Cette étude soulève certains doutes quant à l'existence d'autres facteurs déterminants des comportements contreproductifs.

1.5.4-Etude de Lucas Dufour et Meena Andiappan (2018)

L'objectif de leur étude vise à mieux comprendre l'impact du leadership « dysfonctionnel » des managers sur les comportements contreproductifs des subordonnés. À travers une étude qualitative s'appuyant sur un échantillon de 41 jeunes à faible capital scolaire (JFCS) et 43 entretiens avec des supérieurs hiérarchiques encadrant des JFCS, Puis, en combinant les résultats de ces entretiens les chercheurs ont essayé de comprendre les mécanismes qui entraînaient l'émergence de comportements contre-productifs.

Les résultats obtenus sont comme suit :

- Les subordonnés expriment leur mécontentement lié à la perception d'un leadership « dysfonctionnel » soit en raison du contrôle hiérarchique étroit
- De leur supérieur hiérarchique ou en raison de la mauvaise interprétation par leur supérieur hiérarchique de leurs intentions.
- Les subordonnés pensent qu'ils ont souvent l'impression que leurs intentions sont mal interprétées par leur supérieur hiérarchique. En effet, plusieurs subordonnés soulignent l'injustice qu'ils ont ressenti lorsque leurs supérieurs hiérarchiques étiquetaient à tort leurs comportements comme intentionnels et nuisibles.
- Les subordonnés sont prêts à se livrer à des comportements contre-productifs s'ils sentent que leur supérieur hiérarchique leur donne trop peu d'autonomie.

- La capacité des subordonnés à contrôler leurs émotions va aussi influencer l'intention des subordonnés à adopter un comportement contre-productif.

Les résultats des entretiens ont aussi démontré l'impact extrêmement négatif du leadership dysfonctionnel sur le comportement des subordonnés et l'émergence de nombreux coûts cachés. En effet, les interviewés témoignent que le leadership « dysfonctionnel » de leur supérieur hiérarchique, a engendré des coûts cachés concernant l'ensemble des cinq indicateurs préconisés par la théorie socioéconomique que ce soit en termes d'absentéisme, d'accidents du travail, de rotation du personnel, de défauts de qualité ou d'écarts de productivité (**Dufour et Andiappan, 2018, p 137**).

1.6-La discussion des études antérieures :

Après avoir examiné les principales études qui ont été réalisées sur les comportements contreproductifs, management de proximité et différentes variables étudiées par plusieurs chercheurs dans le contexte du travail. Nous avons constaté que les antécédents majeurs des comportements contreproductifs sont nombreux, tels que, l'injustice organisationnelle, le leadership dysfonctionnel, manque d'adéquation entre les collaborateurs et leur emploi, les défaillances relatives aux structures organisationnelles et les déficiences relatives aux comportements managériaux...etc.

Par ailleurs, les résultats de ces études antérieures nous ont donné des solutions qui peuvent permettre de réduire voir même d'éradiquer le des comportements contreproductifs au travail par la voie des managers directs.

Ainsi, les managers ont un rôle important dans la prévention de ces comportements contreproductifs adoptés par les salariés dans le contexte professionnel. Ce qui a motivé les chercheurs ces dernière années à s'intéressés sérieusement à la relation entre le management de proximité (pratiques de supervision) et les comportements contreproductifs au travail.

❖ Résumé du chapitre :

En guise de conclusion à ce chapitre, il est clairement que cette première partie qui se constitue de la raison de choix du thème et objectif de la recherche, la problématique, les hypothèses, les définitions des concepts et les études antérieures, nous servira d'un point de départ pour notre présente recherche.

CHAPITRE II :
LE MANAGEMENT DE
PROXIMITE

❖ Préambule :

Au cours de cette section, nous présentons le concept de manager de proximité, ainsi que ses caractéristiques en lien avec son positionnement et les différentes typologies des pratiques de supervision.

2.1-Le management de proximité :

On peut considérer l'étymologie du terme management, nom commun masculin, comme enracinée dans le verbe anglais « to manage » dont l'usage anglo-américain signifie : « action de conduire, de diriger, d'entraîner ».

Au-delà de cette première approche, on peut voir très rapidement évoluer cette notion de telle manière que dès la fin du 16ème siècle jusqu'à plus précisément celle du 18ème, elle apparaisse comme indiquant un ensemble de personnes chargées de l'administration, la gestion ou la direction d'une institution, d'un organisme ou d'une entreprise. Au regard de cette définition clairement ancrée au cœur des organisations humaines, on peut voir l'intérêt d'abord large éveiller chez les économistes et sociologues dès le 19ème siècle, jusqu'à celui plus précis, méthodique et cible de l'ingénieur Frederic Winslow Taylor au 20ème siècle, pour cette question qui sera alors très vite celle centrale du management stratégique des entreprises. En effet, on peut observer dès le tournant du 20ème siècle que le management, auparavant large quant aux dimensions de gestion et direction d'entreprise, s'inscrit désormais comme l'instauration architecturée et structurante du monde du travail, selon le principe préconisé d'un « *right man at the right place* ».

Le mot management désigne le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente, via et avec la coopération d'autrui.

Selon **Mintzberg**, « il est temps d'admettre que le management n'est ni une science ni une profession. » L'auteur considère que le management est une pratique qui se place au centre d'un triangle à la confluence de l'art (vision et perception créative), de l'artisanat (expérience et apprentissage pratique) et de la science (analyse systématique des connaissances et des données).

2.1.1-Qu'est-ce que « manager » :

Le terme *manager* dérive du nom « ménager, ménagère » utilisés des XVe siècles signifie « la personne qui administre », « qui gère », « qui prend soin » (**Aktouf, 2000, p.5**).

De son usage sémantique historique à son étymologie, on peut relever rapidement les points suivants de l'évolution du terme management en parallèle de celle chronologique du terme *management* : De la fin du 16^{ème} à celle du 18^{ème}, le manager comprend le responsable d'une entreprise ou d'une institution. Au cours du 18^{ème} siècle, Au 19^{ème} siècle, toujours ancre dans la racine de « to manage », il s'agit principalement de l'idée de celui qui dirige puisque toujours tenue dans son emprunt à l'anglais, la notion décrit cette fois celui qui s'occupe de, qui conduit. Au 20^{ème} siècle et notamment en France, on peut noter une nouvelle variation de sa définition comme personne exerçant des fonctions de direction dans l'entreprise.

Enfin au 21^{ème} siècle, un manager, particulièrement dans la terminologie employée par les entreprises dans la sociologie des organisations, est plus un coach, conducteur, donneur de sens.

Comme l'écrit **Bernard galambaud** « manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable. ».

Claveranne (2003,) insiste sur la définition et les caractéristiques des objectifs qui doivent être « précis, contextualisés, hiérarchisés, mesurables et évaluables ». Ils doivent être associés à des évaluations permettant de mesurer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus afin de recadrer l'action. Grâce à ces mesures, outils d'aide à la décision, le manager peut réajuster la mise en œuvre des actions (**Claveranne 2003, p.p.128-129**).

Parmi cette diversité de définitions, nous choisissons de retenir celle de **Thiétard (2017)** qui est « action ou art, ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler ». Au-delà des activités du manager, cette définition souligne la complexité de leur mise en œuvre (« action ou art ou manière de conduire de même, face à la diversité d'acteurs pouvant être assimilés à des managers, nous ciblons la fonction de manager de proximité, également nommé manager intermédiaire ou superviseur. Il peut être désigné par une terminologie différente en fonction des organisations, des pays, etc. Nous choisissons ici d'utiliser le terme de manager de proximité, marquant sa position privilégiée auprès des opérationnels (**Thiétard, 2017, p.9**).

2.1.2-La proximité :

Le terme proximité est utilisé avec le mot management, dès les années soixante au Canada puis au cours des années quatre-vingt en France. Il devient habituel dans le langage du management notamment par l'intermédiaire des séminaires de formation et au début des années 2000, la SNCF renomme 6.000 de ses responsables dirigeants de proximité. Aujourd'hui, le terme proximité s'est répandu comme synonyme de proche des gens. Il envahit le vocabulaire médiatique avec des formules comme « police de proximité », « justice de proximité », « politique de proximité ». Les recherches sur Internet permettent de se faire

une idée de la croissance de l'utilisation écrite de l'expression management de proximité. Encore peu utilisée en recherche, l'expression est pourtant habituelle dans le champ de la formation et dans les offres d'emploi où, pour attirer les jeunes diplômés, la pratique d'un management de proximité de valeur se révèle un facteur attractif. Ce facteur est notamment mis en avant par de petites sociétés activant une hypothèse implicite selon laquelle une entreprise de petite taille serait la première garantie de la pratique d'un management de proximité de qualité.

2.1.3-Le manager :

Le manager apparaît comme un acteur stratégique impactant directement les performances de l'organisation en veillant « à l'adéquation du comportement de l'individu aux buts que les organisateurs ont fixés à l'organisation » (**Bernoux, 2014, p.137**). Il accompagne les collaborateurs vers l'atteinte des objectifs définis par la direction.

Le manager est un acteur de l'organisation disposant d'un pouvoir formel obtenu par la voie hiérarchique, lui conférant une légitimité rationnelle-légale au sein de la structure. Son pouvoir formel trouve son assise dans une délégation issue de la hiérarchie (délégation verticale) auquel il s'agit de rendre compte et de défendre les intérêts. Son pouvoir est donc le résultat de la structure sociale de l'entreprise et des inégalités statutaires qu'elle engendre autour de relations de type asymétrique. La légitimité du manager est indépendante des variations du contexte. Son rapport avec ses collaborateurs est invariant. Il tire, de son statut hiérarchique, la légitimité de proposer et de mettre en œuvre des modifications des routines de fonctionnement (règles, procédures, méthodes) de son unité d'appartenance. Le manager assume trois fonctions principales : une fonction de décision, une fonction d'organisation, en gérant le processus de travail à réaliser (planification, coordination, gestion des opérations, contrôle), et une fonction de régulation en invitant les acteurs en présence à réduire les tensions (gestion des conflits) et à trouver des solutions acceptables pour tous (recherche de stabilité). (**Meier, 2009, p, 124-125**)

2.1.4-Le manager de proximité :

Le manager de proximité a comme mission de gérer au quotidien une équipe (réaliser les plannings, contrôler les activités...). Appelé aussi manager de premier niveau, ce dernier anime hiérarchiquement des équipes ou des groupes de travail ayant acquis, à des degrés différents, une certaine autonomie dans la réalisation de leurs activités. De par sa situation dans l'entreprise, le manager de proximité est proche du lieu de production ou de commercialisation. Il doit à la fois prendre en compte les besoins des opérateurs pour négocier les moyens nécessaires auprès de la direction et traduire les objectifs stratégiques fournis par le siège en décisions opérationnelles (**Barabel et Meier 2015, p.212**).

Selon **Enlart et Charbonnier** (2003), le manager de proximité est celui qui fait le lien entre l'expérience du métier et le pouvoir de décider. « Il est à la fois un manager –donc un maillon du pouvoir dans l'organisation- et ne même temps un acteur, un professionnel, quelqu'un qui agit au niveau des clients et de la production. Il est tout à la fois producteur et organisateur. Il incarne la nécessité de participer à l'action pour prétendre à la diriger. »

2.2-Les types de manager :

Bien que facile à repérer, les managers possèdent des titres très différents. Les managers de premières lignes (managers de proximité) correspondent généralement aux contremaitres, superviseurs, chefs d'équipe ou coordinateurs, leur mission consiste à gérer les activités quotidiennes des employés. Les managers intermédiaires occupent quant à eux les niveaux d'encadrement oscillant entre le terrain (supervision) et les hautes sphères. Ils dirigent managers, voire des employés, et se chargent de traduire les objectifs de la direction en données exploitables par les responsables et les collaborateurs de niveau inférieur. Au sein des organisations, ce sont des chefs d'agence ou de département, des chefs de projets, des responsables d'unité, des chefs de district ou de service.

A la pointe de la pyramide se trouvent les cadres dirigeants (parfois appelés top managers). Ils sont chargés de prendre des décisions sur la stratégie et la direction de l'organisation et d'instaurer des règles s'appliquant à tous les membres. Les hauts dirigeants sont des vice-présidents, P.D.G, présidents honoraires, directeurs généraux ou encore des directeurs opérationnels ou des directeurs d'unité membres d'un comité de direction. (**Robbins, Decenzo, Coutler, 2011**).

2.3-Les managers de proximité : de qui parlons-nous ?

S'il y'a un concept indiquant une population qui soulève de nombreuses ambiguïtés c'est bien celui de « manager de proximité ».

Thévenet définit les managers de proximité comme « les salariés qui sont en première ligne, contremaîtres ou chefs d'équipe » (**Thévenet, 2009, p.145**) et « les salariés qui encadrent l'essentiel des salariés dans l'activité de production » (**O'Donnell, Vesin & Perrier, 2011, p.3**).

Selon Thévenet (2009), « les managers ne sont pas seulement ceux qui sont en première ligne, contremaîtres ou chefs d'équipe, pas seulement ceux qui en ont le titre ou le statut. La mission de management est aussi confiée aux chefs de projet ou aux responsables de structures

transversales. C'est aussi la mission de la direction générale, et même de ces présidents, apparemment lointains.

Dans ce travail de recherche, nous retenons la première définition : le manager de proximité est celui qui est en « première ligne ». Ces managers de proximité se définissent donc notamment à travers leur position particulière dans l'organisation qui les place comme « le lien final entre la hiérarchie et les opérationnels » (**Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007, p.115**).

La littérature n'emploie pas que les termes de « managers de proximité » pour traiter de ces responsables du management direct d'une équipe. Les managers de proximité se cachent derrière de plusieurs appellations : contremaîtres, petits chefs, superviseurs, encadrement de proximité (Létondal, 1997), managers de première ligne (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007).

2.4-Encadrement d'hier et encadrement d'aujourd'hui : « Des petits chefs aux managers de proximité » :

Le travail du contremaître dans l'entreprise taylorienne est divergent de celui demandé aux managers de proximité d'aujourd'hui. Il convient à présent d'expliquer ces différences. L'encadrement de proximité ou intermédiaire fait son apparition dans les organisations industrielles qu'à la fin du 19ème siècle. Les employés composant cet encadrement sont alors « pourvus d'immenses pouvoirs » et sont les « héritiers du contremaître du système artisanal » (**Bellini & Labit, 2005, p.53**). Le contremaître de la fin du 19ème et début du 20ème siècle « règne sur un empire » (Lefebvre, 2003), « prépare le travail, en dirige l'exécution, en vérifie la qualité et la quantité ; il perfectionne les méthodes, établit les prix de revient » et disposent de savoirs techniques qui « recouvrent l'ensemble du procès de fabrication » (Schweitzer, 1990).

Bellini et Labit (2005) écrivent alors : « lui seront ainsi retirées au cours du temps les fonctions (ou parties de fonctions) de préparation et de répartition du travail, de contrôle et de rétribution des ouvriers, de contrôle de produit et de sa qualité, etc. »

Ainsi, avec le taylorisme, les contremaîtres sont limités à une « fonction de surveillance du travail » et de « mise en application des décisions prises par la Direction » (Colin, Grasser & Oiry, 2011).

La période des années 1980/1990 correspond donc à une période durant laquelle la justification de la maîtrise, ou encore dans quelques rares cas sa remise en cause, s'effectuent à travers le prisme des nouveaux systèmes productifs. Dans le modèle du Lean production ou «

production maigre », « la maîtrise semble la première à faire les frais de cette « cure d'amaigrissement ».

Selon Womack et al. (1990) qui lui consacrent d'ailleurs très peu de lignes, l'agent de maîtrise n'a plus lieu d'être : il est changé par un team leader, qui coordonne les activités du groupe ouvrier et éventuellement tient un poste en production en cas d'absence de l'un de ses membres » (**Bellini & Labit, 2005, pp.66-67**). Toutefois, tous les chercheurs ne s'accordent pas sur le « non-rôle » des agents de maîtrise dans les organisations en Lean production. Pour Berggren (1991), la rationalisation des procédés de production visée par le Lean production ne peut être obtenue « que par un fort investissement de la hiérarchie dans la diminution des aléas et l'implication des ouvriers » (**Bellini & Labit, 2005, p.67**).

Bien évidemment, le rôle octroyé ou assumé par les managers de proximité peut différer sensiblement selon les modèles socio productifs. Autrement dit, la cohabitation de modèles socio productifs différents entraîne une non homogénéité des rôles des managers de proximité.

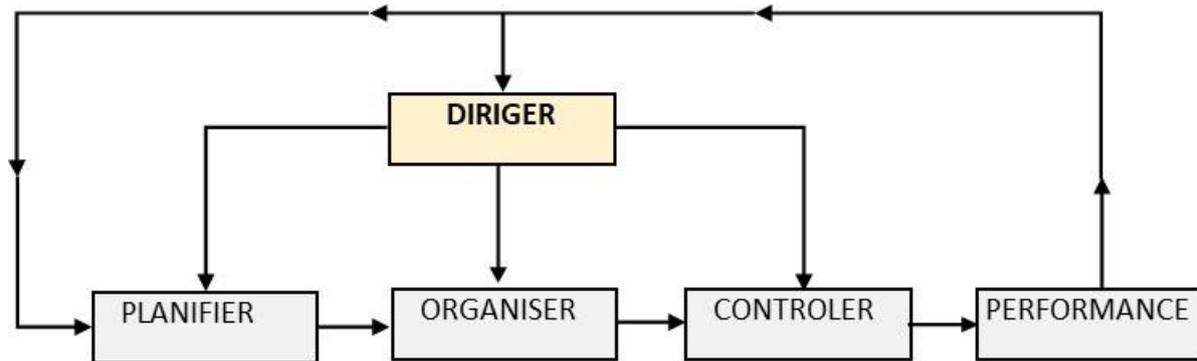
Les managers de proximité sont aujourd'hui en prise directe avec les projets de « libération de l'entreprise » ou « d'agilité ». Convient-il de se passer de ce personnel pour observer ensuite qu'il est difficile de négliger cette population assurant régulation, interface et fluidité mais qui se montre si peu tangible et visible, Dans des univers de travail, ces *managers* s'acquittent du rôle qui leur est confié : celui de mettre en œuvre des changements qu'ils subiraient eux-mêmes et qui mettent en cause leurs savoirs et leur légitimité.

2.5-Le rôle du manager de proximité :

La définition de la fonction de manager de proximité renvoie à la mission de gérer au quotidien une équipe : contrôler les activités, gérer les plannings, organiser le travail. Il est appelé aussi parfois « manager de premier niveau », et anime hiérarchiquement des équipes ou des groupes de travail ayant acquis, à des degrés différents, une certaine autonomie dans la réalisation de leurs activités. De par sa situation dans l'entreprise, le manager de proximité est proche du lieu de production ou de commercialisation. Il doit à la fois prendre en compte les besoins des opérateurs pour négocier les moyens nécessaires auprès de la direction et traduire les objectifs stratégiques fournis par le siège en décisions opérationnelles. (**Barabel et Meier, 2010, p.156**)

Aubert *et al.* (2010) décrivent le processus managérial (figure 1) présentant une suite d'activités des managers ayant pour objectif l'atteinte de la performance.

Figure 1 : Le processus managérial



(Source : Aubert *et al*, 2010)

Le manager planifie, organise, contrôle et dirige. Ces activités renvoient au cycle d'amélioration continue PDCA avec un mécanisme de rétroaction permettant d'ajuster les décisions aux résultats obtenus.

Payre (2010) aborde le concept de manager de manière plus complexe mettant en avant une complémentarité entre :

- Le pilotage des activités,
- Le management des hommes,
- La conduite du changement,
- La contribution à l'élaboration de la stratégie.

Il porte une responsabilité dans le bon déroulement des activités et se présente comme un référent pour les opérationnels. Le manager mobilise ainsi des compétences techniques et sociales.

2.6- La réalité actuelle du management de proximité :

La qualité d'un manager de proximité se traduit par sa capacité à atteindre les objectifs convenus, tout en créant dans son équipe les conditions qui permettront à ses collaborateurs de contribuer le mieux possible à l'atteinte de ces objectifs.

Aujourd'hui, si les objectifs à atteindre constituent la priorité de la plupart des managers de proximité, beaucoup ressentent le besoin d'instaurer une ambiance agréable au sein de l'équipe et d'être entourés de collaborateurs plus impliqués et coopératifs. Et pourtant, ces managers de proximité adoptent généralement des conduites et des comportements très éloignés d'un management centré sur les salariés. Plusieurs raisons expliquent cet état de fait :

La première raison est peut-être la plus inattendue : Déployer un management stimulant l'engagement de leurs collaborateurs n'est pas ce que la hiérarchie attend de ces managers. Ce n'est pas, en tout cas, ce qu'elle leur demande explicitement.

Les managers de proximité considèrent que l'entreprise attend d'eux qu'ils atteignent les objectifs convenus en début d'année, qu'ils soient une courroie de transmission des informations et des demandes de leur hiérarchie, qu'ils répondent rapidement aux multiples urgences venant de toutes parts et, implicitement, qu'ils accomplissent ces tâches « sans faire vague ».

Dans ce contexte, la plupart des managers de proximité vivent le management de leurs collaborateurs – au-delà de l'assistance sur des questions techniques-comme une perte de temps qui les distrait de leurs objectifs...

La deuxième raison est liée à des opinions, plus au moins conscientes, que les managers partagent avec la plupart d'entre nous concernant la nature humaine. Beaucoup de managers ont le sentiment qu'en général les salariés :

- N'aiment pas travailler et éviteront de le faire chaque fois qu'ils le pourront.
- Doivent être, de ce fait, dirigés, contrôlés, voire menacés pour consentir aux efforts nécessaires à l'atteinte des objectifs qui leur sont fixés.
- Préfèrent de toute façon être commandés, ne désirent pas prendre de responsabilités, ont peu d'ambition et veulent la sécurité avant tout.

Ces managers vont alors faire ce qui semble le plus approprié dans ce contexte : donner des ordres, contrôler et critiquer.

Troisième raison pour laquelle de nombreux managers de déploient pas spontanément une démarche centrée sur les salariés est peut-être un vestige de taylorisme.

Dans l'esprit de beaucoup en effet, les salariés sont payés pour bien faire ce qu'on leur demande. Ce n'est pas à l'entreprise, ni aux managers de faire des efforts. Il revient aux collaborateurs de s'adapter pour réaliser le mieux possible ce pour quoi ils ont été recrutés.

Lorsque le manager a indiqué au salarié les objectifs à atteindre et lorsque l'entreprise lui a remis un chèque à la fin du mois, l'un et l'autre ont rempli leur part du contrat vis-à-vis du salarié.

Beaucoup de managers de proximité considèrent, plus ou moins consciemment, que leur responsabilité à l'égard de leurs collaborateurs s'arrête là.

Ils n'imaginent pas que ces collaborateurs ont besoin d'autre chose pour s'investir pleinement dans leur activité.

Ils pensent que ce sont des êtres rationnels qui prendront spontanément les meilleures décisions pour eux et pour l'entreprise.

La quatrième raison du non-déploiement spontané d'une démarche centrée sur les salariés par les managers de proximité est plus évidente. En général, ces managers ne disposent pas des compétences nécessaires.

Ils n'ont pas appris le métier de manager. Bénéficiant essentiellement d'une expérience de terrain, ils ont souvent été choisis pour leurs performances individuelles. Ils ne possèdent en général pas les compétences relationnelles indispensables pour mener une activité managériale réussie.

Ils ne savent pas animer des réunions stimulantes, exprimer efficacement et rapidement leur satisfaction ou leur insatisfaction, suivre régulièrement l'activité de leurs collaborateurs et organiser le développement professionnel de ces derniers.

Pourtant, les managers de proximité ont souvent suivi une formation spécifique en salle. Mais celle-ci, de par son format (en groupe), son organisation (une ou deux sessions de deux jours consécutifs) et son contenu (fréquemment axé sur le transfert de connaissances), est généralement inadaptée au développement des compétences, principalement comportementales, que les managers doivent acquérir.

En effet, si cette formation a permis à ces managers de découvrir les méthodes à utiliser, elle ne leur a pas donné les moyens de les appliquer avec succès sur le terrain :

- Une aisance dans leur pratique quotidienne.
- Les postures et les comportements qui conditionnent leur efficacité.

Le rapport bien-être et efficacité au travail d'Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud, établi en 2010, confirme d'ailleurs l'insuffisance des formations qui sont généralement suivies. Ce rapport indique en effet que les entreprises devraient :

- « Investir beaucoup plus fortement dans les programmes de formation de leurs managers à la conduite des hommes et des équipes et aux comportements managériaux.
- Accompagner systématiquement la promotion à un poste de manager d'une formation conséquente aux responsabilités sociales et humaines de manager »

Au terme de leur formation, les managers ont le sentiment de détenir les clés d'une adhésion constructive et dynamique de leurs collaborateurs.

Ils cherchent donc à les appliquer sur le terrain, mais déchantent rapidement et reviennent à leurs anciennes pratiques.

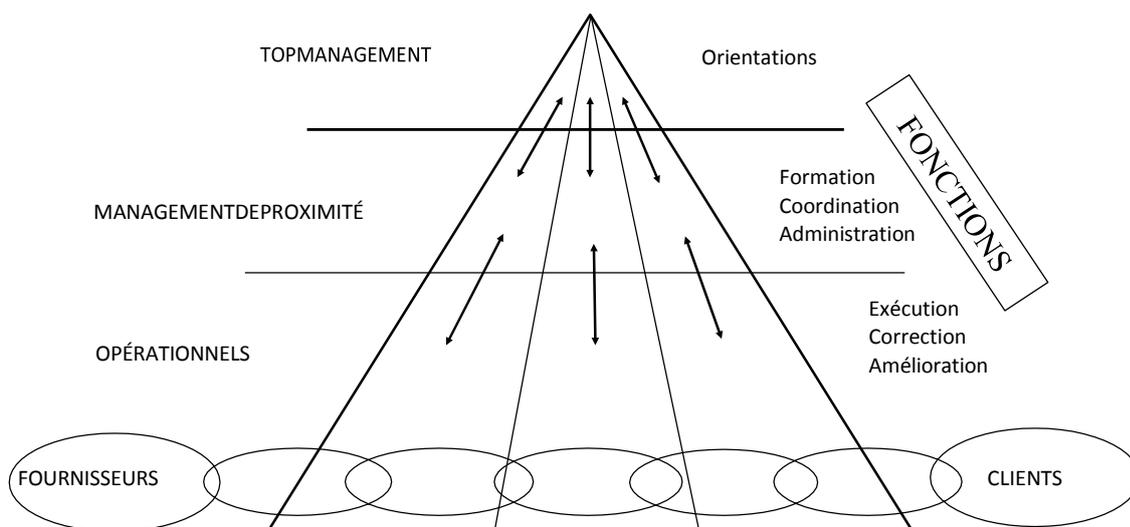
Ils gèrent alors les difficultés qu'ils rencontrent avec leur semblent trop compliquées, ou maladroitement, en prenant des positions abruptes.

De ce fait, de nombreux salariés ne se sentent ni compris, ni respectés, ni reconnus dans leurs efforts. Souvent « engagés » au début de leur collaboration avec l'entreprise, ces salariés se découragent et passent en quelques mois dans le camp des « non engagés ». (Fouteau, 2014, p.53)

2.6.1-Une position centrale :

Par sa position hiérarchique (figure 2), le management de proximité se positionne comme un interlocuteur privilégié pour l'ensemble des acteurs de l'organisation. Ses différentes relations interpersonnelles le situent au centre des logiques professionnelles et lui permettent d'assurer le lien entre le *top management* correspondant à la direction, et les opérationnels.

Figure 2 : Les interfaces dans la pyramide organisationnelle



Source : Sussland, (1996)

De plus, les entreprises étant de plus en plus ouvertes vers l'extérieur, que ce soit vers les clients, les partenaires ou les fournisseurs, Desmarais et Abord de Chatillon (2010) reprennent les travaux de Dutton *et al.* (1997) et allongent la position centrale du manager de proximité en incluant les interfaces extérieures. Ses relations avec le client externe participent à l'identification de ses besoins et permettent de définir une stratégie en adéquation. Le manager de proximité peut ainsi devenir un partenaire de sa hiérarchie dans la construction de la stratégie en orientant les décisions vers les besoins et les dysfonctionnements identifiés.

Cette place centrale peut cependant se montrer compliquée à maintenir en raison de la double mission du manager de proximité, à la fois descendante et ascendante. Beyer (1996) décrit son rôle comme principalement descendant, la communication ascendante, quant à elle, peut se révéler difficile et ne pas répondre aux attentes et aux besoins des acteurs de terrain (Detchessahar et Grevin, 2009). Il se positionne davantage comme un responsable de l'application des décisions hiérarchiques au niveau opérationnel et n'est pas toujours en capacité de faire remonter les préoccupations du terrain. Sussland (1996) explique les difficultés pouvant apparaître au niveau des interfaces par :

- Le style de conduite du supérieur hiérarchique,
- Les rapports personnels entre supérieur hiérarchique et subordonnés,
- La concurrence entre personnes du même niveau hiérarchique.

Ce positionnement au sein de l'organisation génère des contraintes auxquelles le manager de proximité doit s'adapter.

2.6.2-Une adaptation aux contraintes :

D'après le modèle de Karazek, le manager de proximité peut être soumis à de sérieuses tensions causées par des exigences professionnelles fortes (contraintes de temps, diversité des activités, charge de travail, etc.) associées à une faible autonomie notamment dans la prise de décision (Van Wassenhove, 2014). De fortes exigences pourraient ainsi être maîtrisées en étant associées à une plus grande autonomie.

Ces conditions défavorables interrogent sur les capacités d'adaptation du manager de proximité. (Desmarais et Abord De Chatillon, 2010, p. 76) citent Reynaud (1988) et évoquent un « management des contradictions » étudié par la théorie de la régulation sociale (TRS). Elle permet au manager, au regard des exigences établies par la direction, d'accommoder les règles en fonction des contraintes. Ce principe de régulation associe une régulation de contrôle (contrôle des pratiques) exercée par la hiérarchie et une régulation autonome (les acteurs adaptent leurs pratiques à leur convenance). Reynaud (1988) présente la régulation conjointe, combinaison acceptable des deux régulations précitées pour l'ensemble des parties prenantes. Le manager se place ainsi comme un régulateur des activités de son service. Il décerne ses contraintes pour ensuite les intégrer à son activité.

Afin de gérer les fortes demandes et d'éviter d'être soumise à de sérieuses tensions, le manager de proximité doit chercher une forme d'adaptation en fonction de la marge de manœuvre dont il dispose.

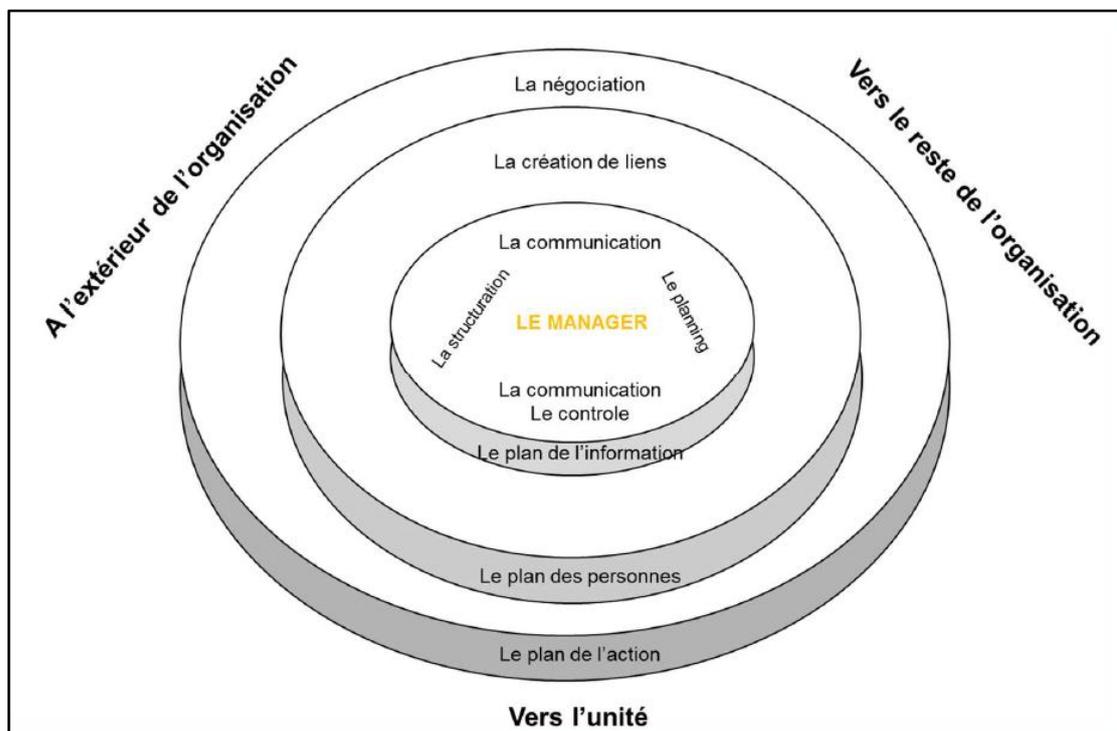
Payre et Scouarnec (2015) soulèvent les problématiques liées à la fonction managériale et à la complexification de cette fonction pouvant être soumise aux critiques de la part des dirigeants. Ils décrivent un positionnement démagogique des dirigeants prétendant une évolution naturelle de la fonction vers un idéal sans prise de mesure et d'accompagnement de leur part. Cela risque de mettre davantage en difficulté et en échec cette profession ne pouvant plus répondre efficacement aux attentes et injonctions de sa hiérarchie. Pour Guilmot et Vas (2012), il apparait essentiel de faire évoluer cette fonction, fortement contributive à la performance de l'organisation.

La complexité de cette fonction est accentuée par sa double représentativité, d'une part en tant que représentant de la direction, et d'autre part en tant que représentant des opérationnels.

Mintzberg (2011) souligne le caractère contextuel du management. Un manager efficace au sein d'une entité pourra rencontrer des difficultés dans une autre entité.

La complexité de cette fonction est accentuée par sa double représentativité, d'une part en tant que représentant de la direction, et d'autre part en tant que représentant des opérationnels.

Figure 3 : Un modèle de la fonction de manager selon Mintzberg.



Source : Sebti,S, (2018).

Le manager manage par l'information. « Le manager passe du temps à communiquer, à collecter et à diffuser des informations » dans une optique de planification et de structuration du travail. Il s'agit alors dans l'unité d'exercer une forme de contrôle en orientant les comportements et réalisations de l'équipe, ce qui va renforcer le lien groupal entre les membres de l'équipe, que ce soit vers l'unité, l'extérieur de l'organisation ou le reste de cette dernière.

2.7-Les pratiques de supervision :

2.7.1-Les typologies de pratiques de supervision susceptibles de faciliter le fonctionnement et l'efficacité des équipes de travail

Ils existent deux types de travaux dans la littérature sur les pratiques de supervision d'équipiers. D'une part, on retrouve des typologies qui n'ont pas été développées spécialement pour le travail en équipe, mais qui ont prouvé leur efficacité dans un tel contexte, et d'autre part, on trouve des typologies développées spécifiquement pour un contexte de travail en équipe. Nous vous présenterons succinctement les principales typologies ayant suggéré une conception distincte des pratiques de supervision dans un contexte de travail en équipe, et ce, d'une manière chronologique.

2.7.1.1-Les typologies non spécifiques au travail en équipe mais ayant démontré leur pertinence et leur efficacité dans un tel contexte :

Cette section abordera des recherches portant uniquement sur les pratiques de supervision spécifiques aux équipes de travail.

a-Leadership à quatre facteurs de Bowers et Seashore (1966) :

Il est intéressant d'exposer la typologie du *Leadership à quatre facteurs* de Bowers et Seashore (1966). Bowers et Seashore (1966) ont élaboré une théorie du leadership à partir de nombreuses recherches pratiques sur le leadership. Ils ont constaté quatre catégories : le soutien, la facilitation des interactions ainsi que l'accent sur les buts et la facilitation du travail. En vérité, les auteurs ne présentent pas des pratiques de supervision typiquement développées pour un contexte de travail en équipe, mais ils font les premiers pas vers une classification des pratiques pertinentes à employer en présence de groupes. Plus clairement, la dimension du soutien renvoie aux comportements qui valorisent les sentiments de valeur personnelle envers l'employé, tels que le respect. La dimension de la facilitation des interactions comprend les pratiques qui incitent les individus du groupe à développer des relations avec les autres

membres du groupe, telles que la mise en place de canaux de communication. La dimension mets l'accent sur les objectifs rassemble les comportements qui encouragent les subordonnés à atteindre les buts du groupe et à obtenir d'excellents résultats, tels que le fait de mettre l'accent sur la mission de l'organisation. La dimension de la facilitation du travail regroupe les pratiques qui assistent les employés à arriver aux objectifs fixés, telles que prévoir les horaires (Bowers et Seashore, 1966).

Tableau1 : Leadership à quatre facteurs de Bowers et Seashore(1966)

Dimensions	Exemples
Le soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de respect • Être chaleureux • Instaurer une confiance mutuelle
La facilitation des interactions	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des canaux de communication • Définir et clarifier les rôles et les relations • Mettre en place des modes les d'interactions définis
L'accent sur les buts	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre l'accent sur la mission • Motiver le groupe à accomplir le travail
La facilitation du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir les horaires • Coordonner, planifier et s'assurer que les ressources nécessaires (outils, matériels et connaissances techniques) à l'atteinte des objectifs soient disponibles

b-Leadership transactionnel :

Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'effet du leadership transactionnel sur la performance d'équipe Les pratiques de supervision comprises dans le leadership transactionnel sont les mêmes que ce soit dans un contexte d'équipe ou individuel. Le leader transactionnel qui gère une équipe a comme attitudes de donner des récompenses personnelles, donner des récompenses matérielles, gérer par exception de façon active et gérer par exception de façon passive (Pearce et Sims, 2002).

En d’autres termes, le leadership transactionnel se base sur un modèle de transaction entre le supérieur immédiat et son subordonné : en retour d’une performance adéquate, l’employé se voit remettre par son supérieur immédiat une récompense. Le leadership transactionnel est composé de trois dimensions comprenant plusieurs pratiques susceptibles d’améliorer le fonctionnement des équipes de travail : les récompenses, la gestion active par exception et la gestion passive par exception (Pearce et Sims, 2002 ; Bass *et al.* 2003 ; Kuo, 2004 ; Burke *et al.*, 2006). La dimension des récompenses renvoie aux comportements du supérieur qui récompense le groupe qui a abouti à ses objectifs fixés, telle que l’octroi d’une prime (Pearce et Sims, 2002). La dimension de la gestion active par exception regroupe les comportements du manager de proximité qui tente activement de trouver et répertorier les déviations du mode de conduite à adopter et émet des rectificatifs (Bass, 1990). La dimension de la gestion passive par exception comprend les comportements du manager de proximité qui apporte des correctifs aux problèmes déjà apparus (Bass, 1990). En somme, malgré le peu de recherches réalisées sur l’effet du leadership transactionnel dans un contexte de travail en équipe (Burke *et al.*, 2006), il a été prouvé qu’un supérieur immédiat voulant s’inspirer de ce style de leadership dans un contexte de travail en équipe devrait accorder des récompenses personnelles, offrir des récompenses matérielles, gérer par exception de façon active et passive (Pearce et Sims, 2002).

Tableau2 : Leadership transactionnel

Dimensions	Exemples
Donner des récompenses	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir une augmentation de salaire • Offrir une prime • Offrir un compliment
Gérer par exception de façon passive	<ul style="list-style-type: none"> • Agir de façon pro active afin de corriger les déviations
Gérer par exception de façon active	<ul style="list-style-type: none"> • Agir de façon réactive afin de corriger les déviations

c-Leadership transformationnel :

Le leadership transformationnel dans un contexte d’équipe est composé des mêmes pratiques de supervision que celles déjà identifiées par Bass (1990), Cox et Sims (1996), Podsakoff et al. (1990) et Rafferty et Griffin (2004) dans un contexte de supervision

individuelle. Il faut tout de même préciser que les pratiques de supervision d'équipe prennent en compte tous les employés faisant partis de l'équipe et non les membres de manière individuelle (Pearce et Sims, 2002).

Le leadership transformationnel se veut un procédé pour le leader de mener les membres de l'organisation à transformer leur vision afin qu'ils pensent davantage au bien de l'entreprise et pas uniquement à leur propre bien. Pour ce faire, selon Rafferty et Griffin (2004), les pratiques de supervision découlant du leadership transformationnel motivent les subordonnés à modifier leurs attitudes, leurs croyances et leurs valeurs afin qu'ils atteignent des performances qui surpassent les attentes. Le leadership transformationnel permet de prendre en compte tous les employés qui font partie de l'équipe et non les membres de manière individuelle.

Le leadership transformationnel se compose de quatre dimensions : le charisme ou l'influence idéalisée, l'inspiration ou la motivation inspirée, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle (Pearce et Sims, 2002 ; Bass *et al.* 2003). La dimension du charisme ou de l'influence idéalisée regroupe les pratiques du supérieur immédiat exerçant une influence sur les équipiers, telles qu'insuffler de la fierté. La dimension de l'inspiration ou de la motivation inspirée renvoie aux pratiques du supérieur immédiat inspirant les équipiers, en devenant par exemple un exemple pour les subordonnés. La dimension de la considération individuelle comprend les pratiques du supérieur immédiat prenant en compte la satisfaction des besoins émotionnels de chacun des équipiers de manière individuelle, comme lier les besoins de chacun des employés à la mission de l'organisation. La dimension de la stimulation intellectuelle regroupe les pratiques du supérieur immédiat stimulant l'intellect des équipiers, telles le fait d'apporter sans arrêt de nouvelles idées. Finalement, malgré le peu des études réalisées sur l'impact du leadership transformationnel dans un contexte de travail en équipe, il a été montré que cette typologie a une influence positive sur la perception des membres de l'équipe par rapport à leur performance d'équipe (Pearce et Sims, 2002).

Tableau 3 : Leadership transformationnel

Dimensions	Exemples
<p>Charisme ou influence idéalisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donner une vision et un sens à la mission de l'organisation • Insuffler de la fierté • Obtenir le respect et la confiance

Inspiration ou motivation inspire	<ul style="list-style-type: none"> • Devenir un modèle • Communiquer une vision et une mission
Considération individuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Coacher et faire du mentorat • Donner du feed-back de façon continue • Lier les besoins de l'employé à la mission de l'organisation
Stimulation intellectuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Introduire sans cesse de nouvelles idées • Pousser les employés à toujours repenser les anciennes façons de faire • Favoriser l'innovation

d-Leadership d'habilitation :

La typologie du leadership d'habilitation amène une contribution captivante à la littérature. Plusieurs chercheurs ont étudié ce type de leadership et déterminé ses bases et ses limites (Arnold *et al.* 2000 ; Konczak *et al.* 2000 ; Pearce et Sims, 2002 ; Pearce *et al.* 2003 ; Burke *et al.*, 2006). Plus précisément, le leadership d'habilitation base ses fondements sur les pratiques et les techniques qui affaiblissent le sentiment d'impuissance et améliorent le sentiment d'efficacité des membres de l'organisation (Konczak *et al.* 2000). Dans le cadre du travail en équipe, le leadership d'habilitation met l'accent sur l'accroissement des compétences et le développement de l'aptitude des équipiers à l'autogestion (Burke *et al.* 2006). Le leadership d'habilitation comprend différentes dimensions qui seraient en mesure d'augmenter l'efficacité des équipes, soit gérer par l'exemple, entraîner, faire contribuer les membres de l'équipe à la prise de décisions, informer et démontrer de l'intérêt/interagir avec l'équipe, faire du mentorat et donner de la rétroaction (feed back) (Arnold *et al.* 2000 ; Burke *et al.* 2006). Afin de résumer et clarifier chacune des dimensions, le tableau 4 expose plusieurs exemples de pratiques raccordées à chacune des dimensions.

Tableau 4: Leadership d'habilitation

Dimensions	Exemples
Gérer par l'exemple	<ul style="list-style-type: none"> • S'impliquer de façon exemplaire dans son travail

Informer	<ul style="list-style-type: none"> • Informer les équipiers de la mission et de la philosophie de l'organisation
Faire participer les membres de l'équipe dans la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> • Demander et considérer les suggestions faites par les membres de l'équipe afin de prendre des décisions
Démontrer de l'intérêt/interagir avec l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler étroitement avec les équipes dans le cadre de la réalisation de leur travail
Entraîner	<ul style="list-style-type: none"> • Éduquer les équipiers à être moins dépendants de leur leader
Faire du mentorat	<ul style="list-style-type: none"> • Entretenir une relation de soutien, d'échanges et d'apprentissage avec l'équipe
Donner de la rétroaction	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir aux équipiers une rétroaction en regard de la performance à atteindre

2.7.2.1-Les typologies précisément conçues pour un contexte de travail en équipe

Il subsiste dans la littérature des typologies de pratiques de supervision développées spécialement pour le travail en équipe. Dans la prochaine section, les modèles de Manz et Sims (1987), Smither *et al.* (1995), Sagie (1996) ainsi qu'Aubé *et al.* (2006b) seront exposés. Ces quatre typologies sont retenues pour leur conception distincte des pratiques pertinentes à mettre en application afin de superviser les équipiers.

a-Typologie de Manz et Sims (1987) :

Manz et Sims (1987) sont parmi les premiers chercheurs à s'être intéressés aux pratiques de supervision des supérieurs immédiats d'équipe. Ces chercheurs appellent le « leader externe » ou « coordonnateur ». À cet effet, ces derniers présentent le supérieur comme un guide ne faisant pas partie intégrante de l'équipe. La nuance est importante pour les auteurs qui exposent que le rôle du supérieur immédiat, dans leur étude, n'est pas de vérifier étroitement l'exécution du travail de l'équipe, mais bien de soutenir et d'encadrer le travail des équipiers qui la composent. Plus précisément, Manz et Sims (1987) ont répertorié deux types de pratiques de supervision. Le premier type renvoie aux pratiques de supervision qui permettent d'optimiser le

niveau d'autogestion des équipes de travail et ayant un impact positif sur la performance. Le second type concerne les pratiques de supervision qui n'ont pas nécessairement d'impact sur l'autogestion des équipiers, mais qui influencent positivement la performance de l'équipe. Pratiquement, Manz et Sims (1987) identifient six différentes pratiques de supervision qui permettent d'optimiser le niveau d'autogestion des équipes de travail et qui influencent positivement la performance de l'équipe. Ces pratiques sont les suivantes : inciter les membres de l'équipe à s'encourager entre eux pour accéder à un niveau de performance plus élevé, Encourager les membres à être critiques envers eux-mêmes et leur performance en tant que groupe, encourager les équipiers à se fixer des buts, encourager les membres à s'autoévaluer et à s'observer entre eux, encourager les équipiers à avoir des attentes élevées quant à leur performance de groupe et encourager les membres de l'équipe à réfléchir avant de faire une tâche.

De surcroît, Manz et Sims (1987) mettent en évidence d'autres comportements de supérieurs immédiats ayant un impact positif sur la performance de l'équipe sans forcément influencer son niveau d'autogestion. Ces pratiques sont les suivantes : communiquer avec les gestionnaires, entraîner les employés inexpérimentés, corriger certains comportements, donner les attentes face aux performances de l'équipe, être honnête, faciliter l'accès au matériel, encourager les communications entre les groupes, encourager l'équipe verbalement, fixer des buts et travailler avec les employés.

Tableau 5 : Typologie de Manzet Sims(1987)

Dimensions	Exemples
<p>Pratiques de supervision visant à améliorer le niveau d'autogestion des équipes et ayant une influence positive sur leur performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les membres de l'équipe à s'encourager entre eux pour atteindre un niveau de performance plus élevé • Encourager les membres à être critiques envers eux-mêmes et leur performance entant que groupe • Encourager les membres à s'autoévaluer et à s'observer entre eux
<p>Autres pratiques de supervision ayant une influence positive sur la performance des équipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la communication de l'équipe avec les gestionnaires • Entraîner les employés inexpérimentés • Fixer des buts et travailler avec les employés

b-Typologie de Smither et al. (1995) :

La typologie de Smither *et al.* (1995) est intéressante à exposer car la démarche des auteurs est singulière. En fait, ceux-ci ont conduit une série d'entrevues auprès de supérieurs immédiats d'équipes de travail afin de lister et classer les pratiques de supervision pertinentes pour les organisations voulant être compétitives. Une fois les entrevues finies, les chercheurs ont fait intervenir les subordonnés des mêmes supérieurs. Le but était de demander aux équipiers d'identifier laquelle ou lesquelles des pratiques préalablement définies devraient maîtriser leur supérieur immédiat d'équipe, pour faire en sorte que l'organisation demeure compétitive. De leur recherche, Smither *et al.* (1995) ont identifié neuf dimensions regroupant plusieurs pratiques de supervision d'équipes essentielles, soit l'entraînement et le soutien, l'engagement envers la qualité et la satisfaction des clients, la communication, la création d'un environnement propice pour le travail d'équipe, l'équité, l'intégrité et le respect, l'encouragement à la participation, la rétroaction et l'octroi de valeur à la diversité. Chacune des dimensions comprenant plusieurs comportements.

Tableau 6 : Typologie de Smither et Al (1995)

Dimensions	Exemples
L'entraînement et le soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Partager son savoir et son expertise • Être accessible pour ses employés • Soutenir et écouter les équipiers qui souhaitent discuter
L'engagement envers la qualité et la satisfaction des clients	<ul style="list-style-type: none"> • Inciter les équipiers à mieux faire leur travail. • Favoriser l'innovation • Favoriser la créativité dans la manière de satisfaire les clients
La communication	<ul style="list-style-type: none"> • Indiquer clairement les attentes en regard de la performance de l'équipe • Informer adéquatement les équipiers afin qu'ils puissent faire leur travail efficacement
La création d'un environnement propice pour le travail d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager et faciliter le travail d'équipe • Favoriser la collaboration entre les équipiers

L'équité	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter équitablement et avec respect tous les équipiers indépendamment de leur religion, sexe ou nationalité d'origine
L'intégrité et le respect	<ul style="list-style-type: none"> • Mener à terme ses engagements • Respecter les mêmes standards, politiques et procédures que ceux communiqués
L'encouragement à la participation	<ul style="list-style-type: none"> • Faire participer les équipiers aux prises de décisions qui ont un impact sur leur travail
La retro action	<ul style="list-style-type: none"> • Donner de la rétro action à chacun des équipiers sur ses performances, etc. au bon moment
L'octroi de valeur à la diversité	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager et accepter les différents points de vue • Utiliser l'expertise de ses employés

c-Typologie d'Aubé et al. (2006b) :

La typologie d'Aubé *et al.* (2006b) a approfondi la régulation du travail collectif en fonction d'un critère d'efficacité, le rendement d'équipe. Ainsi, les interventions régulatrices groupales, qui correspondent à des pratiques de supervision pertinentes à un contexte de travail en équipe, visent à mobiliser les membres et à orienter leurs efforts dans une même direction (Aubé *et al.* 2006b). En d'autres termes, la régulation du travail collectif regroupe les pratiques qui guident les équipiers en fonction du travail à réaliser de manière à ce que l'équipe se conforme aux attentes organisationnelles (Aubé *et al.* 2006b). S'appuyant sur une revue de la littérature des études sur les relations entre l'utilisation des différentes interventions régulatrices groupales et le rendement d'équipe, les chercheurs ont exposé une typologie comprenant trois dimensions, soit la fixation d'objectifs communs, la transmission d'une rétroaction collective et l'octroi de récompenses de groupe. Plus exactement, la fixation d'objectifs communs précise l'apport souhaité de chacun des équipiers en rassemblant les comportements qui déterminent des objectifs communs, et ce, afin de déterminer clairement les attentes quant aux résultats. La transmission d'une rétroaction (feed back) collective correspond aux pratiques qui informent le groupe sur les résultats du travail et sur la façon dont le travail est exécuté en fonction des objectifs à atteindre. Somme toute, l'octroi de récompenses de groupe rassemble les comportements du superviseur qui valorisent les réussites de l'équipe en fonction de l'atteinte

des objectifs, et ce, dans le but de renforcer positivement leurs comportements et de les encourager à poursuivre dans la même direction.

Tableau7 : Typologie d’Aubé *et al.* (2006b)

Dimensions	Exemples
Objectifs communs	<ul style="list-style-type: none"> • Préciser, en fonction d’une échéance donnée, les résultats que doit atteindre l’équipe
Feed-back collectif	<ul style="list-style-type: none"> • Donner une rétroaction aux membres de l’équipe sur la progression du travail en fonction des résultats attendus et énoncer des suggestions de perfectionnement et d’amélioration
Récompenses de groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Récompenser, à l’aide de l’attribution d’une conséquence positive, tous les membres du groupe ayant atteint les objectifs

d-Typologie de Rousseau (2007) :

La typologie de Rousseau (2007) a été élaborée sur la base d’une inspection de la littérature traitant des pratiques de supervision des supérieurs immédiats d’équipe. L’apport caractéristique de cette typologie vient du fait que jusqu’à présent, les chercheurs avaient, pour la plupart, concentré leurs recherches sur un nombre réduit de pratiques de supervision d’équipe et non sur toutes celles répertoriées auparavant dans la littérature. Rousseau (2007) a réalisé une typologie regroupant les meilleures pratiques de supervision d’équipe. Cette typologie classe 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 confirmé dans une étude de validité menée par Pilon (2008). La dimension des pratiques de soutien regroupe les pratiques de reconnaissance, de considération et de participation à la prise de décision. La dimension des pratiques de régulation rassemble les pratiques d’alignement des contributions, de transmission d’informations et de rétroaction. Somme toute, la dimension des pratiques d’habilitation renvoie aux pratiques qui permettent le développement du travail en équipe et le développement de l’autogestion.

Tableau 8: 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.

Les différentes typologies présentées nous ont permis de faire état des pratiques de supervision susceptibles de faciliter le travail en équipe. Ainsi, de nos jours, nous sommes en mesure d'affirmer que les supérieurs immédiats ont entre leurs mains la possibilité, au moyen de pratiques appropriées à leur milieu de travail, d'optimiser le fonctionnement des équipes dont ils sont responsables.

❖ **Résumé du chapitre :**

Ce chapitre a permis de définir les différents cadres conceptuels liés aux questions de manager de proximité, à savoir ces différentes définitions et appellations, son rôle, les types de managers de proximité, la différence entre le manager d'hier et celui d'aujourd'hui et les multiples théories que nous avons présenté de manière très synthétique afin de bénéficier d'une vue d'ensemble des pratiques de supervision.

CHAPITRE III :
LES
COMPORTEMENTS
CONTREPRODUCTIFS

❖ Préambule :

Les comportements contre productifs que nous allons décrire dans ce chapitre ont fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre leurs définitions, leurs appellations, leurs différentes typologies, leurs antécédents et leurs conséquences dans le cadre organisationnel.

3.1-les comportements contre-productifs :

3.1.1-Définitions des comportements contre-productifs :

Un comportement de travail contre-productif, ou CCP, est tout comportement d'employé qui porte atteinte aux objectifs et aux intérêts d'une entreprise. Les comportements de travail contre-productifs se présentent sous de nombreuses formes différentes, mais peuvent inclure le retard, le vol, la fraude, le harcèlement sexuel, l'intimidation au travail, l'absentéisme, la toxicomanie, l'agression au travail ou le sabotage. Ces types de comportement ont non seulement une incidence sur la qualité du travail produit par l'employé qui travaille dans des CCP, mais peuvent également avoir une incidence négative sur la productivité des autres employés de l'entreprise et créer des risques indésirables pour l'employeur.

Les comportements contre productifs définis comme « 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 membre » (**Leblanc et al, 2004, p.61**).

Rioux et al (2003) définissent les comportements contreproductifs comme « 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 et al, 2003, p.92**).

Les comportements contreproductifs sont définis par Spector et Fox en 2005 comme des « actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes ». Cette définition diffère de celle donnée par Sackett en 2002 qui considère les comportements contreproductifs comme des comportements allant à l'encontre des intérêts les plus légitimes de l'organisation (**Leroy, 2010, p.48**).

La définition de **Robinson et Bennett** apparut en (1995) ou ils considèrent que les comportements déviants sont tout comportement volontaire des membres d'une organisation qui viole significativement les normes de l'organisation et ainsi menace le bien-être de l'organisation ou de ses membres (**Robinson et Bennett, 1995, p 556**). Pour robinson et bennett, les comportements contre productifs au travail sont donc des comportements handicapant la performance économique et sociale de l'organisation.

3.1.2-Les différentes appellations des comportements contre productifs :

Le phénomène que sont les comportements contre-productifs est complexe. D'ailleurs, (Terry et Steffensmeier, 1988) expliquent :

« Le premier problème auquel sont confrontés les théoriciens de la déviance est de s'attaquer à l'apparente complexité du phénomène. Ce n'est pas une tâche facile, car la déviance consiste en une gamme de phénomènes dont il est difficile, voire impossible, de délimiter les limites du champ. Essentiellement, cela se résume à un problème de différenciation entre déviance et non-déviance. » (Terry et Steffensmeier, p.56)

Ainsi, l'étude des comportements contre-productifs dans les organisations a fait naître au sein des chercheurs une multitude de termes et de définitions, dont les principaux sont présentés au tableau.

Tableau 1 : Principales appellations des comportements contre-productifs et leurs définitions.

Auteurs	Appellations	Définitions
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.

Sources : adapté de Fortin (2009) et de Gruys (2000)

Plusieurs termes et définitions ont été utilisés pour circonscrire l'étude des comportements adoptés par un membre d'une organisation et qui portent atteinte à l'organisation ou à ses membres. Les comportements antisociaux (*antisocial behavior*) au travail (Giacalone et Greenberg, 1997), un vice organisationnel (*organizational vice*) (Moberg, 1997), une mauvaise conduite organisationnelle (*organizational misbehaviour*) (Vardi et Wiener, 1996), une agression au travail (*workplace aggression*) (Baron et Neuman, 1996),

une agression motivée par l'organisation (*organization-motivated aggression*) (O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996), la revanche organisationnelle (*organizational retaliation*) (Skarlicki et Folger, 1997), les comportements désobéissants (*non compliant behaviour*) (Puffer, 1987) sont des exemples des termes utilisés dans la littérature scientifique pour traiter de ces comportements.

Bien que ces termes se rapportent tous à des comportements adoptés par les membres d'une organisation et qui portent atteinte à elle ou à ses membres, leurs définitions circonscrivent quels comportements seront ou ne seront pas étudiés. Par exemple, Hollinger et Clark (1982) utilisaient les termes de déviance de propriété (*property deviance*) et de déviance de production (*production deviance*) pour décrire les comportements où des employés s'en prennent aux biens ou aux capitaux d'une organisation ou qui intentionnellement ne fournissent pas une prestation de travail adéquate. Robinson et Bennett (1995), quant à eux, utilisaient le terme plus englobant de déviance au travail (*work place deviance*) pour décrire tout comportement volontaire des membres d'une organisation qui viole significativement les normes de l'organisation et ainsi menace le bien-être de l'organisation ou de ses membres. Cette dernière définition couvre alors non seulement des comportements qui visent l'organisation, mais également des comportements qui portent atteinte aux individus qui en font partie. La distinction entre les comportements ciblant l'organisation ou les individus est importante puisqu'un bon nombre d'études supportent l'idée que les antécédents de ces différentes catégories de comportements seraient différenciés selon Berry, Ones et Sackett (2007). Cette méta-analyse vient donc établir deux grandes catégories de comportements, soit la déviance organisationnelle, dont la cible est l'organisation comme telle, et la déviance interpersonnelle, dont la cible est un individu faisant partie de l'organisation. Par ailleurs, la définition de Gruys et Sackett (2003) des comportements contre-productifs au travail (*counter productive work behaviors*) ajoute aux définitions précédentes la notion d'intentionnalité du comportement, soit l'intentionnalité de poser le geste, mais sans nécessairement l'intentionnalité de causer un préjudice. Cette distinction est importante, puisqu'elle fait en sorte d'inclure tout comportement nuisible à l'organisation, quelle que soit l'intention de l'employé. **(Guillaume Duguay, 2016p.p 3-4).**

3.2-Les typologies des comportements contreproductifs :

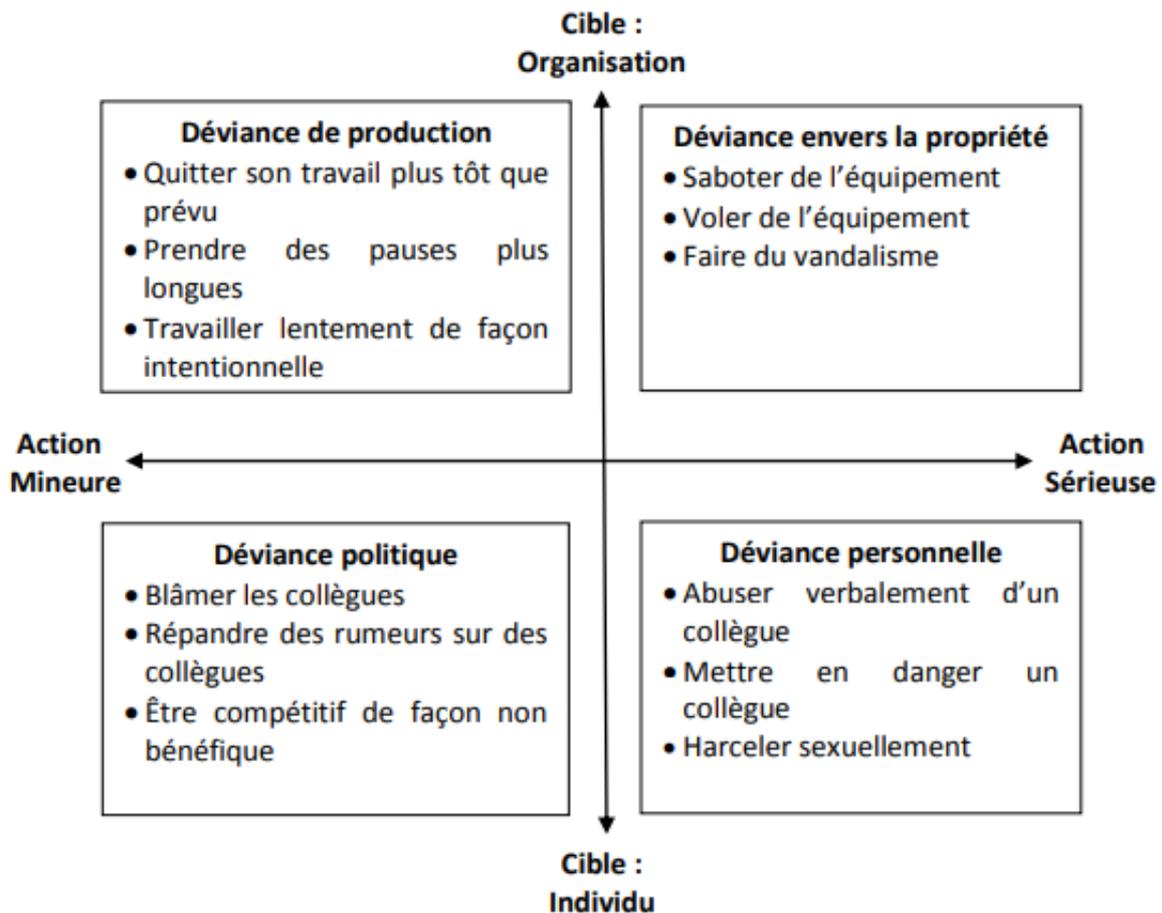
Plusieurs recherches ont été effectuées sur les comportements contreproductifs regroupant un ensemble de comportements divers et certains chercheurs ont tenté de les classifier selon différentes dimensions, en créant plusieurs typologies. Kelloway, Francis, Prosser et Cameron (2010) ont souligné qu'avant le milieu des années 1990, l'approche la plus courante était d'examiner les différents comportements jugés nuisibles sans toutefois reconnaître que ces comportements présentaient certains points en commun qui permettraient de les regrouper (**Kelloway et al, 2010, p.19**). Les premiers chercheurs à avoir tenté certains regroupements sont Mangiore et Quinn (1975) et Hollinger et Clark (1982), en distinguant les comportements qui ont pour effet de réduire la quantité et la qualité du travail (*production deviance*) de ceux portant atteinte au patrimoine de l'entreprise, comme le vol ou le vandalisme (*property deviance*). Fisher, Locke et Henne (1992) ont également classifié les comportements anti-citoyens, le point négatif du concept de citoyenneté organisationnelle, selon les dimensions suivantes : l'évitement du travail (l'absentéisme et les retards), l'évitement de la tâche (la flânerie), les attitudes de contradiction et de résistance envers l'autorité, l'agression et la vengeance. Il aura cependant fallu attendre le milieu des années 1990 pour qu'une première typologie intégrative soit proposée par Robinson et Bennett (1995), suivi après par d'autres typologies présentées ci-dessous.

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

Les deux chercheurs Robinson et Bennett ont introduit une typologie de comportements contreproductifs au travail qui reste à ce jour une des typologies les plus utilisées pour distinguer les comportements contre productifs, elle a servi de base à un certain nombre de recherches ayant pour thème l'intimidation (p. ex. Lavan et Martin, 2007), le cyber flânage (p. ex. Blanchard et Henle, 2008; Blau, Yang et Ward-Cook, 2006), la violence au travail (p. ex. Kelloway, Barling et Hurrell, 2006), l'éthique organisationnelle (p. ex. Brown et Trevino, 2006), le sabotage (p. ex. Ambrose, Seabright et Schminke, 2002), les comportements de citoyenneté (p. ex. Lee et Allen, 2002), les comportements contre-productifs au travail (p. ex. Fox, Spector et Miles, 2001) et l'incivilité (p.ex. Cortina, Magley, Williams et Langhout, 2001), pour ne citer que ceux-là. Le cadre conceptuel de Robinson et Bennet permet d'obtenir une représentation des dimensions des CCP en milieu de travail, les auteurs soutiennent que les CCP au travail sont composés de quatre dimensions qui sont représentés schématiquement dans un graphique à deux axes permettant de faire la distinction entre la cible visé par les personnes

posant le geste de déviance (l'organisation ou l'individu) et la sévérité de l'acte (comportements mineurs ou sérieux) , soit **la déviance de production** (ralentir délibérément le rythme de travail), **la déviance envers la propriété** (saboter ou voler de l'équipement) constitueraient une seule famille de comportements contre-productifs (comportements dirigés contre l'organisation). L'autre famille (comportements dirigés contre l'individu) serait constituée de **la déviance politique** (blâmer ses collègues ou répandre des rumeurs à leur sujet) **et la déviance personnelle** (l'abus verbal ou le harcèlement sexuel).

La figure 1 : la typologie de Robinson et Bennett (1995).



Source : traduit et adapté de Robinson et Bennett (1995)

3.2.2-La typologie de Gruys (2000) :

Alors que certains chercheurs (Robinson et Bennett, 1995 ; Robinson et Greenberg, 1995) appelaient à l'élaboration d'une théorie intégrée sur les comportements contre-productifs qui inclurait tous les types de comportements, Gruys (2000) a procédé à l'analyse factorielle de 87 comportements contre-productifs. Elle a ainsi développé une typologie qui classifie ces 87 comportements en 11 catégories : (1) les comportements liés aux vols, (2) la destruction de la propriété, (3) le mauvais usage de l'information, (4) le mauvais usage du temps et des ressources, (5) les comportements non sécuritaires, (6) l'assiduité médiocre, (7) la pauvre qualité de travail, (8) l'usage d'alcool, (9), l'usage de drogue, (10) les abus verbaux et (11) la violence physique. La typologie de Gruys (2000) est intéressante dans la mesure où elle est née d'une étude qui inclut un très grand nombre de comportements contre-productifs, ce qui en fait une des études les plus intégratives sur le sujet. Ceci s'avérait d'ailleurs nécessaire en regard de l'objet principal de son étude, soit l'établissement de liens entre les différents comportements. En d'autres termes, l'étude de Gruys (2000) tentait de déterminer si l'adoption de certains comportements augmente la probabilité d'en adopter certains autres. Alors que l'étude de Robinson et Bennett (1995) empruntait une perspective axée sur la sévérité des comportements contre-productifs, Gruys (2000) a plutôt tenté d'enrichir les connaissances au niveau de la cooccurrence de ces comportements. La typologie de Gruys (2000) est présentée au tableau.

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	Divulgence 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 en vers ses coéquipiers
11. Violence physique	Voies de fait, avances sexuelles à un ou une collègue de travail.

Source : adapté et traduit de Gruys (2000)

3.2.3-La typologie de Vardi et Weitz (2004) :

La typologie de Vardi et Weitz (2004) se différencie de la typologie de Robinson et Bennett (1995) par sa catégorisation des comportements contre-productifs. Elle suscite beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs en raison notamment de l'inclusion de comportement qui bénéficient à l'organisation mais qu'ils qualifient tout de même de contre productifs. Les auteurs ont étudié un large éventail de comportements violant les normes de bon fonctionnement d'une organisation, pour finalement créer une typologie qui divise les comportements contre-productifs en trois catégories. Premièrement, la typologie regroupe les comportements de type S (*self*) qui ont tendance à profiter à l'individu, comme voler. Deuxièmement, les auteurs rassemblent les comportements de type O (*organization*) qui ont tendance à profiter à l'organisation qui emploie l'individu qui adopte les comportements déviants, telle la falsification de données. Troisièmement, la typologie regroupe les comportements de type D (*damage*) dont la vocation principale est d'endommager les biens de l'organisation ou d'infliger des dommages corporels à des collègues, tels le sabotage et les mauvais traitements physiques. Le tableau 3 présente la typologie de Vardi et Weitz (2004).

Tableau3 : Typologie de Vardi et Weitz(2004)

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

Source : adapté et traduit de Vardi et Weitz (2004)

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

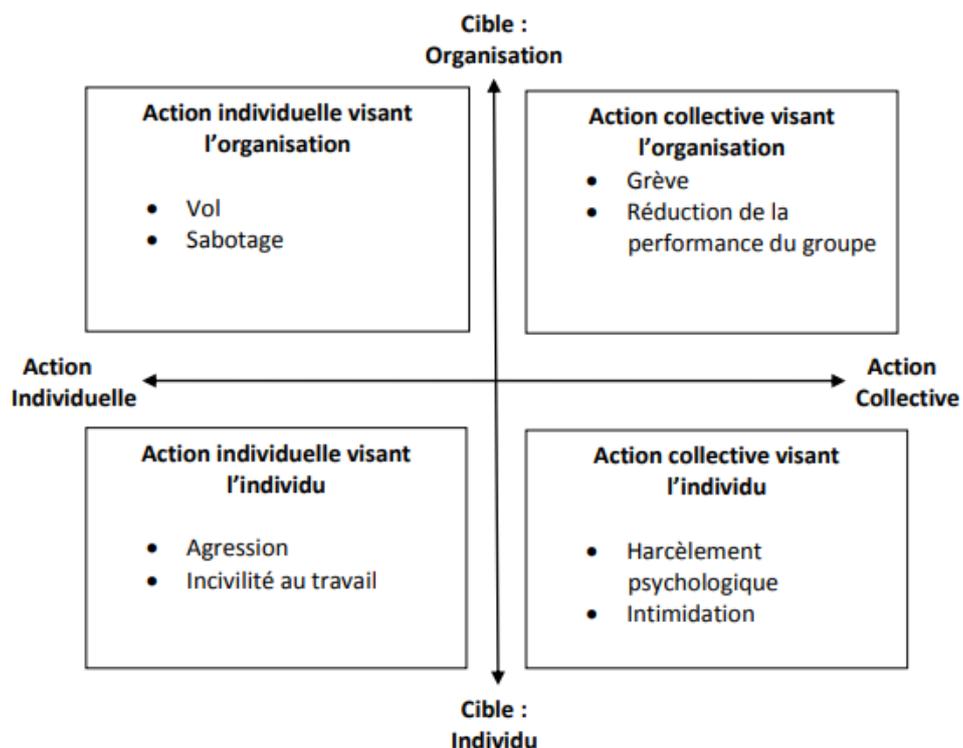
La typologie de Kelloway *et al.* (2010) se veut une nouvelle façon d'étudier les comportements contre-productifs basée sur l'étude de Robinson et Bennet (1995), à laquelle ils ont intégré des éléments de la littérature sur les comportements de protestation (Kelloway, Francis, Catano et Teed, 2007 ; Klandermans, 1997 ; Wright, Taylor et Moghaddam, 1990). les auteurs ont mis l'accent sur le dysfonctionnement des comportements contre-productifs plutôt que sur le niveau d'action, soit individuel ou collectif.

Cela dit, Kelloway *et al.* (2010) soutiennent que les comportements contre-productifs peuvent être considérés comme une forme de protestation dans laquelle les comportements des individus et des groupes sont des tentatives de réparation ou encore d'expression de leur mécontentement envers les pratiques de l'organisation (**Kelloway et al, 2010, p.21**). 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). Ces protestations émanent de

trois sources, soit le niveau d'identification au groupe, la perception de l'injustice organisationnelle et la perception de l'efficacité de l'outil de protestation utilisé pour revendiquer (grève, intimidation, etc.). Ce faisant, ils nous amènent à considérer la suggestion jusqu'ici inexploitée que les comportements contre-productifs peuvent être adoptés individuellement et/ou collectivement. De façon plus spécifique, leur typologie positionne les comportements contre-productifs selon deux axes : un premier concernant le niveau de l'action (individuelle par rapport à collective) et un second indiquant la cible visée (l'organisation ou les individus). En effet, la distinction établie entre déviance organisationnelle et individuelle conduit les auteurs à une typologie à quatre dimensions (Kelloway *et al.*, 2010). La première dimension correspond aux actions individuelles visant l'individu, telles l'agression et l'incivilité au travail.

La seconde dimension regroupe les manifestations individuelles visant l'organisation, tel le sabotage et le vol organisationnel. La troisième dimension correspond aux actions collectives visant l'individu, telles l'intimidation en groupe et le *mobbing*. La quatrième et dernière dimension regroupe les manifestations collectives visant l'organisation, telles la grève et la réduction de la performance du groupe.

Figure 2 : la typologie de Kelloway *et al.*



Source : adapté et traduit de Kelloway *et al.* (2010)

3.3-Les typologies de comportements contre-productifs dans un contexte d'équipes de travail :

La distinction entre les comportements contre-productifs et les comportements contre-productifs d'équipiers est importante à préciser parce que des comportements qui ne s'avèrent pas particulièrement problématique dans un contexte de travail traditionnel, peuvent le devenir dans un contexte de travail en équipe. Certains chercheurs se sont intéressés spécifiquement aux comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe. Il s'avère pertinent de tenir compte du mode d'organisation du travail pour juger de la nature contre-productive de certains comportements. En effet, certains comportements peuvent se révéler contre-productifs dans un contexte d'équipe, alors qu'ils ne le seraient pas dans un contexte où les individus dépendent peu les uns des autres pour réaliser leur travail, en effet, dans ce contexte, l'employé qui néglige son travail pénalise l'ensemble de l'équipe, ce comportement pourrait donc générer de la frustration chez les équipiers qui s'affairent à leurs tâches.

Par ailleurs, dans un contexte de travail en équipe, les comportements contre-productifs peuvent devenir une réalité collective. Lorsque des comportements contre-productifs sont adoptés dans une équipe, un effet de contamination tend à s'opérer. L'effet de contagion se manifeste lorsqu'un ou des membres qui sont témoins de comportements contre-productifs adoptés par un ou plusieurs de leurs coéquipiers ont tendance à reproduire les mêmes comportements (**Robinson et O'Leary-Kelly, 1998**). Il faut noter cet effet de contagion peut aussi être suivi d'un phénomène d'amplification. L'adoption de comportements contre-productifs, dans un contexte d'équipe, devient ainsi un phénomène de groupe. Des typologies propres à un contexte d'équipe ont donc été développées par des chercheurs. Celles de Pearce et Giacalone (2003) et d'Aubé et al. (2009) sont présentées dans les prochaines sections.

3.3.1-La typologie de Pearce et Giacalone (2003) :

La typologie de Pearce et Giacalone (2003) est intéressante à exposer car elle est une des premières à classifier des comportements d'anti-citoyenneté organisationnelle qui entravent la performance et le bon fonctionnement de l'équipe en se basant sur le concept de Fisher et al (1992). Pearce et Giacalone (2003) définissent le concept d'anti-citoyenneté d'équipe comme « la propension des membres d'une équipe à adopter des comportements qui empêchent le fonctionnement efficace de l'équipe et la performance » (**Pearce et Giacalone, 2003, p.65**) Les auteurs regroupent les comportements contre-productifs d'équipiers en quatre dimensions, soit la défiance, la plainte, l'évitement de l'emploi et l'évitement de la tâche. La défiance regroupe

tous les comportements d'équipiers qui tendent de défier l'autorité du gestionnaire de l'équipe, de résister à l'influence du leader ou de remettre en question ses décisions. La plainte renvoie à la tendance à se plaindre constamment ou de façon exagérée. L'évitement à l'emploi regroupe les comportements des membres de l'équipe qui évitent d'accomplir leur travail. Cette dimension comprend autant les retards, les départs hâtifs, l'absentéisme. L'évitement de la tâche quant à elle, correspond aux manifestations des membres qui feignent d'être occupés pour ne pas accomplir leurs tâches. L'évitement à l'emploi et l'évitement à la tâche, rejoignent le concept de flânerie sociale. La typologie de Pearce et Giacalone (2003) est présentée au tableau.

Tableau 4 : Typologie de Pearce et Giacalone (2003) :

Dimension	Exemple
La résistance	Défier l'autorité du gestionnaire de l'équipe
La plainte	Se plaindre
L'évitement de l'emploi	Éviter l'emploi en général
L'évitement de la tâche	Éviter d'accomplir ses tâches spécifiques

Source : adaptée traduit de Pearce et Giacalone (2003)

3.3.2-La typologie d'Aubé et al. (2009) :

La typologie d'Aubé *et al.* (2009) regroupe quatre dimensions de comportements contreproductifs en contexte de travail en équipe. Soit, le parasitisme, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources. Les chercheurs concluent que ces comportements sont négativement reliés 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. 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), de Leon (2001), Locke *et al.* (2001) ainsi que Pearce et Giacalone (2003) ont d'ailleurs servi de base 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'Aubé *et al.* (2009) de la précédente.

La dimension du parasitisme expose les comportements des équipiers qui se fient à leurs collègues pour effectuer leur propre travail. Aubé et ses collègues (2009) considèrent que les comportements de parasitisme sont quasi-identiques aux manifestations du phénomène de la flânerie sociale, 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. Les manifestations du parasitisme peuvent prendre plusieurs formes : prendre des pauses trop fréquentes, ne pas s'appliquer à fournir un travail de qualité, manquer de sérieux et de préparation, trouver des excuses afin d'éviter certaines responsabilités, laisser une autre personne faire une partie de son travail, s'absenter plus longuement que nécessaire afin de s'adonner à des occupations personnelles. 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. In fine, *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.

L'agression interpersonnelle renvoie aux comportements susceptibles de porter atteinte à l'intégrité physique ou psychologique d'un ou plusieurs coéquipiers. Ce comportement a été l'objet d'un grand intérêt de la part des chercheurs, notamment depuis le début des années 2000 (ex. : Beech et Leather, 2006 ; Chappell et Di Martino, 1998 ; Einarsen, 2005 ; Griffin et Lopez, 2005 ; Hirigoyen, 2001 ; Hoel, Faragher et Cooper, 2004 ; Matthiesen et Einarsen, 2004 ; Roland et Idsøe, 2001 ; Salin, 2005 ; Soares, 2002 ; Tehrani, 2004 ; Varhama et Björkqvist, 2004 ; Waddington, Badger et Bull, 2005 ; Zapf, Einarsen, Hoel et Vartia, 2003). D'autres appellations sont utilisées pour dénoter ces comportements d'agression, à savoir *la violence*, *le harcèlement* et *l'hostilité*. L'enrichissement des connaissances sur les conséquences négatives de l'agression au travail, autant chez les témoins que chez les victimes, a contribué à la reconnaissance de l'agression au travail comme véritable problème social dans les organisations (Jauvin, Cousineau et Vézina, 2011). Ce problème s'explique en partie par le cercle vicieux de violence que l'agression interpersonnelle crée, surtout au niveau de l'agression psychologique, la forme d'agression la plus répandue (Aubé et Rousseau, 2011 ; Bennett et Robinson, 2000 ; Courcy et al., 2004 ; Dagenais, 2007). En effet, les émotions ressenties par les victimes de harcèlement (ex. : frustration, humiliation, impuissance) les poussent à adopter les mêmes

comportements d'agression que leurs agresseurs (Ayoko, Callan et Hartel, 2003). 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. Plus préoccupant encore, les témoins de ces agressions seraient tout aussi enclins à reproduire les comportements observés, même s'ils n'en sont pas victimes. Ainsi les impacts négatifs sur la ou les victimes.

La survalorisation personnelle se définit comme étant la disposition d'un individu à se valoriser de façon exagérée par rapport à ses coéquipiers ou mettre de l'avant et surestimer la valeur de son propre travail par rapport à celui des autres (Aubé et al. 2009). Parfois appelée le « syndrome de la diva », la survalorisation personnelle se manifeste de différentes façons, 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. Ces comportements engendrent souvent un climat de compétition au sein de l'équipe. Un tel climat, dans un contexte de travail individuel, peut être un moteur de productivité. Par contre, au sein d'une équipe de travail, un climat de compétition nuit à la cohésion groupale 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. Si une certaine compétition peut être bénéfique pour l'équipe, l'excès peut certainement diminuer le rendement tout en nuisant à la qualité de vie.

La dimension de l'utilisation déficiente des ressources réfère aux comportements liés à une utilisation inadéquate des ressources mises à la disposition des équipiers (Aubé et al., 2009). Ces comportements se manifestent de différentes façons telles que gaspiller les ressources, briser le matériel, voler des biens et ignorer les règles de sécurité inhérentes à l'utilisation de l'équipement (Aubé et Rousseau, 2008). D'autres appellations font référence également à cet aspect, telles que *le vol*, et *la destruction des biens*. Même si les comportements liés à l'utilisation déficiente des ressources ne visent pas directement à causer du tort aux membres de l'équipe, ils nuisent tout de même au travail de l'ensemble de l'équipe et créent un climat de suspicion (Aubé et Rousseau, 2008). Les conduites d'utilisation déficiente des ressources peuvent 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. La typologie d'Aubé et al (2009) est présentée au tableau.

Tableau 5 : Typologie d'Aubé et al. (2009)

Dimension	Exemples
Parasitisme	<ul style="list-style-type: none"> • Laisser quelqu'un d'autre faire notre part du travail • Feindre des motifs pour éviter d'accomplir une tâche ou d'assumer de nouvelles responsabilités • Arriver en retard aux réunions • Diminuer délibérément son rythme de travail ou ses efforts Prendre des pauses trop longues ou fréquentes • Vaquer à des occupations personnelles sur les heures de travail
Aggression interpersonnelle	<p>Intimider, humilier, mépriser un coéquipier</p> <p>Propager des rumeurs sur un coéquipier</p> <p>Faire des remarques désobligeantes ou à caractère racial, religieux ou sexuel à un coéquipier ;</p> <p>Éviter, ignorer ou bouder un coéquipier ;</p> <p>Être agressif physiquement ou verbalement, ou menacer un équipier</p>
Survalorisation personnelle	<p>Minimiser la valeur du travail d'un coéquipier</p> <p>Vanter ses propres contributions de manière exagérée</p> <p>Jeter le blâme indûment sur un coéquipier pour des erreurs commises au sein de l'équipe</p> <p>S'attribuer tous les mérites lorsque l'équipe connaît un succès</p>
Utilisation déficiente des ressources	<p>Briser ou voler de l'équipement</p> <p>Faire preuve de négligence à l'égard des ressources mises à la disposition de l'équipe</p> <p>Gaspiller les ressources mises à la disposition de l'équipe</p>

Source : Aubé et al. (2009)

3.4-Les antécédents (facteurs de prédiction) des comportements contreproductifs des équipiers :

La question la plus pertinente en termes de maintien de l'efficacité fonctionnelle de l'organisation est de favoriser des relations productives entre collègues, c'est déterminer les

causes et les antécédents des comportements contreproductifs. (Czarnota-Bojarska, 2015, p 461). Mettre en évidence les facteurs liés aux comportements contreproductifs au travail est une étape indispensable pour le contrôle de ce phénomène. Les antécédents des comportements contreproductifs sont classés dans ce travail en trois catégories : *facteurs individuels, facteurs sociaux et interpersonnels et les facteurs organisationnels*.

3.4.1-Les facteurs individuels :

Les facteurs individuels se réfèrent aux caractéristiques de la personnalité telles que les valeurs individuelles et aux caractéristiques démographiques comme l'âge et le genre. Ces variables individuelles peuvent être les plus susceptibles d'expliquer les déviations interpersonnelles (Robinson et Bennett, 1995 p.567).

3.4.1.1-Les caractéristiques de personnalité :

Généralement, certaines personnes sont naturellement enclines à devenir déviantes. Lorsque ces personnes entrent dans l'entreprise, elles ont déjà une tendance latente et peuvent mal agir. Ces prédispositions peuvent être petites comme elles peuvent être de taille. Ainsi, plus ces prédispositions sont grandes, plus la probabilité pour ces individus de s'engager dans des comportements contreproductifs sera grande. En outre, certains facteurs de personnalité sont positivement liés à la prédisposition aux comportements contreproductifs.

a- Les valeurs individuelles :

L'Idéalisme est le degré d'adhésion d'un individu aux valeurs suprêmes de la morale lorsqu'il fait des jugements moraux. Les individus qui sont idéalistes ont la conviction que faire du tort aux autres individus est toujours évitable. (Singhapakdi, 2004, p.262) En conséquence, l'idéalisme est positivement lié à la prise de décision morale. Au contraire, le relativisme fait référence au degré auquel les individus rejettent les règles morales universelles lorsqu'ils émettent des jugements moraux. Du point de vue d'un relativiste, lors de la prise de décision, la situation liée aux dilemmes moraux est plus importante que l'accent mis sur les principes moraux. Il en résulte que l'idéalisme est positivement lié à la prise d'une décision éthique. En revanche, le Relativisme fait référence au degré avec lequel un individu rejette les règles universelles de la morale quand il fait des jugements d'éthiques. Le Relativisme est négativement lié à la prise de décision éthique. Ainsi, les individus idéalistes se comportent d'une façon plus juste et sont les moins susceptibles de manifester des comportements contreproductifs.

❖ Le Locus de contrôle :

Les individus sont classés en deux catégories : les individus internes et les individus externes. Les individus internes croient que les événements et les résultats de la vie sont largement sous leur propre contrôle. Au contraire, les individus externes croient que les résultats et les événements sont principalement déterminés par des facteurs externes, tels que la chance, le destin, l'origine sociale et d'autres personnes. La source du contrôle interne est positivement corrélée avec la prise de décision éthique, tandis que la source du contrôle externe est négativement corrélée avec la prise de décision morale. Par conséquent, les personnes externes sont les plus Tendance à adopter un comportement contreproductif.

❖ Le Machiavélisme et l'amour de l'argent :

Il existe une relation entre le Machiavélisme et la probabilité de manifestation des comportements contreproductifs au sein des individus. En effet, les comportements machiavéliques visent l'acquisition et l'utilisation du pouvoir, la meilleure manière d'acquérir et d'utiliser le pouvoir est de manipuler les autres. Les gens machiavéliques disposent généralement d'excellentes habilités pour influencer les autres (**Dolan, 2002, p.42**). Les gens machiavéliques sont capables de mentir pour protéger leurs intérêts. En effet, Il existe une relation négative entre le Machiavélisme et les prises de décisions justes. Cela veut dire que les gens ayant un fort caractère machiavélique sont moins éthiques que ceux ayant un faible caractère machiavélique. Ainsi, les personnes empreintes du Machiavélisme sont les plus susceptibles de s'engager dans des comportements contreproductifs.

b-Les variables démographiques

Les variables de personnalité ne sont pas des facteurs suffisants pour la prédiction des comportements contreproductifs au travail. Les employés qui sont plutôt jeunes, les nouvelles recrues, et ceux qui ont des bas salaires sont plus enclins de commettre des actes déviants (**Peterson, 2002 p.49**). En outre, le genre, l'éducation, la religion sont les autres variables démographiques qui influent sur la prise de décisions éthiques.

❖ Le genre

Il existe une croyance longtemps établie que les femmes sont plus morales que les hommes. Toutefois, les recherches empiriques n'ont pas relevé de grandes différences entre les femmes et les hommes et si de petites différences il y'a, les femmes sont plus éthiques que les hommes. Les femmes sont plus susceptibles d'avoir des valeurs supérieures ce qui implique

une faible probabilité d'être engagées dans des comportements contreproductifs. En outre, c'est souvent les hommes et non pas les femmes qui s'engagent dans des comportements contreproductifs en milieu de travail.

❖ La période de jouissance :

Plus la période d'exercice d'un employé au sein d'une organisation est longue, plus la probabilité du salarié à s'engager dans des comportements contreproductifs devient faible. Ainsi, les employés aux contrats de travail de courte durée sont les plus susceptibles de s'engager dans des comportements contreproductifs en milieu de travail.

❖ L'éducation :

L'un des plus importants facteurs de « développement du jugement moral » est la durée de l'éducation à proprement parler. Un individu à une longue durée d'éducation est « plus conscient du monde social et de sa place au sein de ce dernier ». A chaque niveau d'éducation atteint, la conscience morale de l'individu augmente (**VanSandt et al. 2006 p.416**). Ainsi, l'éducation est positivement liée la prise de décisions éthiques ; plus un individu possède un bon niveau d'éducation, moins il est susceptible de s'engager dans des comportements contreproductifs.

❖ L'âge :

D'une manière générale, l'âge est positivement lié à la prise de décisions éthiques. En effet, les employés les plus âgés tendent à être plus honnêtes que les plus jeunes. Les membres les plus jeunes de la force de travail sont liés à « un épidémique laxisme moral » car le plus grand nombre de cas de vol est enregistré parmi les employés les plus jeunes (**Greenberg et Barling 1996 p.53**).

❖ La religion :

Il est généralement admis que les personnes religieuses tendent à être plus éthiques, ainsi il y a une relation positive entre la religion et la prise de décisions éthiques.

d-Les facteurs situationnels :

Un individu ne peut pas travailler des mois voire des années dans une entreprise sans que son raisonnement, ses croyances et ses aspirations n'en soient influencées. Pour la prédiction des comportements contreproductifs au travail, les variables individuelles expliquent seulement une petite part de la variance. Pour prédire la déviance organisationnelle, il faut prendre en

considération non seulement les facteurs individuels mais également des facteurs situationnels. Les facteurs situationnels incluent les facteurs sociaux et interpersonnels ainsi que les facteurs organisationnels.

e-Les facteurs sociaux et interpersonnels :

Les perceptions des normes sociales, l'influence des groupes de travail et les superviseurs, l'opportunité, le besoin et la dissimilitude contribuent à la manifestation des comportements contreproductifs au travail.

❖ L'influence des groupes de travail :

Les groupes de travail jouent un rôle considérable dans l'influence de leurs membres et leurs organisations. Les individus analysent leur environnement de travail et si nécessaire modifient leurs actions afin de s'y conformer. Les individus qui ont déjà des tendances antisociales sont plus susceptibles d'être attirés et sélectionnés dans des groupes qui ont des tendances similaires. Les individus tendent à adapter leurs comportements, cognitions et attitudes en vue d'être en concordance avec leur environnement social au travail.

Les individus qui s'adaptent bien seront les plus susceptibles de rester une partie du groupe de travail et de l'organisation, alors que ceux qui ont du mal à s'adapter sont les plus enclins à quitter l'organisation. Ainsi, il existe une relation positive entre le niveau individuel du comportement antisocial et le niveau de ses collègues de travail (**Robinson et O'Leary-Kelly, 1998, p.658**).

❖ La confiance organisationnelle (l'influence des superviseurs) :

Les groupes de travail ne sont pas les seuls qui influencent les comportements organisationnels des employés. La façon avec laquelle se comportent les managers et la culture qu'ils établissent influe considérablement sur la manière avec laquelle les subordonnés et l'organisation dans son ensemble se comportent lorsqu'ils font face à des dilemmes d'éthique (**Kaplan, Roush, Thorne, 2007**).

La confiance du salarié se nourrit des obligations qu'il perçoit de la part de l'organisation au sens large (dirigeants et supérieur immédiat du salarié) ; en retour, la confiance ainsi formée génère, chez le salarié, un sentiment d'obligation d'agir pour le bien de l'organisation (norme de réciprocité). Dans le cas du contrat psychologique, il semble que les interprétations de celui-ci, liées à la confiance du salarié, interviennent à deux moments précis de la relation : d'une part lors de la formation du contrat (lorsque le salarié perçoit et interprète les promesses qui lui

sont faites) et, d'autre part, lors de la violation éventuelle du contrat par l'autre partie. Ainsi, la confiance est une condition nécessaire pour que la promesse perçue par le salarié crée chez ce dernier une attente et un sentiment d'obligation et par-là donne naissance à un contrat psychologique (Campoy, 2004). La perception des obligations de celui en qui on a confiance s'inscrit alors bien dans un ensemble de croyances nécessaires à la formation du contrat psychologique (Sheppard et Sherman, 1998).

Plus il y'a alignement entre les paroles et les actes des managers (intégrité comportementale), plus grande sera leur crédibilité, et plus grande sera la confiance de leurs subordonnés. L'intégrité comportementale sous-entend également que les managers agissent en concordance avec les contrats psychologiques. Le contrat psychologique est « la perception d'un accord entre l'employé et l'employeur. La violation du contrat psychologique est synonyme de rupture de la promesse. En d'autres termes, les paroles et les actes sont en discordance. D'autre part, le degré d'intégrité comportementale des managers et les attitudes des employés sont étroitement liés. La rupture du contrat psychologique est positivement liée aux comportements contreproductifs. En outre, l'intégrité comportementale et la réalisation des bénéfices par l'entreprise ont une remarquable relation positive.

Lorsque les employés prennent en considération leurs responsables immédiats, la relation entre l'intégrité comportementale et les attitudes des employés est plus forte que lorsqu'ils prennent en considération des managers plus distants tels que les cadres supérieurs. Par conséquent, lorsque les managers montrent une grande intégrité comportementale, les employés seront plus satisfaits avec leur travail, avec leurs entreprises, et auront un plus fort engagement organisationnel. La satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont liés à la performance de l'entreprise. De plus, il existe un lien entre la satisfaction au travail et un faible taux d'absentéisme et de rotation du personnel.

En fin, les mauvais superviseurs peuvent rendre la vie malheureuse pour leurs subordonnés. Les comportements contreproductifs comme des actes de rétorsion pourraient en être la conséquence. Par conséquent, les employés frustrés et maltraités pourraient saboter la propriété de l'entreprise, un autre résultat plausible est l'agression au milieu de travail.

❖ L'opportunité :

L'opportunité est positivement liée au vol par des employés surtout si ces employés sont cupides de nature, les conditions ambiguës créent des opportunités de se comporter illégalement ». En effet, du moment que les employés qui ont des postes de responsabilité, et l'accès aux

ressources de l'entreprise soient moins contrôlés, ils deviendront plus enclins à s'engager dans des actes de déviance de propriété (le vol).

D'autre part, le vol par les employés peut être comparé avec l'entrepreneuriat. Comme les entrepreneurs, les employés « voleurs » agissent souvent individuellement pour exploiter les opportunités. « [...] pourquoi et comment certains individus et pas les autres prennent des risques pour exploiter les opportunités » est la problématique majeure de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. Cette méthode peut être également appliquée pour l'étude du comportement du vol au milieu de travail. Les individus peuvent posséder des caractéristiques et des attitudes capables de le motiver de voler, mais dans les mêmes situations les individus ne se comporteront pas tous de la même façon. Certains peuvent se comporter impulsivement et volent, alors que les autres ne le peuvent pas (McClurg et Butler, 2006, p.29).

❖ Le besoin :

La raison la plus évidente du vol par les employés est le besoin financier. En se comportant de cette manière, les employés ont simplement besoin de régler certaines difficultés financières. En effet, les pressions financières externes incitent les individus à s'engager dans des comportements contreproductifs, qu'ils n'auraient pas commis si les circonstances étaient différentes.

f-Les facteurs organisationnels :

Les facteurs organisationnels que nous allons développer dans ce qui suit, sont à l'ordre de huit. Il s'agit du climat organisationnel, de la culture d'entreprise, des sanctions, de l'intention de quitter, de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel, la justice organisationnelle et les codes d'éthiques.

❖ Le climat organisationnel :

Selon Brunet et Savoie (1999) le climat organisationnel désigne « une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs sur la façon dont ils sont traités et gérés » (Brunet et Savoie, 1999, p.23).

Le climat organisationnel est fondé sur la prémisse que la santé générale d'une organisation peut être évaluée par la mesure des perceptions individuelles des employés de leur environnement de travail. Ces perceptions individuelles servent comme un ensemble

d'informations qui décrivent l'état de performance d'une organisation et comment celle-ci traite ses employés.

Par ailleurs, dans un environnement très compétitif, parvenir à atteindre une efficacité et une survie organisationnelle dépendent principalement des attitudes et des comportements des employés. Pour cette raison, le climat organisationnel est devenu un sujet d'une importance accrue dans les recherches sur le comportement organisationnel.

Des chercheurs affirment que le climat organisationnel favorise les comportements positifs dans les organisations tels que le comportement de citoyenneté organisationnelle, comportements d'innovation et de création. D'autre part, le climat organisationnel déclenche des comportements professionnels négatifs tels que *l'absentéisme, la réduction volontaire des efforts, la prise de pauses excessives, le vol, le gaspillage des ressources, démissions volontaires*, autrement dit, le climat organisationnel est susceptible d'influer positivement ou négativement sur les attitudes et les comportements des employés.

Enfin, Litwin et Stringer ont divisé le climat organisationnel en huit variables typiques suivantes :

- **La structure organisationnelle** : est la sensation que les employés ont sur les contraintes au sein de l'organisation. le degré de structure imposée par le poste, c'est-à-dire le degré d'autonomie sur son propre travail.
- **Les standards** : ils mesurent les sentiments de pression pour améliorer la performance et le degré de fierté qu'ont les employés quand ils réalisent un bon travail.
- **La responsabilité** : c'est le sentiment de devenir son propre patron, de ne pas se faire vérifier à chaque décision prise dans l'organisation. Un sens de grande responsabilité signifie que les employés se sentent encouragés à résoudre eux-mêmes les problèmes qu'ils rencontrent.
- **Le soutien** : la considération, la chaleur et le sentiment de confiance qui sont démontrés par un supérieur envers son employé.
- **L'engagement** : fait référence à l'intensité de l'attachement et de l'identification d'un individu à son organisation et au sentiment d'être un membre important de celle-ci.

- **Récompense** : elle indique le sentiment d'être primé pour une bonne performance réalisée ; c'est est la mise en relief de l'équité perçue de la paie et des politiques de promotion.
- **La convivialité** : est le sentiment d'une bonne solidarité qui prévaut au sein de l'organisation. En d'autres termes, la qualité des relations intergroupe et les conditions de travail conviviales.
- **Le risque et le conflit** : Le conflit fait référence au sentiment que les gestionnaires et les autres employés ont besoin d'écouter des opinions différentes ; l'accent est mis sur l'exposition des problèmes.

❖ La culture d'entreprise :

La culture organisationnelle (la culture d'entreprise) est définie par Aktouf (1990) comme un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation. Elle donne aux employés et aux dirigeants d'une entreprise un sentiment d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qu'est l'organisation et à des normes constituant des modèles de comportements. Autrement dit, la culture d'une organisation est sa façon particulière de penser et de faire les choses (**Dolan et al, 2002, p.387**).

La culture organisationnelle c'est aussi les valeurs et la vision des leaders, les croyances et les rituels des employés, le système de récompense et d'incitation, et les normes organisationnelles de performance et de comportement, cette dernière se développe avec le temps et agit sur les comportements des employés déjà membre ainsi que sur les comportements des nouvelles recrues de l'organisation, en communiquant que les comportements déviants sont intolérables et en introduisant des sanctions sévères contre ceux-ci, les entreprises peuvent contribuer à l'inhibition des comportements contreproductifs. De cette manière, l'entreprise peut devenir un facteur crucial de l'expression ou non de comportements déviants par ses employés.

D'autre part, les leaders sont l'un des plus puissants facteurs de la culture d'entreprise. Les leaders déterminent la manière avec laquelle l'entreprise marche, définissent ses normes et ses valeurs, et créent et maintiennent le rôle de l'entreprise.

Enfin, lorsque les managers possèdent de faibles compétences interpersonnelles, il en résulte des cultures organisationnelles déviantes. Les comportements contreproductifs vont souvent prendre place dans ces organisations dont les leaders font montrer de tels comportements négatifs, que dans des entreprises où les leaders respectent les règles d'éthique.

❖ Les sanctions :

Les employés pourraient manifester des comportements contreproductifs en milieu de travail dans le cas où leurs comportements ne peuvent pas être directement observables ou parce qu'ils ne subissent aucune conséquence s'ils agissent ainsi.

Aussi, si le risque d'être pris en train de voler est faible, la probabilité d'apparition des actes de vols sera plus élevée. Si la probabilité d'attraper et de sanctionner les employés impliqués dans des actes de vol augmente, le taux de ce type de comportement déviant ne peut que baisser. Les pratiques de dissuasion des employeurs fondées sur des sanctions sévères et certaines sont inversement liées au vol. Par conséquent, les entreprises doivent montrer ouvertement que le vol n'est pas toléré afin d'empêcher les employés de voler. Si les coûts du vol (être pris et sanctionné) sont perçus être plus importants que les bénéfices (argent, propriété), alors le comportement du vol pourrait ne pas avoir lieu.

❖ L'intention de quitter :

Dans le cas où les employés ont déjà une intention de quitter leur entreprise, ils seront plus tentés de manifester des comportements contreproductifs tels que, l'absentéisme, l'abus de pouvoir de l'emploi, et le vol.

❖ La satisfaction au travail :

Locke (1976) définit la satisfaction au travail comme un état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte. C'est donc une concordance entre les attentes développées vis-à-vis du travail et ce qu'il apporte qui amène la satisfaction (**Louche, 2015, p.132**).

La satisfaction au travail entretient des liens étroits avec différents comportements organisationnels, et elle est l'un des facteurs susceptibles d'être à l'origine des comportements contreproductifs au travail.

La satisfaction au travail est liée aux facteurs de contenu du travail. Elle est en effet plus forte dans les situations permettant le développement personnel, la réalisation de soi, et offrant autonomie et responsabilité. La satisfaction au travail est également en relation avec des facteurs de contexte tels que, le salaire, le sentiment d'équité, la flexibilité des horaires et le soutien de la hiérarchie.

Par ailleurs, la satisfaction au travail influe sur les attitudes de travail et les résultats organisationnels et elle est très liée à l'engagement organisationnel. Plus la satisfaction au travail des employés est élevée, plus l'engagement organisationnel sera élevé.

Enfin, la satisfaction au travail est également liée aux comportements contreproductifs des employés. Si les employés sont insatisfaits avec leur organisation, ils seront plus tentés de s'engager dans des comportements contreproductifs contre l'organisation. Par contre, les employés qui sont hautement satisfaits avec leur organisation sont moins enclins à manifester des comportements contreproductifs.

❖ L'engagement organisationnel :

Comme Charles-Pauvers et Commeiras(2002), on s'inspire d'une définition de Thévenet(1992) pour indiquer que l'engagement organisationnel est une notion qui traduit et explicite la relation entre une personne et l'organisation qui l'emploie. Il s'agit d'un attachement manifesté vis-à-vis de cette organisation (**Louche, 2012, p.93**). L'engagement organisationnel est caractérisé par :

- Il partage les buts et les valeurs de l'entreprise.
- Il fournit les efforts nécessaires au fonctionnement de l'organisation.
- Il est intéressé à la réussite de l'organisation.
- Il veut personnellement être associé à l'entreprise.

L'engagement organisationnel rend les employés loyaux et passionnés lorsqu'ils accomplissent leur travail. Dans le prolongement de Myer et Allen (1991), on considère que l'engagement organisationnel présente plusieurs formes (**Louche, 2012, p.93**).

- **L'engagement de continuité** : il s'agit d'une relation à l'organisation qui se constitue et se maintient pour des raisons instrumentales : soit le salarié considère que son départ lui occasionnerait des pertes qui ne seraient pas compensés par un autre emploi (il perdrait par exemple des avantages sociaux importants) soit le marché de travail n'offre pas au salariés la possibilité de trouver un autre poste. C'est au tour d'un rapport contribution-rétribution que se tissent des liens avec l'organisation. La relation à l'organisation se constitue alors sur un calcul (**Louche, 2012**).
- **L'engagement affectif** : le rapport à l'organisation repose sur une identification à ses valeurs et à ses objectifs. C'est plus précisément l'adhésion à ces valeurs et ces objectifs qui constituent la source d'un engagement élevé.

- **L'engagement normatif** : Paillé (2004) définit l'engagement normatif comme « un sentiment d'obligation qui résulte de l'intériorisation de certaines contraintes et qui conduit un salarié à rester membre de son organisation d'appartenance » (**Paillé, 2004, p.50**)

Mathieu et Zajac (1990) ont mis l'engagement organisationnel en relation avec différentes variables constituant des effets organisationnels (performances, turn-over). Ils concluent que les relations entre l'engagement et la performance ne sont pas très nettes. Des synthèses plus récentes montrent que cette absence de relation concerne essentiellement l'engagement de continuité (**Louche, 2012**) pour l'engagement affectif, les résultats sont mieux assurés. « Les personnes fortement impliqués affectivement dans leur organisation travaillent plus et réussissent mieux que celles ayant une faible implication affective. Cette dimension de l'implication organisationnelle est en effet positivement corrélée au degré d'effort estimé par les répondants » (**louche, 2012**).

❖ **La justice organisationnelle :**

La justice organisationnelle est étroitement liée aux comportements organisationnels contreproductifs des employés. Elle est liée aux perceptions des employés de l'équité dans les organisations. Les employés perçoivent la manière dont les récompenses et les sanctions y compris la rémunération, les décisions de promotions, la formation, les mutations, les licenciements sont alloués. Ces attributions peuvent être perçues comme équitables ou inéquitables selon trois types de justice. En premier lieu, la justice distributive (Adams, 1965) qui correspond à l'équilibre perçu entre les rétributions et les contributions comparativement à autrui, elle indique si un employé mérite ce qu'il reçoit de récompenses comme de sanctions. En deuxième lieu, la justice procédurale (Thibaut et Walker, 1975) qui correspond à la justice perçue du processus aboutissant à une décision (**Leroy et Finkelstein, 2010, p.280**). La justice procédurale décrit si le processus d'allocation des récompenses ou de sanctions est juste. En fin, la justice interactionnelle, les conséquences de la conduite des supérieurs hiérarchiques sur le ressenti des salariés ont été beaucoup étudiées à partir du concept de justice interactionnelle. La justice interactionnelle se focalise sur la perception qu'ont les employés de la qualité du traitement interpersonnel (dignité et respect) reçu au cours de leurs relations quotidiennes avec les supérieurs hiérarchiques.

D'autre part, les managers de l'entreprise ont une grande influence sur la manière avec laquelle leurs subordonnés réagissent aux dilemmes d'éthique. Les récompenses pour les

comportements productifs et les sanctions des comportements contreproductifs sont très importants dans les organisations contemporaines.

En effet, lorsque des comportements contreproductifs sont sanctionnés dans les entreprises, des signaux forts sur les valeurs et normes des organisations sont communiqués. Si, cependant des coéquipiers parviennent à se soustraire aux sanctions relatives aux violations de ces normes, les employés vont être déçus avec la justice organisationnelle. Les perceptions de l'équité ou de la justice organisationnelle au sein d'une organisation ont un impact sur les effets individuels et organisationnels tels que la confiance en soi, la motivation, la performance, la satisfaction au travail et la citoyenneté organisationnelle.

Par conséquent, les comportements contreproductifs des employés peuvent être perçus comme une réponse à un traitement injuste au milieu du travail. En effet, un individu engagé dans une relation d'échange avec d'autres personnes ou avec une organisation évalue l'équité des gains qu'il retire de cet échange en comparant son rapport intrants-extrants à celui de ses collègues de travail ou à celui de toute personne ou groupe avec qui la comparaison est possible de logique (Dolan, 2002, p.98). Lorsqu'il perçoit que le rapport contributions/rétributions est similaire à celui de ses coéquipiers, l'équité est ressentie. Si, en revanche, l'employé perçoit une divergence entre leur rapport contributions/rétributions avec celui de ses coéquipiers, l'employé aura recourt à des comportements contreproductifs pour corriger l'iniquité ressentie et revenir à la sensation d'équité.

❖ Les codes d'éthiques :

Différents concepts sont utilisés pour désigner les codes d'éthiques tels que, les *codes de conduite*, les *principes d'entreprise*, le *credo d'entreprise*, la *philosophie de l'entreprise*, l'*éthique de l'entreprise* et les *codes de pratique*. Les codes d'éthiques sont généralement la pratique la plus utilisée pour influencer le comportement éthique dans les entreprises. Les codes d'éthiques sont la méthode la plus efficace pour favoriser le comportement d'éthique.

En fin, instauration ou pas de codes d'éthiques au sein des entreprises, engendrera des différences dans leur climat d'éthique. Les organisations ayant des codes d'éthiques sont les plus susceptibles d'avoir un climat bienveillant et éthique. En revanche, les entreprises sans codes d'éthiques sont sujettes à la dégradation du climat organisationnel avec les conséquences qui en résultent notamment en termes de comportements contreproductifs.

3.5-Les conséquences des comportements contre productifs au travail :

Les comportements contreproductifs des employés ont des conséquences sur les plans organisationnel (coûts et performance) et individuel.

3.5.1-Les conséquences sur le plan organisationnel

Les conséquences des comportements contre-productifs sur le plan organisationnel sont majoritairement financières, Ils agissent au détriment de l'efficacité organisationnelle puisqu'ils font diminuer la performance au travail tout en augmentant les coûts pour l'organisation. Cet impact peut varier de façon modérée à élever puisqu'en plus de nuire à la performance de l'organisation, les comportements contre-productifs ont également un impact sur l'engagement et le taux de roulement, ce qui fait augmenter encore un peu plus les pertes financières.

3.5.2-Les conséquences sur le plan individuel

En plus de ralentir ou d'affecter négativement la production et par le fait même D'engendrer des coûts pour les organisations, les comportements contreproductifs ont des répercussions non négligeables sur les individus. En effet, les recherches relèvent que les déviances interpersonnelles telles que la survalorisation personnelle, la diffusion des rumeurs sur les collègues, les violences verbales, etc., engendrent des comportements hostiles et agressifs accentuant ainsi les conflits au travail. En outre, ces déviances interpersonnelles affectent l'état psychologique des individus en raison du stress, de l'anxiété et de la diminution de la satisfaction au travail, ce qui engendrera par la suite une baisse de productivité et l'augmentation du taux de rotation du personnel.

D'autres études ont relevé que les comportements contreproductifs peuvent affecter négativement le bien-être psychologique des employés. Les comportements contreproductifs des employés sont multiples et divers. Ils sont extrêmement néfastes pour l'entreprise et pour les employés. Néanmoins, dans notre recherche, nous mettrons l'accent sur les comportements contreproductifs tels que, le parasitisme, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources et leurs conséquences sur le plan organisationnel. Ces actes d'incivilité organisationnelle peuvent engendrer de graves dysfonctionnements organisationnels (fuite des compétences, conflits sociaux), en plus des surcoûts liés au gaspillage, au vol des ressources et au sabotage des équipements, qui compriment les marges bénéficiaires et amenuisent le résultat financier.

➤ **Résumé du chapitre :**

Les comportements organisationnels sont déterminants pour la réussite ou l'échec des organisations. Ces derniers sont classés en deux catégories : les comportements productifs qui sont de véritables leviers pour la performance des équipes de travail, et donc, de la performance organisationnelle ; et les comportements contreproductifs qui sont extrêmement nuisibles pour l'efficacité groupale, et pour l'organisation dans son ensemble. La manifestation des comportements de civilité ou d'incivilité organisationnelle par les employés dépend de plusieurs facteurs démographiques, individuels, culturels, socioéconomiques, organisationnels et managériaux.

En conclusion, ce deuxième chapitre porte sur les comportements contreproductifs, et nous avons développé ce concept avec les points que nous avons traité tout au long de ce chapitre.

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE IV
Présentation de
l'organisme d'accueil
et méthodologie de
terrain

- **Préambule :**

Nous allons présenter dans ce présent chapitre le cadre méthodologique et les étapes de l'enquête sur le terrain. Nous commencerons par la présentation du lieu d'enquête, la pré-enquête, la méthode de recherche adoptée, l'échantillonnage, les instruments de mesures et en fin la collecte des données.

4.1-Présentation du lieu d'enquête :

4.1.1- Historique de l'entreprise CEVITAL et sa création :

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL Food est passé de **500** salariés en 1999 à **3996 salariés en 2008**

4.1.2- Différents domaines d'activités de CEVITAL :

L'ensemble des activités de Cevital sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, des margarines et du sucre. Elles se présentent comme suit :

- ✓ Raffinage des huiles.
- ✓ Conditionnement d'huile.
- ✓ Production de margarine.
- ✓ Fabrication d'emballage.
- ✓ Raffinage de sucre.
- ✓ Stockage de céréales.
- ✓ Eau minérale et Boissons.
- ✓ Sucre liquide.

Ces activités sont organisées sous forme de structures (unités) indépendantes, permettant une gestion souple et décentralisée.

4.1.3- Gamme des produits CEVITAL :

Jusqu'à ce jour, CEVITAL a pu s'imposer dans le marché algérien en lançant plusieurs variétés de produits destinés à la consommation, sous différentes marques :

- ✓ Fleurial.
- ✓ Matina.
- ✓ Elio.
- ✓ Medina.
- ✓ Lalla khedidja.
- ✓ Tchina.
- ✓ Skor.

4.1.4- Objectifs de CEVITAL :

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- ✓ L'extension de ses produits.
- ✓ La modernisation de ses installations en termes technologie pour augmenter le volume de sa production.
- ✓ S'implanter dans divers secteurs.
- ✓ Positionner ses produits sur le marché local et étranger.
- ✓ L'indépendance du marché agro-alimentaire algérien du marché étranger.
- ✓ Optimiser les offres d'emploi sur le marché de travail.
- ✓ Encourager de l'agriculture.
- ✓ Atteindre la performance et un niveau supérieur en terme de qualité et d'efficacité.
- ✓ Répondre à la demande du consommateur.

4.1.5- Les différentes directions de l'entreprise :

➤ La direction Approvisionnements :

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais.

➤ **La direction Logistique**

Expédie les produits finis qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en matières premières et Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux.

➤ **La direction Marketing :**

Le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale :**

- Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise au niveau national.
- Qui s'occupe de l'élaboration de la politique de distribution, et des stratégies face aux concurrents.
- S'occupe des ventes à l'export, de la prospection de nouveaux marchés étrangers.

➤ **La direction Système d'informations :**

- Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité :**

- Préparer et mettre à jour les budgets.
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes.
- Pratiquer le contrôle de gestion.

➤ **La direction Industrielle :**

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines.

- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).
- Est responsable de la politique environnement et sécurité.
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.
- Amélioration de la productivité et de la qualité.

➤ **La direction des Ressources Humaines**

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

➤ **La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité.

4.2-La pré-enquête et son déroulement :

La pré-enquête est une étape très importante et utile dans tout projet de recherche en science humaines et sociales. Elle a pour objet de collecter un maximum d'informations et elle permet au chercheur de découvrir son terrain de recherche. Cette étape nous a permis de mieux connaître le terrain d'investigation.

Notre pré enquête s'est déroulée sur une période allant du 01/04/2021 au 20/04/2021. Cette phase nous a permis d'établir un bon contact avec la population enquêtée ou nous avons rencontré certains agents d'exécutions et discuter avec eux sur la relation qu'ils ont avec leurs

supérieurs immédiats, tout en expliquant l'objet de notre étude, cela nous a permis d'aboutir aux informations recherchées afin de cerner et clarifier notre problématique et d'élaborer nos hypothèses.

La pré-enquête nous a beaucoup aidés à tester nos questions quant à l'élaboration finale de notre guide d'entretien, et cela en supprimant les questions jugé inutile tout en rajoutant d'autres questions en rapport direct avec nos hypothèses.

4.3-La méthode de recherche utilisée :

Toute recherche scientifique est caractérisée par une méthode qui est définie comme : un ensemble organisé d'opérations qui guide le chercheur vers la concrétisation des objectifs auxquels elle est destinée.

Selon Angers Maurice : « la méthode est un ensemble de procédures, et de démarches adoptée pour en arriver à un résultat, en effet la méthode utilisé est déterminée par la nature du thème et ses spécificités et ses objectifs. » (Angers, 1997, p.9)

Dans notre étude nous avons opté pour l'utilisation de la méthode qualitative ou nous avons exploré la question des comportements contreproductifs, les pratiques de supervision, la justice organisationnelle et la confiance organisationnelle. L'étude qualitative est une méthode qui permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets.

4.4-La population et l'échantillon de l'étude :

Ce processus de sélection de l'échantillon est important dans un contexte de recherche, son impact reflétera la validité des faits qui nous seront rapportés. L'exactitude de l'analyse et de l'interprétation des résultats sera influencée par le type d'échantillonnage. Le choix des unités qui constituent l'échantillon peut être effectué par différentes méthodes.

Pour réaliser cette recherche, (42) entretiens semi-dirigés ont été menés. L'échantillon dont nous parlons est un échantillon non probabiliste dont le procédé de tri des enquêtés est à effet boule de neige car, les personnes choisi nous ont orienté vers d'autre personnes. Ces personnes étaient toutes intéressées à partager volontairement leur expérience dans l'anonymat et avaient le droit de refuser de répondre à une question.

4.5-Les instruments de mesure des concepts :

Nous avons choisi la méthode d'entretien, car elle nous permet d'avoir un véritable échange avec les enquêtés que nous avons rencontrés. Nous avons préparé un schéma d'entretien qui a été élaboré à la base de trois dimensions à l'étude. Des questions factuelles ont été insérées en première partie du guide d'entretien afin de préparer les enquêtés et de le mettre à l'aise sur le type de réponses que l'on attend d'eux, ces questions concernent l'âge, niveau d'instruction, statut professionnel, ancienneté. Cette première partie est suivie de (19) questions semi directives formulées de telle manière que les employés puissent répondre ou de choisir la réponse ou les réponses selon les propositions. Elles sont réparties de la manière suivante : les pratiques de supervision (7) questions, les comportements contreproductifs (7) questions, la confiance organisationnelle (2) questions, la justice organisationnelle perçue (3) questions.

4.6-Collecte de données :

Nous avons été amené à interroger les enquêtés sans pour autant les perturber dans leur travail. La durée de l'entretien n'a pas dépassé 30 minutes, les entretiens se sont déroulés dans leur lieu de travail à des heures qui les arrangent.

4.7- le traitement des données :

Pour réaliser cet objectif, nous avons noté toutes les interventions recueillies auprès des enquêtés qui sont au nombre de (42). Ensuite, nous avons classé les données selon chaque thématique.

Pour finir, nous avons utilisé la technique d'analyse de contenu. L'analyse de contenu est une technique de traitement de données la plus connue et la plus utilisée dans le traitement des contenus des discours et d'analyse des données qualitatives.

- **Résumé du chapitre :**

Dans ce chapitre, nous sommes parvenus à faire la présentation de l'organisme d'accueil qui est l'entreprise CEVITAL, tout en présentant ses services ses objectifs, et son organisation en général, la pré-enquête et la méthode de travail employée afin de récolter les données pour l'aboutissement de notre recherche.

CHAPITRE V :
ANALYSE ET
INTERPRETATION
DES RESULTATS

- **Préambule :**

Le présent chapitre expose les différents résultats de l'étude soit les résultats des données socio-professionnelles 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 :

L'âge	Nombre	Pourcentage
[20-30]	14	33,33%
[31-40]	18	42,85%
[41-50]	7	16,66%
[Plus de 50]	3	7,14
Total	42	100%

On remarque dans le tableau ci-dessus que le taux des salariés âgé 20 à 30 est avec un pourcentage de 33,33%, le taux des salariés âgé de 31 à 40 ans est de 42,85%, le taux des salariés âgé de 41-50 ans est avec un pourcentage de 16,66% et le taux les salariés de plus de 50 ans est de 7,14%.

On constate d'après les données présentées dans le tableau ci-dessus que, la catégorie d'âge ayant entre 31 et 40 ans est la plus dominante dans l'entreprise, suivi par la catégorie d'âge ayant 20-30 ans et cela démontre que, CEVITAL 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	4	9,52%
Moyen	6	14,28%
Lycéen	9	21,42%
Universitaire	23	54,76%
Total	42	100%

A partir de ce tableau on relève que, la catégorie du niveau universitaire à enregistrer le nombre le plus élevé de 23, tandis que la catégorie du niveau lycéen a marqué une fréquence

de 9, alors que le niveau moyen marque un faible nombre de 6 et la catégorie du niveau primaire enregistre le plus faible nombre qui est de 4.

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

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

Le statut professionnel	Nombre	Pourcentage
Ingénieur	15	35,71%
Maintenancier	13	30,95%
Agent de production	14	33,33%
Total	42	100%

On remarque dans le tableau ci-dessus que le taux des ingénieurs est le plus élevé avec un pourcentage de 35,71% et que le taux des agents de production est avec un pourcentage de 33,33% et que le taux des maintenanciers est avec un pourcentage de 30,95%.

Donc on constate que dans notre échantillon, le nombre des ingénieurs est plus élevé au nombre des autres statuts professionnels, ce explique que CEVITAL a vraiment besoin du savoir-faire intellectuel pour faire fonctionner ces machines de production.

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

Ancienneté	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	15	35,71%
6 ans à 10ans	13	30,95%
11ans et plus	14	33,33%
Total	42	100%

A partir de ce tableau on relève que, la catégorie de moins de 5 d'ancienneté représente le plus grand taux qui est de 35,71%, la catégorie de 6 ans à 10 ans d'ancienneté représente un taux de pourcentage de 30,95% et la catégorie de 11ans et plus d'ancienneté représente un taux de pourcentage de 33,33%.

On constate d'après les donnes présentes dans le tableau ci-dessus que la catégorie de moins de 5 ans d'ancienneté représente le plus grand taux de pourcentage, ce qui nous laisse penser que CEVITAL travaille afin de rajeunir ses effectifs.

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'examiner la première hypothèse de notre étude, qui stipule « *Les employés sont d'autant moins contre productifs qu'ils perçoivent négativement les pratiques de justice organisationnelles de leurs supérieurs immédiats* » qui estime une perception défavorable des pratiques de supervision des managers de proximité, incitant les employés à agir d'une façon contre-productive, Nous avons fait appel à la typologie de Rousseau ; 2007. Lors des entretiens exécutés avec nos enquêtés, nous avons mis en avant les trois principaux facteurs des pratiques de supervision liés à cette typologie.

Premièrement, les pratiques de soutiens qui supposent que l'employé a une idée générale de la manière dont l'organisation valorise sa contribution, et se préoccupe de son bien-être. A partir des résultats des enquêtés à propos de ces pratiques, nous avons fait ressortir vingt-quatre répondants 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 dix-huit répondants qui confirment le contraire.

Un répondant dit : « *mon supérieur ne me fait pas sentir comme un élément important au sein de l'organisation, je me sens comme une machine à produire* ». Un autre abonde dans le même sens : « *je ne me rappelle plus d'un jour ou mon supérieur ma questionner par rapport à mon état de santé* ». « *A chaque fois je demande à mon supérieur de changer ma chaise qui n'est pas du tout ergonomique, il répondit qu'il va le faire mais après rien n'est concrétisé jusqu'au jour aujourd'hui !* » annonça un autre employé.

Deuxièmement, les pratiques d'habilitation liées à l'aménagement des conditions de 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 efficaces.

A ce propos vingt-sept employés ont répliqué que leurs supérieurs immédiats 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.

Troisièmement, les pratiques de régulation qui consiste à clarifier les responsabilités pour faire évoluer le rendement de l'équipe et renforcer son statut.

Pour cette partie vingt-trois enquêtés apportent qu'ils ne sont pas informés ou mis en garde par leurs supérieurs immédiats par rapport au règlement, aux politiques et à la philosophie de l'organisation, qui concernent le travail et les missions de l'entreprise. Vingt-quatre d'entre eux annoncent également qu'ils n'ont jamais eu une rétroaction constructive sur leur travail.

Un répondant dit : *« j'arrive souvent en retard aux réunions car je ne suis pas avisé préalablement de l'horaire »*. Un autre déclare : *« depuis mon arrivée ici, je n'ai jamais écouté un discours motivant pour l'équipe de la part d'un supérieur »*. Un autre affirme : *« notre supérieur ne travaille pas étroitement avec nous dans le cadre de la réalisation du travail, on le voit rarement d'ailleurs »*.

Tous ces propos témoignent que lorsque le manager de proximité ne met pas en place les pratiques de supervision attachées à la trilogie ; soutien, habilitation et régulation, cela risque de provoquer des failles vis-à-vis de la reconnaissance, la transmission d'informations et le développement de l'autogestion. Cela va créer une plaie profonde dans le développement du travail en équipe et du relationnel employé-employé. Subséquemment ce cumul d'inattention se répercute sur la façon d'agir et de se comporter au milieu des employés, Des lors des signaux se manifestent au sein de l'organisation, qui se traduisent en comportements contre productifs.

En effet, trente-trois des enquêtés confirme que l'adoption des comportements contreproductifs est dû à la déficience d'application de ces pratiques de la part de leurs supérieurs contre neufs des enquêtés qui rapportent le contraire. A la lumière de ces résultats la deuxième hypothèse est affirmée.

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 employés sont d'autant moins contre productifs qu'ils perçoivent négativement les pratiques de justice organisationnelle de leurs supérieur immédiat »* avec nos quarante-deux enquêtés. De ces entretiens, nous avons fait ressortir les perceptions des employés à l'égard de la justice des pratiques de récompense de leur supérieur immédiat liée à la responsabilité, efforts fourni au travail et le stress subi au travail.

Pour ce qui porte sur le premier facteur relatif à la responsabilité, Trente-deux des répondants confirment que considérant leurs responsabilités, ils ne sont pas équitablement récompensés, contre dix répondants qui confirment le contraire. Un enquêté dit : « *considérant mes responsabilités, je suis jamais équitablement récompensé* » un autre apporte dans le même sens « *j'ai encadré de nouvelles recrues et je vérifiais tout le temps leurs travaux mais je n'ai reçu aucune récompense de la part de mon supérieur, c'est injuste !* ».

Pour ce qui concerne le deuxième facteur relatif à la justice des pratiques de récompenses du supérieur immédiat lié à l'effort fourni par les subordonnées. Trente-trois enquêtés soulignent leurs managers de proximité ne les récompense pas considérant leurs efforts fournis au travail contre neuf qui disent le contraire. Un enquêté souligne : « *considérant les efforts pour mon travail, je suis jamais équitablement récompensé par mon supérieur immédiat* » un autre répondant affirme dans le même sens « *ça m'arrivait de faire plus d'effort que je devais faire mais je ne recevais rien en retour donc j'ai décidé d'arrêter de faire des efforts et j'ai même diminué l'effort que mon travail exige* ».

Concernant le troisième facteur relatif à la justice des pratiques de récompense du manager de proximité lié aux contraintes et au stress subi par les subordonnés au travail. Trente-cinq répondants affirment que leur manager direct ne les récompense pas considérant le stress subi au travail, contre sept qui apportent le contraire. Un répondant dit : « *considérant les contraintes et le stress que j'ai dans mon travail je ne suis jamais équitablement récompensé* ».

Tous ces propos font ressortir que lorsqu'un employé vit une situation qu'il perçoit comme injuste, cela risque d'éveiller en lui des sentiments d'insatisfaction qui vont l'inciter à vouloir restaurer la justice ou à se venger s'il pense que la situation ne peut pas être changée. Leur revanche, que nous avons observé prend la forme de comportements contreproductifs. A ce propos, trente et un des enquêtés confirme que l'adoption des comportements contreproductifs est dû à l'absence de justice perçue au travail contre onze des enquêtés qui rapportent le contraire. A la lumière de ces résultats la première hypothèse est confirmée.

5.2.3-Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse :

Pour vérifier la troisième hypothèse de notre étude qui stipule que « *les employés sont d'autant plus contre productifs qu'ils ne font pas confiance à leurs supérieurs immédiats* ». Nous nous sommes intéressés dans cette deuxième hypothèse à la valeur de confiance qui existe entre les employés et leurs supérieurs immédiats. Lors des entrevues réalisées avec nos

quarante-deux enquêtés vingt-quatre d'entre eux affirment qu'ils ne peuvent pas compter sur leurs supérieurs immédiats pour tenir sa promesse, dix-huit répondants confirment le contraire.

Un enquêté souligne : « *je ne peux pas compter sur mon supérieur immédiat pour tenir ses promesses* » Un autre ajoute dans le même sens « *j'ai fait savoir à mon supérieur que je voulais sortir en congé et ce dernier était d'accord pour une date et quand cette date est arrivée il a changé d'avis ! Suite à ce geste j'ai réduit ma productivité de 80% durant 15 jours et je ne fais plus confiance en mon supérieur immédiate* »

Pour la partie qui concerne la personnalité de supérieur immédiat vingt-cinq enquêtés apportent qu'ils ne peuvent pas faire confiance à leur supérieur direct pour prendre en compte l'opinion de coéquipiers lorsqu'il prend une décision, dix-sept répondants affirment le contraire.

Un répondant dit : « *je n'ai pas confiance en mon supérieur pour prendre en compte l'opinion de coéquipiers lorsqu'il prend une décision* ». Un répondant ajoute « *mon supérieur fait juste semblant de prendre l'opinion de l'équipe pour prendre une décision mais au final il fait ce qu'il lui vient à la tête* » Les résultats font ressortir que l'absence de la confiance organisationnelle crée une rupture du contrat psychologique entre l'employé et son supérieur immédiat et c'est ce qui les encourage à adopter des comportements contreproductifs. A ce propos, vingt-trois enquêtés soulignent avoir adopté des comportements contreproductifs après l'absence de valeur de confiance à cet effet il reste à signaler que notre hypothèse est confirmée.

5.3-Discussion générale des résultats de l'étude :

A travers cette quête, nous avons cherché à appréhender le lien entre le management de proximité et les comportements contreproductifs auprès des salariés de CEVITAL, ou nous avons constaté que ces derniers adoptent de mauvaises conduites organisationnelles quand le manager de proximité échoue dans la mise en place des pratiques de supervision complétées par la confiance et la justice organisationnelle.

Plusieurs faits saillants sont alors conclus dont il a été démontré que dans un contexte de travail, les pratiques de supervision inadéquates de la part du supérieur sont certainement reliées à l'adoption de comportements contre-productifs chez les subordonnés ; ces derniers sont extrêmement nuisibles pour l'efficacité groupale et à la performance organisationnelle

De cela découle l'importance primordiale des pratiques du chef d'orchestre (le manager de proximité) afin de saisir cette dualité pratique-comportement.

Le supérieur immédiat dans le cas étudié se préoccupe d'atteindre les objectifs soulignés au détriment d'instaurer une ambiance agréable au sein de l'équipe, soutenir ses employés, et gérer les communications collectives.

Dans la pensée de ces supérieurs en effet, les salariés sont rémunérés pour atteindre leurs objectifs avec un rendement maximal. Ils n'évoquent pas que leurs subordonnés ont besoin d'être boostés pour s'engager pleinement dans l'accomplissement de leurs tâches. Ces supérieurs devraient se remettre en cause par rapport à leurs compétences relationnelles pour éviter d'éveiller des comportements contre productifs chez leurs employés et de nuire au fonctionnement cohérent de l'équipe.

De ce fait, de nombreux salariés ne se sentent pas appartenir à une équipe, ni pris en considération par rapport à leurs états individuels ; ni reconnus pour leurs efforts. Souvent, ces derniers changent négativement d'attitude, diminuent leurs performances, et suscitent des tracasseries au cœur de l'équipe.

CONCLUSION

Conclusion

Au terme de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL (spa) de Bejaia qui porte sur « l'impact des pratiques de supervision sur l'adoption des comportements contreproductifs », grâce aux acquis théoriques et aux données recueillies, on a constaté que les comportements contreproductifs sont bien présents au sein de cette entreprise, fait résultant d'une mise à l'écart des pratiques de supervision mal concrétisées sur le terrain par les manager de proximité.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons défini nos objectifs. D'un point de vue théorique, le principal objectif de ce mémoire était de déterminer jusqu'à quel point les pratiques de supervision, la justice organisation et la confiance organisationnelle permettent d'expliquer l'adoption des comportements contre-productifs au travail. D'un point de vue pratique, l'objectif était de mieux outiller les superviseurs d'équipiers afin qu'ils puissent diminuer la présence de comportements contre-productifs dans les groupes de travail dont ils sont imputables.

Notre étude comporte toutefois plusieurs limites, dont certaines offrent des possibilités pour de futures recherches. Tout d'abord, la réticence des subalternes à exprimer leurs critiques à propos de leurs supérieurs hiérarchiques, Même si notre échantillon a fourni de nombreux résultats intéressants grâce à la confrontation de leurs points de vue concernant l'émergence de comportements contre-productifs, nous encourageons les futures études à analyser l'émergence de comportements contre-productifs en s'appuyant sur des supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés. Il paraît important pour les chercheurs d'être tout aussi inventifs dans la mesure des comportements contreproductifs que ne peuvent l'être les employés qui cherchent parfois à les dissimuler.

En définitive, en plus d'accroître la compréhension théorique des liens possibles entre les pratiques de supervision et les comportements contre-productifs et les deux variables, confiance organisationnelle et la justice organisationnelle dans un contexte de travail, les résultats de cette recherche engendreront d'importantes retombées pratiques. En effet, ce mémoire offre aux gestionnaires œuvrant dans ce mode d'organisation du travail devenu un incontournable des conclusions avantageuses pour amenuiser les manifestations de comportements contreproductifs et leurs effets néfastes sur la performance organisationnelle et la qualité de vie au travail des équipiers.

Liste bibliographique

Ouvrage

- AKTOUF, O. (2000). Le Management entre la tradition et renouvellement, Editions Gaétan Morin éditeur. Canada.
- ANGERS, M. (1997). *Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines*, édition casbah, Alger.
- Barabel, M et Meier, O. (2015) *Manager, tout le changement à l'ère digitale*. 3eme Editions, Dunod.
- Bellini, S et Labit, A. (2005). *Des petits chefs aux managers de proximité. L'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie*. L'Harmattan, Paris.
- Bernoux, P. (2014). *Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Edition Points. Paris.
- Brunet, L, & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail*. Outremont: Les Éditions Logiques. Canada.
- Campoy, E, et Neveu, V. (2006). *Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux : le cas des comportements déviants. Vie & sciences de l'entreprise*, N°172, p.p. (80-100).
- Cullen et al. (2003), « The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A two-study analysis », *Journal of Business Ethics*, Vol. 46, p.180
- Czarnota-Bojarska, J (2015). *Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. Journal of Management & Organization*, p.p.(460–470).
- Dolan, S, L, Gosselin, E, Carrière, J, Lamoureux, G. (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. 2 éditions, Gaétan Morin, Québec, Canada.
- El Akremi, A, Guerrero, S, Neveu, J, P, (2006). *Comportement organisationnel. Justice organisationnel, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. Volume 2, collection management et recherches, Edition De Boeck. Belgique.
- Fouteau, P. (2014). *Compétitivité et management de proximité. La clé d'un secret bien gardé*. Edition Afnor. France.
- Louche, C. (2015). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concepts de base et applications*, 3 éditions, Arman Colin, Paris.
- Louche, C. (2012). *Psychologie sociale des organisations*. 3 éditions, Armand Colin, Paris.

- Meier, O, (2009). Dico du manager. *500 clés pour comprendre et agir, concepts, théories et pratiques*. Edition Dunod, France.
- Paillé, P. (2004). La fidélisation des ressources humaines, édition Economica. Paris.
- Robbins, S, Decenzo, D, et Coulter, M (2011) Management, l'essentiel des concepts et pratiques, 7eme Edition, Nouveaux Horizons.
- Thévenet, M. (2009). Manager en temps de crise. Edition Eyrolles (Editions d'organisation), Paris.
- Thietart, R, A, (2017). Le Management. *Collection que sais-je*. Edition presse universitaire de France.

Revue :

- Aubé, C, et Rousseau, Auger, C. (2016). Obstacles au travail en équipe : se méfier des conclusions hâtives. *Gestion*, vol 41, p. (106-109). HEC Montréal.
- Cornu L. (2003). La confiance, *Le Télémaque*, N°24, p. (21-30).
- Claveranne, J. (2003). L'hôpital en chantier : du ménagement au management. *Revue Française de Gestion*, 146(5), p. (125-129).
- Desmarais, C et Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. *Revue française de gestion*. N°205, p. (71-88).
- Dufour, L et Andiappan, M. (2018). L'impact du leadership « Dysfonctionnel » sur les comportements contre-productifs des subordonnés : le cas des jeunes à faible capital scolaire. *Recherches en sciences de gestion*. N 125, p. (121-145).
- Guerrero, S. & Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations industrielles* 64(1), 6–26.
- Kaplan, S.E., Roush, P.B. and Thorne, L. (2007), "Andersen and the Market for Lemons in Audit Reports", *Journal of Business Ethics*, Vol. 70, pp. 363-373.
- Kelloway, E.K., Francis, L., Prosser, M. et Cameron, J.E. (2010). Counterproductive work as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.
- Kidwell, R.E. and Kochanowski, S.M. (2005), "The Morality of Employee Theft: Teaching about Ethics and Deviant Behavior in the Workplace", *Journal of Management Education*, Vol. 29, No. 1, pp. 135-152.
- Leblanc, G, La freinerai, A, St-Sauveur, C, Simard, M, Duval, M, Lebrock, P, Girard, C, Brunet, A, Savoie, A. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail :

présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(1), p. (64-72).

- Leroy, J, et Finkelstein, R. (2010). Mémoire de l'autorité ou injustice perçue ? quand l'amorçage sémantique et l'expérience passée de l'autorité influencent l'adhésion a des comportements contreproductifs au travail. *les cahiers internationaux de psychologie social*, n°86, pp. (275-296).
- McClurg, L.A. and Butler, D.S. (2006), "Workplace Theft: A Proposed Model and Research Agenda", *Southern Business Review*, Vol. 31, pp. 25-34.
- O'Donnel, Vesin & Perrier. (2011). Manager de proximité, non merci ! *Etude Entreprise et Personnel* (n°297), 33p.
- Pearce, C.L. et Giacalone, R.A. (2003). Teams behaving badly: Factors associated with anti-citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 58-75.
- Peterson, D.K. (2002a). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1): 47-61.
- Rioux, P. Savoie, A. & Brunet, L. (2003). Étude descriptive des comportements antisociaux au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 9(1), 89-112.
- Robinson, S.L. and O Leary-Kelly, A.M. (1998), "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, pp. 658-672.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Singhapakdi, A. (2004), "Important Factors Underlying Ethical Intentions of Students: Implications for Marketing Education", *Journal of Marketing Education*, Vol. 26, No. 3, pp. 261-270.
- Terry, R.M et Steffensmeier, D.J. (1988). Conceptual and theoretical issues in the study of deviance. *Deviant behavior*, 9, 55-76.
- VanSandt, C.V., Sheppard, J.M. and Zappe, S.M. (2006), "An Examination of the Relationship between Ethical Work Climate and Moral Awareness", *Journal of Business Ethics*, Vol. 68, pp. 409-432.

Articles :

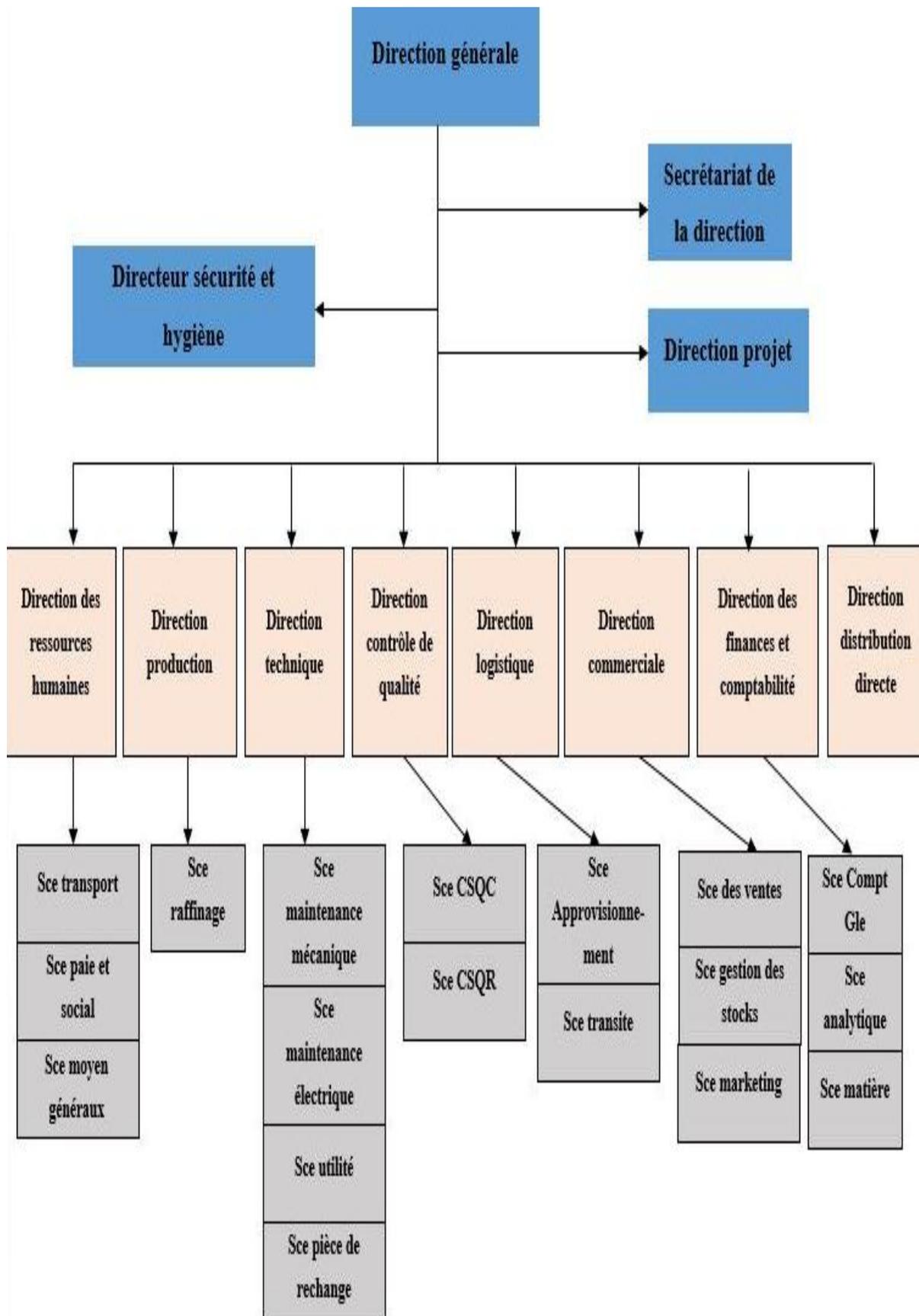
- Autissier & Vandangeon-Derumez. (2004), « Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changements », 13ème conférence de l'AIMS.

Thèses :

- Duguay, G, (2016) Les comportements anti-organisationnels au travail : Exploration de l'interaction entre la personnalité et l'environnement organisationnel perçu, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de Philosophie Doctor (Ph.D), université de Montréal.
- Francoeur-Marquis, C. (2020). Les comportements contre-productifs dans les équipes de travail : les implications d'un manque de soutien organisationnel (Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en psychologie, option du travail et des organisations), université de Montréal, canada.
- Rey, E, (2008). Manager les comportements au travail inefficaces : cas des comportements déviants non violents – résultats d'expérimentation. Thèse présentée à l'école universitaire de gestion innovante (*Euginov*). Université Jean Moulin Lyon 3.
- Sebti,S, (2018). Soutien organisationnel au management de proximité : sources mobilisées, ressources partagées et conditions de satisfaction. Thèse présentée à l'université paris i- panthéon Sorbonne.

ANNEXES

Annexe n°1 : organigramme de CEVITAL



Annexe n° 2 : Guide d'entretien.

Guide d'entretien :

I-Données socioprofessionnelles :

- 1- L'âge : 20 -30ans () 31- 40ans () 41-50ans () plus de 50ans ()
- 2- Niveau d'instruction : - Primaire () - moyen () lycéen () - Universitaire ()
- 3- Catégorie professionnelle : - agent de production () – maintenancier () – ingénieur (superviseur process) ()
- 4- Ancienneté professionnelle : - Moins de 5 ans () - 5 et 10 ans () - 11 et plus ()

II- Données sur les pratiques de supervision du supérieur immédiat (chef de quart) :

- 5-Votre supérieur immédiat se préoccupe-t-il de votre bien-être physique et mental ? Oui () Non ()
- 6-Votre supérieur immédiat se montre-t-il rassurant lorsque vous vivez des moments difficiles ? Oui () Non ()
- 7-Votre supérieur immédiat vous encourage-t-il à planifier par nous-mêmes le travail de votre équipe ? Oui () Non ()
- 8-Votre supérieur immédiat vous encourage-t-il à travailler en équipe ? Oui () Non ()
- 9-Votre supérieur immédiat clarifie-t-il les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe ? Oui () Non ()
- 10-votre supérieur immédiat vous informe-t-il des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent votre travail ? Oui () Non ()
- 11-votre supérieur immédiat vous donne-t-il du feed-back constructif sur votre travail ? Oui () Non ()

III- Données sur le comportement organisationnel des salariés :

Dans votre travail, vous arrive-t-il de :

- 12-Prendre de plus longues pauses que prévu ? Oui () Non ()
- 13-Fournir moins d'effort que les autres ? Oui () Non ()
- 14-S'occuper de vos affaires personnelles au lieu de travailler ? Oui () Non ()
- 15-Parler du mal de vos collègues dans leurs dos ? Oui () Non ()
- 16-S'attribuer publiquement les succès de l'équipe ? Oui () Non ()
- 17-Faire des remarques blessantes à vos collègues ? Oui () Non ()
- 18-Faire preuve de négligence à l'égard des ressources ? Oui () Non ()

IV- Données sur la valeur de confiance organisationnelle :

D'après vos relations de valeur de confiance avec votre supérieur immédiat (chef de quart)

19- pouvez- vous compter sur votre supérieur immédiat pour tenir ses promesses ? Oui () Non ()

20- pouvez-vous compter sur votre supérieur immédiat pour prendre en compte l'opinion des coéquipiers lorsqu'il prend une décision ?

V- Données sur la justice organisationnelle :

Évaluez l'équité (justice) des pratiques de récompenses de votre supérieur immédiat (chef de quart)

21- êtes-vous équitablement récompensés, considérant vos responsabilités ? Oui () Non ()

22- êtes-vous équitablement récompensés, considérant les efforts que vous faites pour votre travail ? Oui () Non ()

23- êtes-vous équitablement récompensés, considérant les contraintes et le stress que vous avez dans votre travail ? Oui () Non ()