UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

****

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES (FASHS)

****

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE (DP)

****

LICENCE PROFESSIONNELLE EN PSYCHOLOGIE

****

PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS (PTO)

****

RAPPORT DE FIN DE STAGE

CONDITIONS SOCIO-ORGANISATIONNELLES ET COMPORTEMENTS DEVIANTS : CAS DES OUVRIERS DE SOGEA SATOM BÉNIN

Réalisé et soutenu par :

HESSAVI S. Gildas

Maître de stage :

Mme DOMINGO Perpétue

Responsable Ressources Humaines

de SOGEA SATOM Bénin

Tuteur de stage :

Dr. AVOCE C. Jaurès

Membres de jury

Présidente : Dr. (MC) Ornheilia ZOUNON

Rapporteur : Dr. Jaurès C. AVOCE

Examinateur : Dr. (MA) Michel M. MEHINTO

Membre : Dr. (A) Anselme TCHIANSI KOUAMBER

Mention : Très-Bien

Soutenu, le 30 novembre 2023

SOMMAIRE

DEDICACE 3
REMERCIEMENTS 4
SIGLES ET ACRONYMES 5
LISTE DES TABLEAUX / GRAPHIQUES / PHOTO 6
RESUME 7
ABSTRACT 7
INTRODUCTION 8
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE 10
CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ETUDE 15
CHAPITRE III : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 26
CHAPITRE IV : PRESENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS 30
CONCLUSION 45
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 46
ANNEXES 50
TABLE DES MATIERES 55

DEDICACE

A

Mes parents Paul et Rosette HESSAVI, pour tous les sacrifices consentis pour moi tout au long de mon cursus scolaire et pour toutes les bénédictions.

REMERCIEMENTS

Tout travail de recherche nécessite beaucoup d'énergie humaine, le concours des uns et l'apport des autres. C'est pourquoi au terme de ce travail, je tiens à adresser mes sincères remerciements et à exprimer ma profonde reconnaissance à ceux qui ont apporté leur aide et leur soutien pour la réalisation de ce travail.

J'adresse mes sincères remerciements :

- au Dr. AVOCE C. Jaurès**,** qui malgré ses occupations, a accepté de diriger ce travail ;
- au Chef du Département, Dr (MC). ZOUNON Ornheilia pour ses conseils et orientations ;
- à tous les Enseignants du Département de Psychologie (DP), pour les efforts et le cadre que vous nous aviez offert ;
- aux Membres du Jury qui ont la charge d'analyser la qualité de cette recherche ; soyez en remerciés ;
- à Mme AYIVI DOMINGO Perpétue, Responsable Ressources Humaines de SOGEA SATOM Bénin pour m'avoir donné l'opportunité de faire mon stage dans son service ;
- à Mme Inès DOSSOU CHADARE, Responsable QHSE Pays de SOGEA SATOM Bénin pour tout son soutient ;
- à mon épouse Mme Corinne ADANDE HESSAVI pour sa présence dans ma vie ;
- aux autorités administratives et aux enquêtés, pour leurs disponibilités et les informations précieuses qu'ils nous ont transmises, sans eux la collecte des données et des informations n'aurait pas été possible ;
- à tous mes camarades de promotion, pour tous les bons moments passés ensemble ;
- à mes parents pour leur soutien ;
- à tous ceux qui m'ont soutenu de diverses manières, de près comme de loin et dont je n'ai pas pu citer les noms ici, que le Seigneur tout Puissant Dieu les comble de toutes ses grâces ;
- à tous les membres du jury, qui ont accepté d'évaluer ce travail que nous leur soumettons malgré leurs multiples occupations.

SIGLES ET ACRONYMES

BTP	**:**	Bâtiment et Travaux Publics
H	**:**	Hypothèse
RH	**:**	Ressources Humaines
SOGEA-SATOM	**:**	Société de Gestion Eau et Assainissement et la Société Anonyme des Travaux d'Outre-Mer
SPSS	**:**	Statistical Package for the Social Sciences
SRH	**:**	Service des Ressources Humaines

LISTE DES TABLEAUX / GRAPHIQUES / PHOTO

➢ Tableaux

Tableau I : Caractéristiques socio-démographiques des ouvriers 30
Tableau II : Perception de l'environnement de travail par les ouvriers..... 32
Tableau III : Analyse des corrélations entre facteurs organisationnels et comportements déviants..... 39

➢ Graphiques

Graphique 1 : Une typologie de la deviance en milieu de travail..... 21
Graphique 2 : Satisfaction au travail et equilibre vie pro/perso des ouvriers..... 34
Graphique 3 : Supervision, soutien et relations au travail des ouvriers 35
Graphique 4 : Perception de la remuneration et avantages sociaux 37

➢ Photo

Photo 1 : Organigramme de l'agence SOGEA SATOM Bénin 11

RESUME

Cette étude analyse les relations entre les conditions socio-organisationnelles et les comportements déviants chez les ouvriers de SOGEA SATOM au Bénin. Avec un échantillon de 130 acteurs, elle s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive avec une visée analytique et descriptive qui s'appuie sur une approche mixte combinant enquête quantitative (n=120) et entretiens qualitatifs (n=10).

Les résultats montrent la relation significative entre leadership abusif, sentiment d'injustice et déviances des ouvriers. Il en ressort que ces conditions spécifiques favorisent l'émergence de déviances au sein de l'entreprise.

Des actions ciblées sur le leadership, le climat éthique et la justice organisationnelle sont recommandées pour promouvoir un environnement plus sain. Bien que contextuelle, cette étude contribue à une meilleure compréhension des déterminants socio-organisationnels des comportements déviants chez les ouvriers des BTP.

Mots-clés : Conditions socio-organisationnelles, déviance, ouvriers, BTP, SOGEA SATOM, Bénin.

ABSTRACT

This study analyzes the relationships between socio-organizational conditions and deviant behaviors of SOGEA SATOM workers. With a sample of 130 actors, it is part of a hypothetical-deductive approach, combining quantitative surveys (=120) qualitative interviews (n= 05).

The results show significant relationships between abusive leadership, feelings of injustice and, and workers deviance. They show that these specific conditions are conductive to the emergence deviance within the company. Targeted actions on leadership, ethical climate organizational justice are recommenced to promote a healthier environment. Although contextual, this study contributes to a better understanding of

the socio-organizational determinants of deviant behaviors among construction workers.

Keywords: Socio-organizational conditions, deviance, workers, construction, SOGEA SATOM, Benin.

INTRODUCTION

Le monde du travail est le théâtre d'une multitude d'interactions humaines, d'une diversité de tâches et d'une complexité organisationnelle qui ne cessent d'évoluer. Au sein de ce contexte dynamique, les comportements déviants se manifestent de diverses manières, impactant à la fois les individus et les organisations. Comprendre ces comportements est une préoccupation centrale pour les chercheurs en psychologie industrielle et les gestionnaires d'entreprise. Comme l'a souligné Kalliath et Kalliath (2017), ces comportements, qui vont au-delà des normes et des règles établies, peuvent entraîner des conséquences significatives sur la productivité, le climat organisationnel et la santé mentale des employés. Dans le contexte spécifique de l'entreprise SOGEA SATOM, une entreprise de renom dans le secteur de la construction, il est impératif d'explorer les conditions socio-organisationnelles qui peuvent influencer ces comportements déviants au sein ouvriers.

Pour comprendre pleinement le sujet, il est nécessaire de définir les comportements déviants au travail. Selon Robbins et Judge (2018), « *les comportements déviants au travail englobent un large éventail d'actions non conformes aux normes de l'organisation* ». Ils peuvent inclure des actes tels que le vol, la consommation de drogues sur le lieu de travail, le harcèlement, l'absentéisme injustifié et autres manifestations de non-conformité. Ces comportements ont le potentiel de perturber la stabilité de l'entreprise et de créer des défis majeurs pour la gestion des ressources humaines.

Les conditions socio-organisationnelles jouent un rôle central dans la compréhension de ces comportements déviants. Comme l'a noté McShane (2016), les caractéristiques de l'organisation, telles que la culture d'entreprise, le style de leadership, les politiques de gestion, et les relations interpersonnelles, peuvent influencer la manière dont les employés se comportent au sein de l'entreprise. Dans le cas de SOGEA SATOM, il est essentiel d'analyser en profondeur ces conditions socio-organisationnelles et leur impact sur les comportements déviants observés chez les ouvriers.

L'objectif de ce mémoire est d'explorer ces relations complexes et d'apporter une contribution significative à la compréhension de la dynamique entre les conditions socio-organisationnelles et les comportements déviants. Comme le soulignent Robins et Coulter (2019), « *comprendre les comportements déviants au travail et leurs déterminants est crucial pour améliorer la performance organisationnelle* ». Dès lors, nous aspirons à une meilleure

compréhension de la manière dont les facteurs sociaux et organisationnels interagissent pour influencer les comportements déviants au sein de l'entreprise SOGEA SATOM Bénin, ce dans cette approche multidisciplinaire combinant des concepts de la psychologie du travail et des organisations, de la sociologie du travail, de l'ergonomie et de la gestion des ressources humaines. En comprenant mieux les conditions socio-organisationnelles qui favorisent les comportements déviants, SOGEA SATOM pourra mettre en place des mesures de prévention et d'intervention plus efficaces, améliorant ainsi la qualité de vie au travail pour ses ouvriers et optimisant sa performance globale.

Ce travail est organisé en quatre chapitres. Le premier chapitre offre une présentation approfondie du cadre de notre étude, établissant ainsi le contexte nécessaire à la compréhension de notre démarche. Le second chapitre aborde la problématique et explore les généralités sur les conditions socio-organisationnelles, apportant une vision contextuelle cruciale à notre analyse. Le troisième chapitre est dédié à l'exposition du cadre et de la méthodologie utilisée tout au long de l'étude. Enfin, le quatrième chapitre englobe les résultats des enquêtes, la discussion approfondie de ces résultats, ainsi que des perspectives d'action.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE

Dans ce premier chapitre, il s'agit de faire connaitre l'entreprise témoin de notre étude notamment la SOGEA SATOM Bénin dans un premier temps et ensuite exposer le déroulement de notre stage au sein de la structure pour finir par une analyse approfondie des forces ainsi que des faiblesses du service des ressources humaines où on a été accueilli pour effectuer notre stage.

1.1. Organisation de la structure

1.1.1. Cadre de l'étude

La Société de Gestion Eau et Assainissement et la Société Anonyme des Travaux d'Outre-Mer (SOGEA-SATOM), est la fusion de deux entreprises françaises de la branche de VINCI Construction, pôle stratégique du groupe VINCI, le leader mondial de concessions et de construction.

En Afrique, ils sont basés dans quatre zones dont l'Afrique de l'Est et Madagascar, l'Afrique Sahélienne, l'Afrique centrale, l'Afrique littoral ouest et Maroc. L'aventure africaine de SOGEA SATOM a commencé dans les années 1930, au Maroc, avec l'ouverture de l'usine de Sidi Bouknadel et la fourniture des premiers tuyaux d'adduction d'eau de Rabat. Elle s'est poursuivie en plein cœur du continent en 1948, lorsque SOGEA SATOM s'est implantée au Gabon, puis en 1951, avec la signature des premiers contrats de travaux routiers de SOGEA SATOM au Niger et au Tchad.

SOGEA SATOM à travers son réseau de filiales, fait partie intégrante du tissu économique et social du continent africain. Elle est présente dans plus de 20 pays et emploie plus de 180 000 collaborateurs. Elle intervient principalement dans quatre domaines à savoir : la route (69 %) et le terrassement (19 %), l'hydraulique (10 %) le génie civil (19 %) et le bâtiment (2 %).

Au Bénin, l'aventure a commencée avec SOGEA et SATOM dans les années 1983. C'est en 1994 que la fusion des deux entreprises SOGEA SATOM s'est concrétisée tout en gardant son siège à Akpakpa route de l'hôtel Alédjo. Comme chantiers réalisés nous pouvons citer :

L'immeuble de la BCEAO, BOA, Direction des impôts, Banque Mondiale, Siège Bolloré, château d'eau de Vêdoko, Akpakpa, Cadjehoun, Maro-militaire, Bohicon, Adja-Ouèrè ; l'axe : Etoile rouge carrefour UNAFRICA et Etoile rouge-Echangeur de Godomey, pont de WOMEY I et Pont de WOMEY II, Pont de BOPA, Route Dassa Savè Parakou, Parakou Béroubouay, Béroubouay-Kandi-Malanville, Bassin XX, Corniche Est de Cotonou, Projet Route des Pêches Phase 2 etc.

L'agence du Bénin est dirigée par Jean-Jacques DJIDJOHO.

L'organigramme de l'agence du Bénin se présente comme suit :

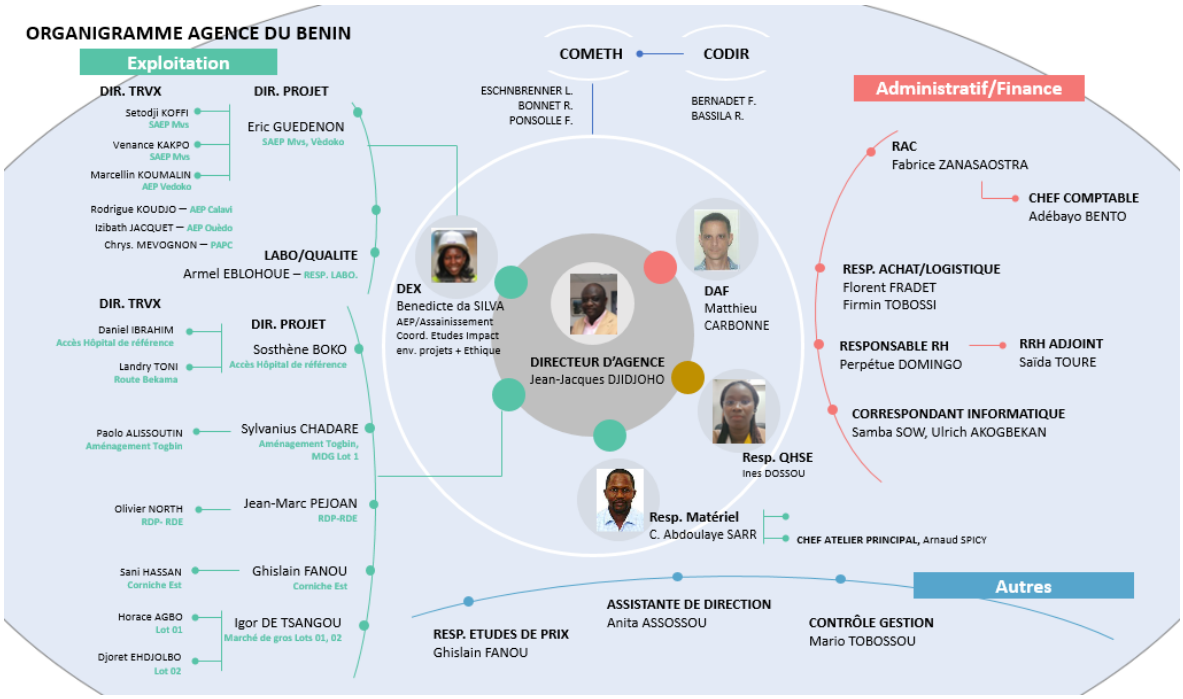


Photo 1 : Organigramme de l'agence SOGEA SATOM Bénin

Source : SOGEA SATOM 2023

1.1.2. Fonctionnement de la SOGEA SATOM Bénin

La SOGEA SATOM accompagne depuis plusieurs années le Bénin dans son développement à travers la réalisation des infrastructures routières et communautaires. SOGEA SATOM emploie un personnel de plusieurs nationalités. Elle exécute des projets souvent plus complexes, depuis la phase de conception jusqu'à la remise des offres tout en faisant un suivi sur la qualité, le respect des délais et une garantie des ouvrages. SOGEA SATOM Bénin

bénéficie du soutien de la direction de l'ingénierie du siège. Ainsi, elle dispose des ressources et moyens compétents, afin d'accompagner aux mieux les territoires en matière de conseils et d'aides à la conception/réalisation des modes opératoires.

Depuis seize ans avec ISSA (Initiatives SOGEA SATOM pour l'Afrique), SOGEA SATOM renouvelle son engagement solidaire auprès des communautés de ses zones d'activité à travers des projets liés à la micro-économie, à la santé ou à l'éducation.

SOGEA SATOM Bénin a décroché sa triple certification aux normes (ISO 9001, ISO 45001, et ISO 14001) pour mieux encrer son système de management intégré face aux risques qualité, risques en Santé Sécurité au Travail et aux risques Environnementaux. Au mieux, elle a obtenu aussi la certification à la norme ISO 37001 répondant aux principes de l'Éthique et au système de management anti-corruption. Ainsi l'entreprise dispose des bagages nécessaires pour encadrer toute action violant les normes morales les plus largement acceptées.

1.2. Déroulement du stage et diagnostic

Tout le monde n'est pas sans savoir que durant tout le temps de la formation académique, les enseignements théoriques reçus sont d'une importance capitale pour notre carrière future professionnelle car influant sur notre savoir. Mais il faut aussi noter que les connaissances pratiques à acquérir n'en sont pas moins important. En effet, en fin de formation, il nous incombe de faire un stage pratique qui est d'ailleurs obligatoire pour valider son diplôme. C'est ainsi que nous avons retenu le Service des Ressources Humaines de l'entreprise où nous travaillons pour cette expérience enrichissante de trois mois (07 aout 2023 au 07 novembre 2023).

1.2.1. Présentation et attributions du SRH

Le Service des Ressources Humaines est chargé des opérations relatives à la gestion du personnel, sa formation et son épanouissement. A ce titre, il s'occupe :

- de l'identification des besoins en personnel, en relation avec les autres services ;
- des recrutements du personnel ;
- de la veille à l'adéquation entre les ressources humaines et les missions à assurer ;
- de la veille à la mise en œuvre d'une politique de gestion et de développement des RH, notamment par des programmes de formation adéquats ;
- de l'élaboration des plans de carrière de l'ensemble du personnel ;

- du recrutement de personnel aussi bien à l'agence que sur les différents chantiers dans le pays ;
- de la paie de l'ensemble des salariés de l'agence.

La Direction des Ressources Humaines représente la SOGEA SATOM devant l'Inspection du Travail. Placée sous l'autorité du Directeur Administratif et Financier (DAF), elle est dirigée par la responsable, Mme DOMINGO Perpétue. Elle dispose d'une adjointe et des collaborateurs. Chaque chantier dispose de relais qui sont directement rattachés à la direction.

1.2.2. Tâches effectuées

Le stage effectué a été d'une importance capitale dans la mesure où elle nous a permis de prendre en charge des tâches spécifiques et de répondre à des besoins du service sur la gestion du personnel, la gestion des accidents de travail et les déviances (retard, absence et vol).

1.3. Forces et faiblesses du service RH

Ici, il s'agit pour nous de définir ce qui d'une part facilite la tâche au service de Gestion des Ressources Humaines et ce qui, d'autre part demeure un « frein » à la bonne marche du service.

1.3.1. Forces

Elles se déclinent en ces points :

- ✓ le service RH est piloté depuis le siège se trouvant à Paris. Il existe des applicatifs RH groupe tels que VITALIS, Mozaik, MAGNITUDE qui permettent l'uniformisation des du traitement des données sur le personnel et sur tous les territoires ;
- ✓ l'organisation d'un entretien annuel qui demeure un acte managérial, un rendez-vous important car étant un temps d'échange qui permet de faire le bilan professionnel sur l'année écoulée (les missions, la tenue du poste, les compétences, etc.), de fixer les objectifs de progrès pour l'année à venir, d'établir un bilan prospectif des besoins en formation et d'envisager les évolutions de carrière ;
- ✓ l'existence d'un Manifeste VINCI qui décline les engagements du groupe ;
- ✓ la mobilité groupe et la mobilité fonctionnelle ;

- ✓ une politique de développement RH mis en place par le siège ;
- ✓ la mixité du personnel : les femmes sont de plus en plus encouragées à prendre en main des fonctions dans le domaine du BTP.

1.3.2. Faiblesses

Dans toute entreprise de BTP, le nombre et la qualité des chantiers définissent le nombre de salariés. Ainsi avec ses chantiers en cours, SOGEA SATOM Bénin compte actuellement 3.460 employés et ceci signifie beaucoup de travail à gérer par le service RH qui peine parfois à tout piloter d'autant plus que même s'il y a des relais RH sur les chantiers, il y a des choses qui ne sont traités qu'à l'agence et c'est le cas par exemple du traitement salarial mensuel.

Il est important de noter que jusqu'en 2014, l'agence de la SOGEA SATOM Bénin n'avait pas de service RH. Tout le personnel n'était géré que par un chargé du personnel ; pas de service RH avec tout ce que cela implique. De ce fait, le service RH actuel rencontre quelques difficultés de temps à autre avec des employés qui sont des anciens ; c'est-à-dire qui ont été là au temps où il n'y avait pas de « règles ». De ce fait, quand le service RH tente de leur faire part de ce à quoi ils ont droit ou de ce à quoi ils n'ont pas accès, ils ont tendance à se braquer où en vouloir secrètement aux managers RH ; et ceci crée des tensions qui polluent l'atmosphère au service.

Parfois le service RH n'a pas la possibilité pour prendre certaines décisions qu'elle juge nécessaires ou alors son pouvoir est dans ce cas très limité.

Il existe un déficit en offre de formation adapté aux besoins.

CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ETUDE

2.1. Énoncé du problème

Les comportements déviants ou contre-productifs en milieu de travail sont un problème préoccupant pour de nombreuses organisations. Ils peuvent être définis comme des « *comportements volontaires qui violent des normes organisationnelles importantes et, ce faisant, menacent le bien-être de l'organisation, de ses membres ou des deux* » (Robinson et Bennett, 1995). Ces comportements, tels que l'absentéisme abusif, le vol, le sabotage ou l'agression verbale, ont un coût considérable pour les entreprises.

Plusieurs études en psychologie organisationnelle se sont intéressées aux déterminants de ces comportements, qu'ils soient liés à des caractéristiques individuelles des employés ou à des facteurs situationnels propres au contexte de travail (Fox, Spector et Miles, 2001 ; Fida et al., 2015). Certains aspects de l'environnement organisationnel, comme le style de leadership du supérieur, le climat éthique ou le sentiment d'injustice, apparaissent comme des conditions favorisant l'émergence de comportements déviants chez les employés (Mitchell et Ambrose, 2007 ; Appelbaum et al., 2007).

Cette étude vise à analyser l'influence des différentes conditions socio-organisationnelles sur les comportements déviants des ouvriers au sein de l'entreprise SOGEA SATOM Bénin. À la suite de certaines plaintes internes, la direction s'interroge sur les déterminants de comportements déviants observés chez certains ouvriers afin d'y remédier. Trois conditions socio-organisationnelles identifiées dans la littérature comme facteurs de risque seront plus particulièrement examinées : le leadership abusif, le climat éthique et le sentiment de justice organisationnelle.

L'objectif est double. Il s'agit d'une part de vérifier les relations entre ces différentes conditions et les comportements déviants des ouvriers dans le contexte spécifique de cette entreprise. D'autre part, l'étude vise à formuler des recommandations concrètes à la direction pour agir en prévention des comportements déviants.

Dans cette optique, la perception des ouvriers concernant les trois facteurs associés et mis en parallèle à la propension d'adopter des comportements recommandés est remise en cause perpétuel dans un environnement de travail aussi stressant et épuisant.

Avec insistance, il nous revient de demander : Quels sont les facteurs sociaux, professionnels et organisationnels induisant les comportements déviants des ouvriers de SOGEA SATOM du Bénin ?

Les résultats apporteront un éclairage empirique sur les déterminants spécifiques des comportements déviants dans le contexte de cette entreprise. Ils permettront d'identifier des leviers d'action pertinents pour la direction de SOGEA SATOM afin de prévenir ces comportements. Et partant de là, des objectifs de recherche sont formulés.

2.1.1. Objectifs de l'étude

L'objectif principal est d'analyser les relations entre les conditions socio-organisationnelles au sein de l'entreprise SOGEA SATOM et les comportements déviants observés chez les ouvriers béninois.

De façon plus détaillée, il s'agit :

- d'identifier les comportements déviants chez les ouvriers de SOGEA SATOM ;
- d'examiner les conditions socio-organisationnelles spécifiques qui sont associées aux comportements déviants de ces ouvriers au sein de SOGEA SATOM ;
- de relever les impacts desdits comportements sur leur rendement et la performance de l'entreprise.

2.1.2. Hypothèses

L'hypothèse générale postule qu'il existe un lien entre les conditions socio-organisationnelles au sein de SOGEA SATOM et les comportements déviants des ouvriers.

Elles se déclinent en ces hypothèses ci-après :

H1 - Les ouvriers de SOGEA SATOM présentent des niveaux significatifs de comportements déviants (déviance organisationnelle et interpersonnelle).

H2 - Certains aspects spécifiques des conditions socio-organisationnelles comme le leadership abusif, le climat éthique et le sentiment d'injustice sont associés aux comportements déviants des ouvriers de SOGEA SATOM.

H3 - Les comportements déviants ont des impacts négatifs sur le rendement des employés affectant ainsi la performance de l'entreprise.

2.2. Clarification conceptuelle

2.2.1. Conditions socio-organisationnelles

Les conditions socio-organisationnelles renvoient aux caractéristiques sociales et structurelles du contexte professionnel qui sont susceptibles d'avoir une influence sur les perceptions, attitudes et comportements des employés au travail (Ostroff et Bowen, 2016). En ce sens, elles comprennent l'ensemble des éléments sociaux et organisationnels qui définissent le cadre dans lequel s'insère l'individu au travail (Griffin et O'Leary-Kelly, 2004). Plus précisément, ce concept fait référence à différents aspects de l'environnement de travail tels que la culture organisationnelle, le style de management, les relations interpersonnelles, l'éthique organisationnelle ou encore les politiques et procédures en vigueur dans l'organisation (Jex et Britt, 2008).

2.2.2. Comportements déviants

Selon Robinson et Bennett (1995), les comportements déviants au travail renvoient à l'ensemble des comportements volontaires qui violent des normes organisationnelles importantes. Dans cette optique, Dunlop et Lee (2004) précisent que la déviance organisationnelle comprend les comportements nuisibles envers l'organisation tels que le vol, le sabotage ou l'absentéisme. Parallèlement, Dalal (2005) indique que la déviance interpersonnelle inclut les comportements nuisibles envers les membres de l'organisation tels que l'agression verbale ou physique.

2.2.3. Leadership abusif

D'après Tepper (2000), le leadership abusif implique des comportements hostiles récurrents du supérieur tels que des insultes, humiliations, menaces. De façon complémentaire, Martinko et al. (2013) considèrent que le leadership abusif comprend des actes tyranniques, arbitraires ou intimidants. En outre, Schyns et Schilling (2013) caractérisent le leadership abusif par un manque de considération pour le bien-être des subordonnés.

2.2.4. Climat éthique

Selon Victor et Cullen (1988), le climat éthique renvoie aux perceptions concernant les comportements jugés éthiques ou non dans l'organisation. Kaptein (2008) précise qu'il fait référence à la culture organisationnelle en matière d'éthique. En complément, Neubaum et

al. (2004) indiquent que le climat éthique concerne les normes de conduite perçues comme acceptables par les membres.

2.2.5. Justice organisationnelle

D'après Greenberg (1987), la justice organisationnelle renvoie à l'évaluation de l'équité des résultats et traitements reçus au travail. De plus, Cropanzano et al. (2007) rapportent qu'elle concerne l'équité perçue des procédures, distributions et interactions. En outre, Cohen-Charash et Spector (2001) la définissent comme le sentiment subjectif d'être traité avec équité dans l'organisation.

2.3. Revue de la littérature

Selon Wikipédia, la déviance sur le lieu de travail en psychologie de groupe peut être décrite comme le désir délibéré (ou intentionnel) de causer du tort à une organisation, plus précisément à un lieu de travail. Le concept est devenu une composante essentielle dans le domaine de la communication organisationnelle.

De plus, la déviance en milieu de travail a été définie comme un comportement volontaire qui viole des normes organisationnelles importantes et, ce faisant, menace le bien-être de l'organisation, de ses membres ou des deux (Robinson et Bennett, 1995).

DeVore (2001) insiste sur le fait que la déviance en milieu de travail liée à tout comportement intentionnel de la part d'un membre de l'organisation est considérée par l'organisation comme divergente et contraire à ses intérêts valides ou légitimes. La déviance en milieu de travail peut être expliquée comme le désir intentionnel ou planifié de causer des dommages à une organisation (Omar F et al., 2011).

Neuman et Baron (2005) a fait remarquer qu'il y a beaucoup de chevauchement conceptuel entre la déviance en milieu de travail et l'agression en milieu de travail, car les deux impliquent une intention et un motif hostiles. Malgré de nombreuses similitudes, plusieurs composants critiques distinguent les comportements déviants des autres constructions. Par exemple, les comportements déviants sur le lieu de travail :

- ne sont pas accidentels, mais plutôt volontaires et motivés ; La déviance est conceptualisée comme une réaction à des expériences au travail ;

- violer les normes établies par les dirigeants de l'organisation ; Par conséquent, la déviance s'est produite comme un reflet de la personnalité des employés ;
- peut s'adresser aux membres de l'organisation ou à l'organisation elle-même ; Par conséquent, la déviance s'est produite en tant qu'adaptation au contexte social au travail (Judge T, 2006 ; Robinson S, 1997).

Les employés qui sont maltraités par leurs superviseurs seront plus susceptibles d'adopter des comportements déviants en milieu de travail, mais tous les employés ne ripostent pas non plus en cas de déviance (Tepper J. et al, 2001 ; Hollinger's, R, 1986) la division des comportements déviants au travail en déviance de propriété et de production reconnaissait les distinctions entre les attaques contre les processus organisationnels et les attaques contre les ressources matérielles de l'organisation, mais ne reconnaissait pas les comportements déviants à l'égard des personnes.

Un comportement déviant peut être acceptable ou non d'un point de vue juridique, mais, surtout, il contredit les normes sociales générales. Par exemple, agresser verbalement un collègue, mentir, s'attribuer le mérite du travail des autres ou réclamer injustement plus de ressources pour soi-même peut être légal ou non. Cependant, l'un de ses exemples courants est que ces comportements violent des normes sociétales importantes et ont le potentiel de nuire à d'autres (Karelaia N. et Keck S., 2013).

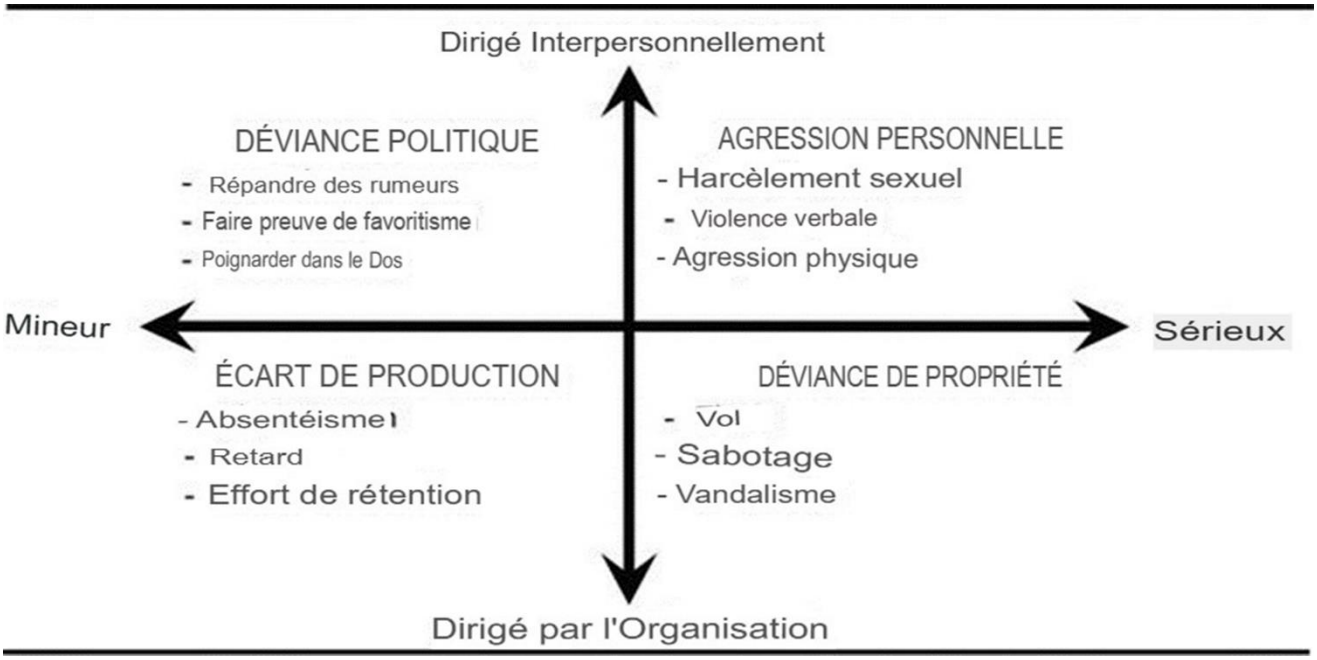
Robinson S. et Bennett R. (1995) a identifié un comportement déviant chez les individus – déviant interpersonnel – comme l'une des deux principales catégories de ce type de comportement (MacLane C. et Walmsley P., 2010).

Mais les comportements de travail contre-productifs peuvent être définis comme un comportement volontaire qui viole des normes organisationnelles importantes et, ce faisant, menace le bien-être d'une organisation, de ses membres ou des deux (Robinson et Bennett, 1995). La déviance en milieu de travail se manifeste sous une grande variété de formes qui peuvent varier d'un contexte à l'autre (Hollinger C et Clark P., 1982).

D'après Robinson et Bennett (2000), ils ont cerné deux dimensions de la déviance en milieu de travail, la gravité et la cible. Ils utilisent l'analyse de mise à l'échelle multidimensionnelle comme suit :

- ✓ *Gravité* : La dimension de la gravité fait référence à la mesure dans laquelle l'acte déviant viole d'importantes normes organisationnelles et est donc perçu comme étant plus potentiellement préjudiciable à l'organisation ou à ses membres. Relativement, les formes mineures de déviance comprennent des comportements tels que la paresse sociale et l'absentéisme injustifié, tandis que les formes plus graves peuvent impliquer l'agression physique ou le vol.
- ✓ *Cible* : la dimension cible indique si la déviance est dirigée contre l'organisation ou les membres de l'organisation. La déviance dirigée vers l'organisation peut inclure, par exemple, le vandalisme, le vol ou le sabotage. En revanche, la déviance dirigée par l'individu peut inclure des commérages ou des agressions physiques. Bien qu'un acte de déviance donné puisse nuire aux deux cibles, les membres de l'organisation auront tendance à diriger leurs actions déviantes principalement vers une personne ou une cible organisationnelle.

Bennett et Robinson (2007) proposait deux types de déviance en milieu de travail, comme le montre le Graphique 1. Le premier type, la déviance organisationnelle (OD), fait référence aux comportements déviants ciblant l'organisation tels que le vol, le sabotage, le fait d'arriver en retard au travail sans permission ou de faire peu d'efforts au travail ; Ils considèrent que les déviances en matière de propriété et de production ciblent à la fois l'organisation et étiquètent cette déviance organisationnelle. À l'inverse, le deuxième type, la déviance interpersonnelle (DI), se rapporte aux actes déviants dirigés contre des personnes sur le lieu de travail telles que les collègues, les superviseurs et les subordonnés et comprend des comportements tels que se moquer des autres, faire des farces méchantes, agir grossièrement, se disputer et agression physique ; il s'agit de comportements ciblés contre d'autres membres de l'organisation.



Graphique 1 : Une typologie de la déviance en milieu de travail

Source : Bennett et Robinson (2007)

Comme le montre le Graphique 1, les écarts de production liés à des infractions telles que le départ anticipé sans l'autorisation des superviseurs, la promotion ou la participation à des jeux de hasard dans les locaux de travail, la transmission ou la diffusion de matériel pornographique obscène et la navigation sur Internet pendant les heures de travail se rapportent à une déviance de production. On constate également la déviance de propriété liée à des infractions telles que l'obtention de matériel de bureau sans autorisation, la falsification, la falsification ou la falsification de la carte de présence, et l'utilisation non autorisée de l'équipement de l'entreprise se rapporte à la déviance de la propriété.

Par ailleurs, la déviance politique liée à des infractions telles que les commérages et la propagation de rumeurs représente une déviance politique ; l'agression personnelle liée à des infractions telles que le fait de faire des déclarations malveillantes ou obscènes à l'égard d'un autre employé et d'agir de manière irrespectueuse envers les superviseurs relève de la déviance personnelle (O'Neill T. et al. ; 2011).

La déviance interpersonnelle peut se produire lorsque l'inconduite ciblée par des parties prenantes spécifiques, comme le comportement des collègues appartenant à ce sous-groupe

de déviance des employés, comprend des commérages sur les collègues et leur attribue le blâme. On pense que ces comportements mineurs (mais malsains), dirigés contre les autres, se produisent lorsque certains employés perçoivent un sentiment de droit souvent associé à l'exploitation. En d'autres termes, ils ressentent le besoin de mal se comporter d'une manière qui leur sera bénéfique (Pulich M. et Tourigny L., 2004).

Les comportements déviants qui visent généralement directement l'organisation sont souvent appelés déviance organisationnelle. La déviance organisationnelle englobe la déviance de la production et de la propriété. Les comportements déviants sur le lieu de travail peuvent s'exprimer par des retards ou un absentéisme excessif. Ces comportements ont été cités par certains chercheurs comme des comportements de repli sur soi. De tels comportements permettent aux employés de se retirer physiquement et émotionnellement de l'organisation (Everton W. et al., 2007).

Tous les comportements auxquels participent les employés déviants ont finalement un impact négatif sur la productivité globale de l'organisation. Pour cette raison, tous sont considérés comme des déviances de production. La déviance de production est le comportement qui viole formellement les normes organisationnelles prescrites en ce qui concerne la qualité et la quantité minimales de travail à accomplir dans le cadre de son travail (Pulich M. et Tourigny L., 2004).

Un cas plus grave de comportement déviant préjudiciable à une préoccupation de l'organisation est la déviance de propriété. On parle de déviance matérielle lorsque les employés endommagent ou acquièrent des biens corporels sans autorisation (Pulich M. et Tourigny L., 2004). Ce type de déviance implique généralement le vol, mais peut inclure le sabotage, les erreurs intentionnelles dans le travail et l'utilisation abusive des comptes de dépenses (Everton W. et al., 2007).

Les organisations risquent de perdre des millions de dollars à cause des vols et des sabotages commis par leurs employés. Les employés qui sont la cible de déviance en milieu de travail sont plus susceptibles d'être forcés de démissionner, de souffrir de problèmes liés au stress, d'avoir une productivité réduite, un moral bas et de perdre du temps de travail (O'Leary-Kelly A. et al., 1996).

Les chercheurs ont constaté que les vols commis par les employés entraînaient une perte de cinq à dix milliards de dollars par année et que toutes les formes de déviance représentaient

ensemble environ 40 milliards de dollars (Harper D., 1990). Par conséquent, la réduction des pertes associées à la déviance en milieu de travail est une priorité pour la recherche et la pratique actuelles, mais peu d'études dans ce domaine ont fait une comparaison exhaustive des variables larges et étroites et de leur mérite relatif (Hastings S. et O'Neill T., 2009). La déviance organisationnelle entraîne également un coût humain important, la performance, le moral et le bien-être des employés, qui sont tous affectés par de tels comportements déviants (Robinson S. et Greenberg J, 1998).

Les comportements déviants sur le lieu de travail ont entraîné une énorme perte de revenus et des dommages encore plus permanents à l'environnement de travail. À titre d'exemple, 4,2 milliards de dollars en frais juridiques et une baisse de la productivité ont été perdus en 1992 (Bemsimon H., 1994). Les autres coûts comprennent les pertes d'assurance, les réputations ternies et les dépenses de relations publiques, la perte de clients réguliers, l'indemnisation des travailleurs et l'augmentation du roulement du personnel (Slora K. et al., 1991) La déviance en milieu de travail cause d'énormes pertes sociales et économiques aux organisations et à leurs membres (Vardi Y. et Weitz E, 2004). Il est coûteux pour une organisation de payer les employés qui ne travaillent pas efficacement.

Des chercheurs sur la nature et les causes de la déviance en milieu de travail ont identifié la justice organisationnelle comme un prédicteur important de la déviance (Bennett R, Robinson S., 2004). La justice organisationnelle liée à la perception qu'ont les employés de l'équité en milieu de travail a une influence importante sur la motivation et le rendement des individus au travail (Cropanzano R. et al., 2001).

Si ces personnes se sentent maltraitées ou traitées injustement, elles seront plus susceptibles d'adopter un comportement déviant à l'égard de l'organisation en général et parfois du gestionnaire fautif ou d'autres employés (Berry C. et al., 2007). Les gestionnaires peuvent essayer de limiter la sensibilité et les réactions affectives et comportementales négatives des employés à la maltraitance en offrant aux subordonnés une rétroaction respectueuse et constructive ainsi que des occasions d'utiliser et de développer leurs aptitudes et autres compétences (Mayer D. et al., 2012) parce que les employés s'abstiennent de répondre à ce qu'ils perçoivent comme de la maltraitance par des actes de déviance lorsqu'ils occupent des postes de pouvoir inférieurs par rapport à l'agresseur (Tepper B. et al., 2009).

Des études ont révélé que des facteurs organisationnels tels que les facteurs de stress au travail, la frustration organisationnelle, le manque de contrôle sur l'environnement de travail, la faiblesse des sanctions en cas de violation des règles et les changements organisationnels tels que la réduction des effectifs sont des causes de déviance en milieu de travail ; De plus, des études ont montré que la personnalité des employés, par exemple, la socialisation et l'impulsivité, sont des causes de comportements déviants en milieu de travail (Yunus O. et al., 2012).

Selon la théorie de l'autodétermination, les effets négatifs d'une supervision abusive sur la déviance organisationnelle devraient résider dans la capacité de la supervision abusive à menacer les besoins psychologiques fondamentaux du subordonné. Par définition, la supervision abusive englobe les comportements susceptibles d'avoir un impact négatif sur les besoins psychologiques fondamentaux d'une personne (Lian H. et al., 2012).

2.4. Théorie de référence

La théorie de la neutralisation (Sykes et Matza, 1957) est une théorie qui suggère que les individus utilisent des stratégies de neutralisation pour justifier leur comportement déviant et se sentir innocents malgré leurs actions illégales. Selon Sykes et Matza, les personnes qui commettent des infractions pénales ont tendance à utiliser des mécanismes psychologiques pour minimiser leur culpabilité et se persuader qu'ils ne font rien de mal.

La théorie de la neutralisation propose que les individus utilisent cinq types de stratégies pour neutraliser la culpabilité :

- **La dénégation** : le délinquant nie avoir commis une erreur ou un crime, et affirme que les faits ne sont pas graves ;
- **L'approbation sociale** : il cherche à obtenir l'approbation de ses pairs pour son comportement, en arguant que ce comportement est normal et acceptable dans son groupe social ;
- **La victimisation** : il se présente comme une victime de circonstances extérieures, plutôt que comme un acteur responsable de ses propres actions ;
- **La généralisation de la culpabilité** : il considère que tout le monde fait cela, que c'est donc normal et acceptable ;

- **La rationalisation** : il utilise des arguments fallacieux pour justifier son comportement, en expliquant que c'était la seule chose à faire dans une situation donnée.

Ces stratégies de neutralisation permettent aux individus de réduire leur sentiment de culpabilité et de se sentir innocents, même s'ils ont commis des actions illégales ou immorales. Cependant, selon Sykes et Matza, ces stratégies ne sont pas efficaces pour réduire la culpabilité objective, mais plutôt pour permettre aux individus de maintenir une image positive d'eux-mêmes.

La théorie de la neutralisation a été largement utilisée pour comprendre les comportements déviants dans des contextes, tels que le harcèlement scolaire ou les violences conjugales, … Elle est utilisée dans cette étude afin d'arrimer les pratiques diverses des ouvriers de SOGEA SATOM qui commentent les déviances et qui tentent très souvent à se victimiser.

CHAPITRE III : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans cette partie, nous étalons la démarche que l'on a adopté et suivi pour mener à bien notre travail de recherche. Nous clarifions ainsi les démarches menées pour collecter et traiter les données.

3.1. Nature de l'étude

Cette recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive avec une visée analytique et descriptive. Il s'agit plus précisément d'une étude mixte combinant des éléments quantitatifs et qualitatifs. L'étude comprend une phase quantitative transversale par questionnaire et une phase qualitative par guide d'entretien, visant à vérifier statistiquement les relations supposées entre différentes conditions socio-organisationnelles (variables indépendantes) et les comportements déviants des ouvriers de l'entreprise SOGEA SATOM (variable dépendante).

Les études quantitatives par questionnaire présentent l'avantage de permettre la collecte de nombreuses données standardisées et facilement quantifiables grâce à des échelles de mesure validées (Alavi et Carlson, 1992). Les entretiens qualitatifs apportent un éclairage complémentaire en explorant les expériences et les perceptions des participants. L'approche transversale, collectant les données à un temps donné, est ici justifiée par les contraintes temporelles du travail de recherche.

3.2. Population de l'étude

La population cible de cette étude est constituée de l'ensemble des 676 ouvriers du chantier de la Route des phase 2. Il est composé de 542 ouvriers et 134 cadre et agents de maîtrise à fin septembre 2023. Les ouvriers exercent une variété de métiers au sein de l'entreprise, contribuant de manière significative à ses activités quotidiennes.

3.3. Échantillonnage

La collecte des données est à partir d'un échantillon de 120 ouvriers du chantier de la Route des Pêches phase 2. L'échantillonnage a été réalisé en utilisant la technique d'échantillonnage par sondage. Elle a permis d'appliquer au quart (1/4) de la population totale, le seuil représentatif à étudier. Cette méthode garantit que chaque ouvrier de

l'entreprise avait une chance égale d'être inclus dans l'échantillon, renforçant ainsi la représentativité des données.

De plus, dans le cadre de cette étude, des entretiens ont été menés avec dix (10) cadres choisis relevant des services adéquats (RH, Ergonomie, Administration, …) dans l'entreprise SOGEA SATOM avec le critère de disponibilité. Ces entretiens visaient à recueillir le point de vue des cadres sur les comportements des ouvriers, ainsi que leurs perspectives sur les conditions socio-organisationnelles qui pourraient influencer ces comportements. Les cadres ont été choisis en fonction de leur expérience et de leur connaissance des opérations de l'entreprise.

3.4. Techniques et outils de collecte

Nous avons utilisé une combinaison de techniques de collecte de données, notamment des questionnaires auto-administrés et des entretiens semi-directifs. Ces méthodes nous ont permis d'obtenir des données quantitatives et qualitatives complètes pour répondre à nos objectifs de recherche.

3.4.1. Questionnaires auto-administrés

Les questionnaires auto-administrés est notre principal outil pour collecter des données quantitatives auprès des ouvriers de l'entreprise SOGEA SATOM. Il est essentiel de noter que notre questionnaire est inspiré des items contenus dans plusieurs instruments validés de la littérature scientifique, sans nécessairement utiliser toutes les échelles disponibles, car cela alourdirait le questionnaire et prendrait trop de temps aux enquêtés.

Voici un aperçu des instruments d'origine que nous avons pris comme base :

- **Variable Dépendante** (Comportements déviants) : nous avons utilisé une adaptation de l'échelle de Bennett et Robinson (2000) pour mesurer les comportements déviants. Cet instrument nous a permis de distinguer la déviance organisationnelle, avec 12 items (par exemple : "Prendre des pauses plus longues que permises"), de la déviance interpersonnelle, comprenant 7 items (par exemple : "Se disputer avec les autres") ;
- **Variables Indépendantes** : Pour les variables indépendantes, nous avons sélectionné les instruments suivants :

- **Leadership abusif** : nous nous sommes servis d'une adaptation de l'échelle de Tepper (2000), comprenant 15 items pour évaluer le leadership abusif ;
- **Climat éthique** : l'échelle de Victor et Cullen (1988), qui compte 26 items, a servi de base pour mesurer le climat éthique au sein de l'entreprise ;
- **Justice organisationnelle** : une adaptation de l'échelle de Niehoff et Moorman (1993), comprenant 20 items, a été utilisée pour évaluer la justice organisationnelle ;
- **Rémunération** : pour cette variable, nous avons proposé trois items développés spécifiquement pour cette étude (par exemple : "Ma rémunération est équitable").

Il est essentiel de noter que ces instruments ont servi de référence pour concevoir notre questionnaire, en nous inspirant des items pertinents tout en adaptant les questions à notre enquête spécifique. Cela nous a permis de recueillir des données de manière efficace et cohérente pour répondre à nos objectifs de recherche.

3.4.2. Entretiens semi-directifs

En complément des questionnaires, des entretiens semi-directifs ont été entrepris auprès d'un échantillon de dix (10) cadres de l'entreprise SOGEA SATOM. Ces entretiens ont servi à obtenir des données qualitatives en explorant les perspectives des cadres sur les comportements des ouvriers ainsi que leur point de vue sur les conditions socio-organisationnelles. Les entretiens ont été enregistrés et transcrits pour une analyse ultérieure.

Il est à souligner que ces deux méthodes de collecte de données ont été utilisés de manière complémentaire dans le but d'assurer une compréhension approfondie des comportements déviants des ouvriers et de leurs relations avec les conditions socio-organisationnelles. Les questionnaires ont fourni des données quantitatives robustes, tandis que les entretiens ont permis d'explorer en profondeur les expériences des cadres de l'entreprise. Cette approche mixte vise à garantir une vision holistique et nuancée du sujet étudié.

3.5. Analyse logisticielle et thématique des données

Les données collectées ont été soumises à des analyses statistiques à l'aide du logiciel SPSS 27.0 pour les données quantitatives ainsi qu'à une analyse thématique pour les données qualitatives issues des entretiens.

L'analyse des données quantitatives se prédispose comme ci :

- **Analyses descriptives :** Nous avons commencé par réaliser des analyses descriptives pour obtenir une vue d'ensemble des données quantitatives, y compris le calcul de la moyenne, de l'écart-type, et d'autres mesures statistiques pour chaque variable ;
- **Analyses de corrélations :** Nous avons examiné les corrélations entre les variables quantitatives en utilisant les coefficients de Pearson pour déterminer les relations linéaires entre elles ;
- **Régressions Linéaires Multiples :** Nous avons utilisé des régressions linéaires multiples pour évaluer l'impact des variables indépendantes sur la déviance des ouvriers.

Pour les données qualitatives provenant des entretiens avec les cadres, nous avons réalisé une analyse thématique. Cette approche nous a permis d'identifier les thèmes et les motifs récurrents dans les réponses des participants, tout en explorant en profondeur les expériences et les perspectives des cadres sur les comportements des ouvriers et les conditions socio-organisationnelles.

L'utilisation de ces deux méthodes d'analyse, quantitative et qualitative, nous a permis d'obtenir une compréhension complète et nuancée des facteurs qui influencent les comportements déviants des ouvriers au sein de l'entreprise SOGEA SATOM.

3.6. Difficultés et limites de la recherche

Au cours du stage, nous avons rencontré deux difficultés majeures : la mise à disposition du personnel pour les enquêtes et le temps pour la rédaction. Le personnel difficilement a pu se libérer pour nous écouter. Les tâches entrant en ligne pour le compte des besoins du service sur la gestion du personnel ont pris le pas sur nos travaux sur nos recherches. Cette situation s'explique par le fait que le service avait besoin du personnel pour réussir les différentes tâches. Mais grâce à une planification avec le responsable des ressources humaines, nous avons pu finir les recherches.

Cette étude comporte des limites méthodologiques (transversalité, échantillon restreint) qui invitent à la prudence dans la généralisation des résultats. Néanmoins, elle ouvre des perspectives pertinentes pour améliorer les conditions de travail et limiter ces comportements déviants.

CHAPITRE IV : PRESENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

4.1. Description de l'échantillon de participants

Cette étude a été menée auprès d'un échantillon de 120 ouvriers travaillant actuellement sur le grand projet de construction de la route des pêches phase 2.

Le tableau suivant expose leurs caractéristiques socio-démographiques.

Tableau I : Caractéristiques socio-démographiques des ouvriers

Caractéristiques	Modalité	Effectif	Fréquence
Sexe	Homme	110	91,67%
	Femme	10	8,33%
Age	18-24 ans	17	14,17%
	25-34 ans	43	35,83%
	35-44 ans	29	24,16%
	45-54 ans	24	20%
	55 ans et plus	7	5,83%
Ancienneté	Moins de 2 ans	27	22,50%
	2 à 5 ans	39	32,50%
	5 à 10 ans	31	25,83%
	10 à 15 ans	23	19,17%
Poste occupé	Section terrassement (Conducteur d'engins et aide chauffeur)	44	36,67%
	Section génie (Maçon, ferrailleur, soudeur, manœuvre)	32	26,67%
	Service support chantier (Topographe, signaleur, laborantin, plombier)	28	23,33%
	Service support administration (Pointeur, femme de ménage, mécanicien)	16	13,33%

Source : Données d'enquête, août-octobre 2023

Concernant la composition démographique détaillée de cet échantillon de 120 ouvriers interrogés, on dénombre 110 hommes (soit 91,67 % de l'échantillon) et 10 femmes (soit 8,33% de l'échantillon). Cette répartition est conforme à la proportion d'hommes et de femmes habituellement observée dans le secteur du BTP et les métiers du chantier.

En ce qui concerne l'âge des participants, la majorité des ouvriers de l'échantillon (35,83%) sont âgés de 25 à 34 ans, ce qui correspond à la tranche d'âge médiane des travailleurs du secteur. Plus précisément, l'échantillon comporte 17 ouvriers âgés de 18 à 24 ans (14,17%), 43 ouvriers âgés de 25 à 34 ans (35,83%), 29 ouvriers âgés de 35 à 44 ans (24,16%), 24 ouvriers âgés de 45 à 54 ans (20%) et enfin 7 ouvriers âgés de 55 ans et plus (5,83%).

S'agissant de l'ancienneté professionnelle des ouvriers interrogés, elle s'élève en moyenne à 7 ans au sein de l'entreprise SOGEA SATOM, ce qui représente une expérience non négligeable de cette société et de son fonctionnement interne.

Par ailleurs, ces ouvriers occupent différents postes et fonctions au sein des équipes dédiées au projet de la route des pêches phase 2. On dénombre notamment 36,67% de (conducteurs d'engins et side, chauffeur bétonnier), 26,67% de (maçon, ferrailleur, soudeur, manœuvre), 23,33% de (topographe, signaleur, laborantin, plombier) et 13,33% de (pointeur, femme de ménage, mécanicien).

Outre ces 120 ouvriers constituant l'échantillon quantitatif de l'étude, des entretiens qualitatifs approfondis ont également été menés auprès de 10 responsables (agents de maîtrise et Cadre) qui organisent et dirigent le personnel du projet. Ces 10 (agents de maîtrise et Cadre) collaborent étroitement avec les ouvriers au quotidien ont apporté un éclairage complémentaire de nature qualitative sur certains aspects des comportements et de l'environnement de travail observés sur le terrain.

4.2. Analyse contextuelle de la perception de l'environnement de travail par les ouvriers

Dans le cadre du questionnaire quantitatif, une série d'affirmations ont été soumises aux 120 ouvriers afin d'évaluer leur perception sur différents aspects cruciaux de leur environnement de travail au sein de l'entreprise SOGEA SATOM. Le tableau II présente la proportion d'accord pour chaque affirmation diagnostique du questionnaire.

Tableau II : Perception de l'environnement de travail par les ouvriers

Facteurs évalués	d'accord
Exigences irréalistes des supérieurs	66,67%
Tendance à blâmer pour les erreurs d'autrui	59,17%
Menaces subies de la part de la hiérarchie	55%
Possibilité de dénoncer les problèmes éthiques	70,83%
Sanctions insuffisantes pour les comportements déviants	58,33%
Promotions objectives et équitables	20%
Injustice relationnelle avec le supérieur direct	50,83%

Source : Données d'enquête, août-octobre 2023

Concernant en premier lieu la perception du leadership et du style de management des responsables hiérarchiques, plusieurs points préoccupants ont été soulevés par les ouvriers sondés. Ainsi, une majorité substantielle de 66,67% considèrent que les objectifs et exigences fixées par leur supérieur sont parfois irréalistes. Un peu plus de la moitié des ouvriers (précisément 59,17% de l'échantillon) estiment que leurs responsables ont tendance à les blâmer pour leur propre erreur. En outre, plus de 1 ouvrier sur 2 (55%) déclarent avoir déjà subi des menaces verbales de la part de leur hiérarchie, ce qui témoigne de comportements de management abusifs régulièrement rencontrés sur le terrain d'après ce groupe de participants.

En ce qui concerne la perception du climat éthique au sein de l'entreprise, les résultats apparaissent mitigés. D'un côté, une majorité de 70,83% des ouvriers considèrent qu'il leur serait possible de dénoncer en interne des problèmes d'ordre éthique dont ils auraient connaissance, ce qui dénote une relative confiance dans les mécanismes internes. Cependant, dans le même temps, plus de la moitié d'entre eux (58,33%) estiment que les employés adoptant des comportements déviants et contraires à l'éthique ne sont pas suffisamment sanctionnés par la direction. Cette opinion répandue peut potentiellement encourager certaines dérives, dans un contexte perçu comme trop tolérant vis-à-vis de ces écarts selon les participants.

S'agissant de la justice organisationnelle, seule une minorité de 20% des ouvriers considèrent que les promotions sont prises de manière parfaitement objective dans l'entreprise. La perception d'arbitraire est donc très répandue. Par ailleurs, un peu plus de la

moitié des répondants (50,83%) ressentent une forme d'injustice relationnelle avec leur supérieur direct.

Ce tableau résume bien les principaux points d'attention qui ressortent de la perception des ouvriers vis-à-vis de leur environnement de travail, en particulier concernant certains aspects problématiques du leadership et de l'équité organisationnelle. Des analyses plus approfondies seront présentées par la suite pour évaluer l'influence potentielle de ces facteurs sur les comportements au travail.

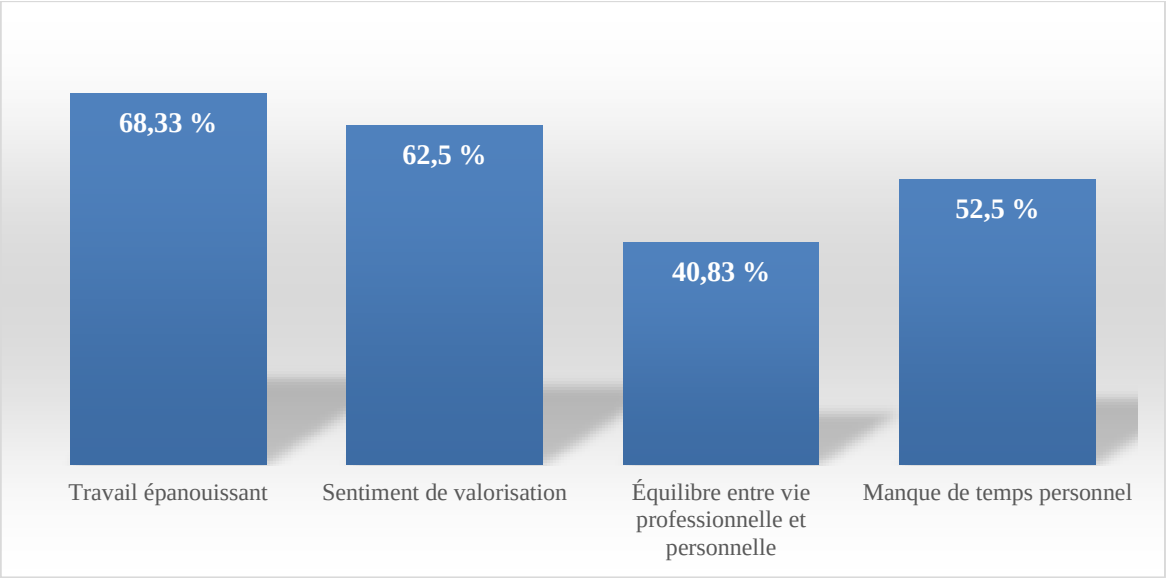
4.3. Analyse contextuelle approfondie du degré de satisfaction au travail et de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle

Au-delà de la perception de leur environnement de travail, l'enquête visait également à évaluer le niveau de satisfaction au travail des ouvriers de l'entreprise, ainsi que la façon dont ils parviennent ou non à maintenir un équilibre satisfaisant entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Sur le plan de la satisfaction au travail, les résultats peuvent être qualifiés de positifs. En effet, des ouvriers interrogés (68,33% pour être précis) déclarent se sentir épanouis dans leur travail au quotidien. Cet indicateur révèle un niveau plutôt élevé d'épanouissement professionnel pour une majorité des répondants, même s'il existe encore une marge de progression. Par ailleurs, près de 2 ouvriers sur 3 (62,5%) indiquent se sentir valorisés et appréciés par leurs collègues et leur hiérarchie, ce qui témoigne également d'un bon niveau de reconnaissance perçue au sein des équipes de travail.

En ce qui a trait à la capacité à trouver un juste équilibre entre vie de travail et vie personnelle, le constat est plus mitigé. Seulement 40,83% des ouvriers estiment parvenir à maintenir quoi que difficilement un équilibre global entre ces deux sphères, plus de la moitié (52,5%) mentionnent manquer de temps personnel en dehors du travail. Ce résultat pointe une difficulté réelle à dégager suffisamment de temps de qualité pour s'adonner à leurs loisirs et passions une fois leur journée de travail achevée.

Le graphique 2 synthétise les proportions d'accord des ouvriers concernant leur satisfaction au travail et leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle.



Graphique 2 : Satisfaction au travail et équilibre vie professionnelle/personnelle des ouvriers

Source : Données d'enquête, août-octobre 2023

Pour finir, malgré la satisfaction au travail résultant du Sentiment de valorisation, les employés sont confrontés à d'importants défis pour concilier leur vie professionnelle et personnelle. Rappelons que, la nature exigeante de leur travail se traduit souvent par de longues heures de travail, ce qui laisse peu de temps pour leurs activités personnelles et crée un sentiment de déconnexion entre leur sphère professionnelle et leur sphère privée. Bien qu'ils se sentent accomplis et estimés dans leur carrière, les employés ont du mal à concilier leur dévouement au travail avec leur désir d'une vie personnelle épanouissante, ce qui entraîne une tension non résolue entre leur vie professionnelle et leur vie privée. L'affiliation à une entreprise prestigieuse impose une certaine pression sociale, les incitant à adopter un mode de vie en adéquation avec la renommée de cette organisation. Ce qui peut être le point de départ vers l'adoption de stratégie de détournement bien au niveau de la société afin de maintenir leur train de vie.

4.4. Analyse contextuelle approfondie des relations professionnelles et de la supervision des ouvriers

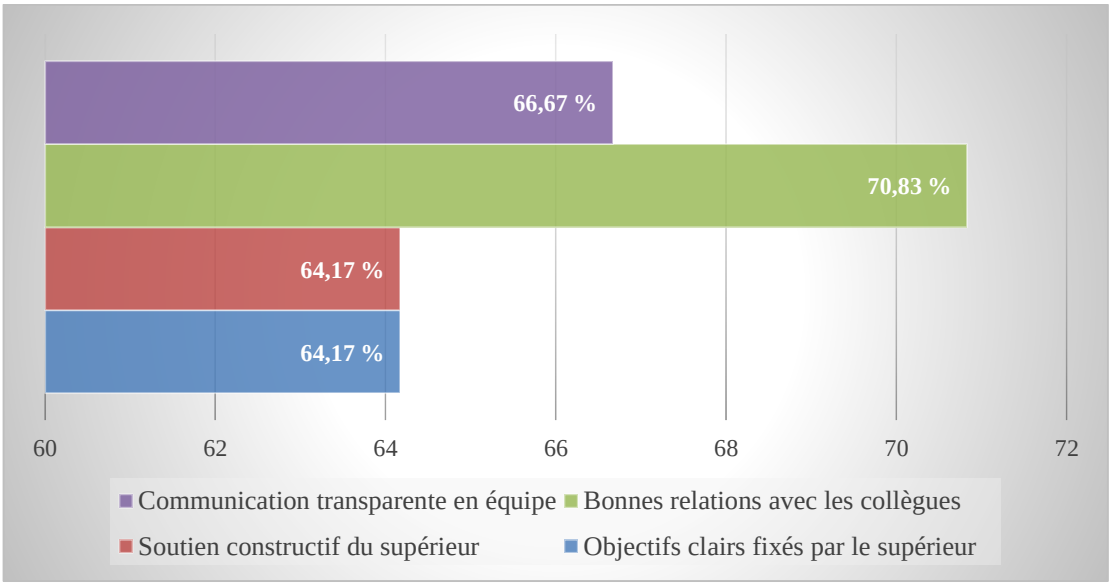
En complément des facteurs environnementaux, organisationnels et psychosociaux déjà étudiés, l'enquête a tenu compte également une série d'items destinés à évaluer plus

spécifiquement les relations professionnelles des ouvriers avec leurs collègues et leur supérieur hiérarchique.

S'agissant de la supervision par leur responsable direct, près des deux tiers des ouvriers (64,17%) considèrent que les objectifs qui leur sont fixés sont généralement clairs à réaliser dans un temps court, et que les feedbacks qu'ils reçoivent visent à les faire progresser de manière constructive et à avoir de l'endurance. Cela dénote dans l'ensemble une relation hiérarchique plutôt saine axée sur le soutien et le développement des compétences.

Au niveau des relations de travail au sein des équipes, les perceptions sont également relativement positives. Ainsi, plus de 7 ouvriers sur 10 (70,83% précisément) déclarent entretenir de bonnes relations avec leurs collègues dans le cadre professionnel. Par ailleurs, près de 7 répondants sur 10 également (66,67%) estiment que la communication est transparente et fluide au sein de leur équipe de travail. Ces résultats témoignent de relations interpersonnelles constructives entre pairs au sein des collectifs de travail.

Le graphique suivant récapitule les proportions d'opinions favorables concernant ces différents aspects relationnels du travail.



Graphique 3 : Supervision, soutien et relations au travail des ouvriers

Source : Données d'enquête, août-octobre 2023

On observe donc que les ouvriers de l'échantillon perçoivent assez positivement la qualité de leurs relations de travail, que ce soit vis-à-vis de leur supérieur ou de leurs collègues au

sein des équipes. Ce constat encourageant pourrait contribuer à atténuer d'éventuels effets néfastes liés à d'autres insatisfactions relevées concernant l'environnement de travail dans son ensemble.

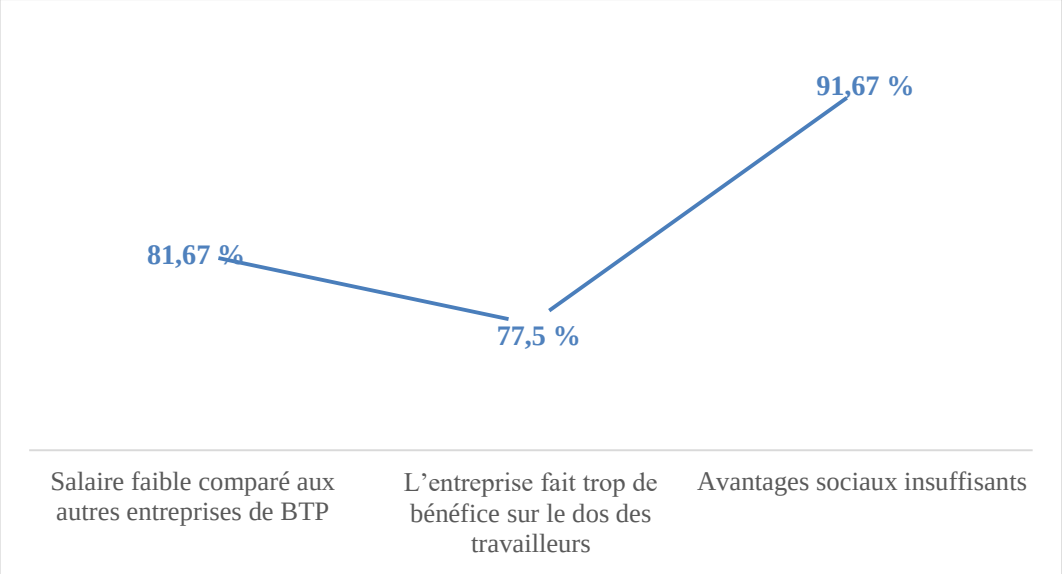
4.5. Analyse contextuelle approfondie de la perception des rémunérations et avantages sociaux par les ouvriers

Cette étude révèle une insatisfaction importante concernant le niveau de rémunération au sein de l'entreprise. En effet, 81,66% des ouvriers estiment être mal payés comparativement aux rémunérations pratiquées dans d'autres entreprises du secteur. Cette perception d'iniquité salariale se traduit par une demande forte de justice et d'équité dans la gestion des salaires par SOGEA SATOM. Les ouvriers souhaitent notamment que les droits d'ancienneté soient mieux pris en compte pour une meilleure reconnaissance de l'expérience acquise.

Par ailleurs, une majorité des ouvriers (77,50%) considèrent que SOGEA SATOM réalise des bénéfices confortables et qu'une partie devrait être redistribuée sous forme d'augmentations salariales pour mieux rétribuer le travail fourni.

Concernant les avantages sociaux et mesures incitatives, 91,66% des ouvriers interrogés estiment que la prise en charge santé devrait être revue pour diminuer le montant restant à leur charge. Ils réclament également l'octroi plus régulier de primes d'encouragement et de motivation. Leurs attentes sont fortes concernant une revalorisation des rémunérations et une amélioration des avantages sociaux, en adéquation avec les efforts fournis et les bénéfices dégagés par l'entreprise selon eux.

Le graphique 4 synthétise les proportions d'opinions concernant la rémunération et les avantages sociaux.



Graphique 4 : Perception de la rémunération et avantages sociaux

Source : Données d'enquête, août-octobre 2023

Ces résultats témoignent d'un niveau élevé de satisfaction des ouvriers vis-à-vis du système de rétribution en place dans l'entreprise. La grande majorité perçoit leur salaire et leurs conditions de rémunération comme équitables et favorables.

4.6. Analyse détaillée de la fréquence des comportements déviants parmi les ouvriers

Après l'analyse des nombreux facteurs contextuels présentée dans les sections précédentes, nous allons à présent nous intéresser à la variable centrale de cette étude : les comportements déviants des ouvriers.

Concernant en premier lieu les déviances à caractère organisationnel, l'enquête révèle que le siphonnage de carburant est un comportement très fréquent parmi les conducteurs d'engins et de véhicules de chantier. Sur une échelle de 1 à 5, sa fréquence est estimée à une moyenne de 2,85 par les répondants. Cette moyenne élevée s'explique par le fait que certains conducteurs n'hésitent pas à faire tourner volontairement le moteur à vide pour pouvoir siphonner ensuite du gasoil. Comme l'exprime ce témoignage :

> « *…Le conducteur d'engin connaît la consommation de son engin. Il sait combien il brûle à l'heure. Il peut ainsi évaluer la quantité de gasoil à soutirer après avoir fait tourner le moteur sans raison…* » (Cadre 1).

Le détournement de matériaux de construction comme le ciment est également une déviance fréquente d'après les ouvriers interrogés. Sa fréquence est estimée à 2,70 sur 5 en moyenne.

Ce phénomène s'observe surtout sur les chantiers mobiles avec moins de surveillance, où il est facile pour un ouvrier de mettre discrètement de côté quelques matériaux excédentaires pour un usage personnel, comme l'atteste ce témoignage :

> « *…Sur les sites mobiles, on voit souvent des ouvriers réserver une partie des surplus de ciment ou de matériaux pour leur propre compte… »* (Cadre 2).

Enfin, l'absentéisme abusif sans justification a une fréquence non négligeable de 2,50 sur 5 selon les répondants. Certains ouvriers n'hésitent pas à s'absenter de façon répétée à des dates clés, notamment autour des 12-14 et 22-24 du mois. Comme l'explique cet interviewé :

> « *… Il est courant que des ouvriers s'absentent de façon abusive aux alentours des 12-14 du mois, sous des prétextes fallacieux, car ils attendent l'acompte sur salaire. Même chose avant la fin du mois pour le paiement final…* » (Cadre 3).

Ainsi, cette analyse statistique et qualitative détaillée fait ressortir la fréquence significative de ces trois comportements déviants au sein du personnel ouvrier de SOGEA SATOM. Des mesures de sensibilisation et de contrôle apparaissent nécessaires pour endiguer ces pratiques contre-productives.

Ces trois comportements déviants ne sont pas sans conséquence pour SOGEA SATOM.

Concernant le siphonnage de carburant, un cadre témoigne :

> « *…Le gasoil détourné représente au final des sommes très importantes à l'échelle de l'entreprise. C'est autant de perdu sur nos marges… »* (Cadre 4).

Sur le détournement de matériaux, un autre cadre déclare *:*

> *« …Même si cela parait négligeable au niveau individuel, multiplier ces petits vols de ciment ou de matériel sur tous les chantiers, ça fait beaucoup de stock qui disparaît sans qu'on sache où…* » (Cadre 5).

Enfin, sur l'absentéisme, un responsable des ressources humaines explique :

> « *…Ces absences non justifiées désorganisent les plannings et retardent les chantiers, ce qui nous coûte très cher en retard de production …* » (Cadre 2).

Ainsi, derrière des actes qui peuvent sembler mineurs pris isolément, leur cumul et leur répétition fréquente entraînent des impacts financiers et organisationnels majeurs pour l'entreprise SOGEA SATOM. Des mesures de sensibilisation et de contrôle apparaissent nécessaires pour endiguer ces comportements déviants.

Concernant la déviance interpersonnelle, nous avons : Mentir sur les collègues : moyenne de 2,08 sur 5, adopter des comportements impolis : moyenne de 1,92 sur 5

4.7. Corrélations entre facteurs organisationnels et déviances

L'analyse des corrélations entre les facteurs organisationnels et les comportements déviants offre des révélations intéressantes sur la dynamique au sein de l'organisation.

Tableau III : Analyse des corrélations entre facteurs organisationnels et comportements déviants

Corrélation	Coefficient	Signification
Leadership abusif perçu et déviances organisationnelles	r=0,46	p<0,01
Sentiment d'injustice et déviances interpersonnelles	r=0,42	p<0,01
Insatisfaction salariale et déviances organisationnelles	r=0,38	p<0,01

Source : Données d'enquête, août-octobre 2023

Il en ressort cette explication détaillée des trois corrélations :

- **Leadership abusif perçu et déviances organisationnelles (r=0,46 ; p<0,01) :** Cette corrélation souligne une relation significative entre la perception d'un leadership abusif et les comportements déviants au sein de l'organisation. Un coefficient de

corrélation de 0,46 suggère une relation modérée à forte incidence entre ces deux variables. Plus le leadership est perçu comme abusif, plus les employés sont enclins à adopter des comportements déviants. Il est crucial de noter que la signification statistique ($p<0,01$) renforce la robustesse de cette corrélation, indiquant que cette association n'est probablement pas due au hasard.

- **Sentiment d'injustice et déviances interpersonnelles ($r=0,42$; $p<0,01$) :** La corrélation entre le sentiment d'injustice et les comportements déviants interpersonnels met en lumière une relation significative. Un coefficient de corrélation de 0,42 indique une association modérée entre le sentiment d'injustice et les comportements déviants. En d'autres termes, lorsque les employés ressentent un traitement injuste, cela peut contribuer à des comportements déviants dans leurs interactions interpersonnelles. La valeur de $p<0,01$ renforce la fiabilité de cette corrélation, suggérant que ce lien n'est pas fortuit.
- **Insatisfaction salariale et déviances organisationnelles ($r=0,38$; $p<0,01$) :** La corrélation entre l'insatisfaction salariale et les déviances organisationnelles met en évidence une relation significative entre ces deux variables. Un coefficient de corrélation de 0,38 indique une association modérée entre le niveau d'insatisfaction salariale et les déviances organisationnelles que sont le siphonnage de gasoil, le détournement de matériaux et l'absentéisme abusif sans justification. Ainsi, lorsque les employés sont mécontents de leur rémunération, cela peut se traduire par les absences et le vol. La valeur de $p<0,01$ renforce la validité statistique de cette corrélation.

En résumé, ces corrélations démontrent que des facteurs organisationnels spécifiques, tels que le leadership abusif perçu, le sentiment d'injustice et l'insatisfaction salariale, sont liés de manière significative à des comportements déviants au sein de l'organisation. Ces résultats soulignent l'importance de prendre en compte ces aspects organisationnels pour prévenir ou atténuer les comportements déviants des employés.

4.8. Discussion des résultats

Cette étude visait à analyser l'influence de différentes conditions socio-organisationnelles sur les comportements déviants des ouvriers de l'entreprise SOGEA SATOM. L'hypothèse générale était qu'il existe un lien entre ces conditions et les comportements déviants. Trois hypothèses spécifiques ont été formulées :

- H1 : Les ouvriers de SOGEA SATOM présentent des niveaux significatifs de comportements déviants ;
- H2 : Certains aspects des conditions socio-organisationnelles comme le leadership abusif, le climat éthique et le sentiment d'injustice sont associés positivement aux comportements déviants des ouvriers ;
- H3 : Les comportements déviants ont des impacts négatifs sur la performance de l'entreprise SOGEA SATOM et sur le rendement des employés.

Les résultats de l'étude quantitative par questionnaire auprès de 120 ouvriers corroborent globalement ces hypothèses.

Concernant H1, l'analyse des fréquences de comportements déviants révèle des niveaux élevés pour certaines déviances organisationnelles comme le siphonnage de gasoil (2,85/5), le détournement de matériaux (moyenne de 2,70/5) et l'absentéisme abusif sans justification (2,50/5). Ces résultats confirment un niveau significatif de déviances, validant H1.

S'agissant de H2, les analyses corrélationnelles mettent en évidence des liens positifs entre plusieurs conditions socio-organisationnelles et les comportements déviants. Le leadership abusif perçu est corrélé positivement aux déviances organisationnelles ($r=0,46$; $p<0,01$), conformément à H2. De même, le sentiment d'injustice est associé aux déviances interpersonnelles ($r=0,42$; $p<0,01$), validant également cette hypothèse.

Enfin, concernant H3, les entretiens qualitatifs avec les cadres font ressortir des impacts négatifs avérés des comportements déviants sur la productivité, le climat social et le *turnover*. Ces résultats corroborent l'hypothèse H3.

Ces différents résultats valident globalement les hypothèses formulées et mettent en évidence le rôle de conditions socio-organisationnelles spécifiques dans l'émergence des comportements déviants au sein de SOGEA SATOM Bénin. Ils sont cohérents avec certains fondements théoriques.

Sur le plan théorique, ces résultats s'inscrivent dans le prolongement de travaux antérieurs sur les déterminants organisationnels des comportements déviants (Mitchell & Ambrose, 2007 ; Appelbaum et al., 2007). Ils confirment le rôle du leadership abusif mis en avant par Tepper (2000) et Martinko et al. (2013). Ils corroborent également l'influence du climat éthique et de la justice organisationnelle suggérée par Neubaum et al. (2004) et Greenberg (1987). La théorie de la neutralisation propose que les individus qui commettent des actes déviants ont recours à des techniques de neutralisation pour justifier leur comportement et atténuer le sentiment de culpabilité.

Certains des résultats de cette étude peuvent s'expliquer à travers ce cadre théorique. Par exemple, le fait que les ouvriers de SOGEA SATOM présentent des niveaux élevés de certaines déviances comme faire tourner les engins au ralenti pour siphonner du gasoil peut s'analyser à l'aune de techniques de neutralisation. Les ouvriers peuvent invoquer la neutralisation par condamnation des condamnateurs en estimant que les conditions de travail imposées par la direction sont injustes. Ils peuvent également avoir recours à la neutralisation par l'appel à la loyauté supérieure en mettant en avant leur devoir envers leurs collègues plutôt que l'organisation. De même, le lien trouvé entre sentiments d'injustice et déviances interpersonnelles peut s'expliquer par la neutralisation de la responsabilité. Les ouvriers qui se sentent traités injustement peuvent attribuer la responsabilité de leurs comportements déviants envers les collègues à des facteurs externes comme le management. Cette analyse au prisme de la théorie de la neutralisation apporte un éclairage complémentaire sur les motivations psychologiques susceptibles de sous-tendre les comportements déviants observés chez les ouvriers de SOGEA SATOM.

Plus précisément, le lien entre leadership abusif et déviances organisationnelles est sous-tendu par la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Un leadership abusif peut être perçu comme une rupture du contrat psychologique et susciter en retour des déviances visant l'organisation. De même, l'association entre sentiment d'injustice et déviances interpersonnelles s'explique par la théorie de l'équité (Adams, 1965). Un traitement inéquitable peut générer frustration et hostilité entre collègues.

Ces résultats peuvent également s'analyser sous l'angle de la théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow. Les comportements déviants observés traduisent en partie un non-satisfaction des besoins fondamentaux des ouvriers. Par exemple, le siphonnage de

gasoil et les détournements de matériaux peuvent être interprétés comme une tentative de répondre aux besoins physiologiques et de sécurité, dans un contexte où les salaires sont insuffisants pour subvenir décemment aux nécessités. De même, l'absentéisme abusif révèlent un déficit de satisfaction des besoins d'estime et d'accomplissement personnel.

Cette non-satisfaction des besoins inférieurs et supérieurs peut s'expliquer par une culture d'entreprise trop axée sur le contrôle et la performance financière au détriment du bien-être des employés. Un leadership transactionnel privilégiant la discipline pourrait également être en cause.

L'amélioration de la culture organisationnelle vers plus d'équité, d'éthique et de soutien psycho-social apparait essentielle pour mieux répondre aux besoins des ouvriers et limiter les frustrations génératrices de comportements déviants. Le développement d'un leadership transformationnel plus participatif et valorisant pourrait aussi être bénéfique. Plus largement, cette étude met en lumière certains dysfonctionnements organisationnels au sein de SOGEA SATOM, dont les répercussions négatives sur le climat social, la productivité et à terme la performance globale ne sont plus à démontrer. Une transformation profonde de la culture managériale et des pratiques RH s'impose pour restaurer un cercle vertueux où l'épanouissement des ouvriers conditionne la réussite de l'entreprise.

Cette étude comporte cependant des limites méthodologiques (transversalité, échantillon restreint) qui invitent à la prudence dans la généralisation des résultats. Néanmoins, elle ouvre des perspectives pertinentes pour améliorer les conditions de travail et limiter les comportements déviants chez SOGEA SATOM, notamment via des actions ciblées sur certains aspects du leadership, de l'éthique et de l'équité organisationnelle.

4.9. Perspectives d’action

Les résultats de cette recherche soulignent l’importance d’agir sur différents leviers pour prévenir et réduire les comportements déviants chez les ouvriers de SOGEA SATOM. Plusieurs pistes d’action concrètes peuvent être recommandées à la direction de l’entreprise :

- mettre en place un programme de formation au leadership et au management pour les responsables d’équipe. L’objectif serait de diffuser les bonnes pratiques en termes de supervision bienveillante et respectueuse des subordonnés ;

- élaborer un code de conduite clair, en concertation avec les représentants du personnel. Ce code expliciterait les comportements attendus, les valeurs éthiques promues par l'entreprise, et les sanctions encourues en cas d'écarts ;
- renforcer la communication interne sur les dispositifs d'alerte existants pour signaler tout problème éthique de manière anonyme et en confiance ;
- réviser certains processus RH (recrutements, évaluations, promotions) pour les rendre plus objectifs et équitables, sur base de critères transparents ;
- mener une enquête interne approfondie pour identifier les sources d'insatisfaction salariale et proposer des solutions adaptées ;
- adopter une politique de sanction cohérente vis-à-vis des comportements déviants qui enfreignent le règlement intérieur.

La mise en œuvre coordonnée de ces actions ciblées sur le management, l'éthique, l'équité et la discipline pourrait permettre de promouvoir un environnement de travail plus sain, conduit à réduire significativement les comportements déviants préjudiciables à SOGEA SATOM.

CONCLUSION

Cette recherche visait à investiguer en profondeur les liens complexes entre différentes conditions socio-organisationnelles et les comportements déviants adoptés par les ouvriers de l'entreprise SOGEA SATOM. Compte tenu des enjeux humains et économiques posés par ces comportements nuisibles, il apparaissait fondamental d'en comprendre les déterminants afin d'être en mesure d'agir. Trois hypothèses ont été élaborées, portant sur le niveau de déviance existant, ses relations avec des facteurs organisationnels identifiés, et ses répercussions délétères.

Les résultats obtenus par le biais d'une méthodologie mixte viennent confirmer ces trois hypothèses, apportant un éclairage empirique solide. Ils révèlent une fréquence importante de certaines déviances organisationnelles, principalement liées à l'usage abusif des biens de l'entreprise. Ils mettent également en exergue l'influence néfaste de conditions telles qu'un leadership abusif et un sentiment d'injustice sur l'adoption de comportements déviants. Enfin, ils corroborent sans équivoque les conséquences préjudiciables de ces agissements sur la performance et l'environnement de travail.

Au-delà de ces constats, l'apport principal de cette recherche réside dans l'identification de leviers d'action concrets pour infléchir positivement la situation. Les données recueillies soulignent en effet le rôle déterminant que peuvent jouer des initiatives ciblées sur certains aspects du management des équipes, du renforcement de l'éthique et de l'équité au sein de l'organisation. Ceci ouvre des perspectives prometteuses en termes de prévention.

Bien entendu, cette recherche n'est pas exempte de limites, à commencer par la nature transversale des données qui interdit toute conclusion causale ferme. Le cadre monographique centré sur une entreprise réduite également la portée des résultats. Pour consolider ce travail exploratoire, il apparait essentiel de reproduire cette étude dans différents contextes organisationnels.

Malgré ces réserves, cette recherche ouvre des perspectives prometteuses et fournit des enseignements précieux aux praticiens. Elle met en lumière l'extrême vigilance à accorder aux conditions socio-organisationnelles pour préserver la santé des collectifs de travail. Au-delà de SOGEA SATOM, cette étude invite plus largement les entreprises à porter une attention soutenue à la qualité du management, au climat éthique et au sentiment d'équité, autant de conditions primordiales pour une performance durable.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, *5*(4), 43-55.
2. O'Neill, T. A., Lewis, R. J., & Carswell, J. J. (2011). Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance. *Personality and individual differences*, *51*(5), 595-600.
3. Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Wang, L., & Cheng, D. (2010). It's all about control: The role of self-control in buffering the effects of negative reciprocity beliefs and trait anger on workplace deviance. *Journal of Research in Personality*, *44*(5), 655-660.
4. Mayhew, C., & Chappell, D. (2002). *'Internal'Violence (or Bullying) and the Health Workforce*. School of Industrial Relations and Organisational Behaviour and Industrial Relations Research Centre, University of New South Wales.
5. Harper, D. (1990). Spotlight abuse-save profits. *Industrial distribution*, *79*(3), 47-51.
6. Shulman, T. D. (2010). Biting the Hand that Feeds. *Risky Business: Psychological, Physical and Financial Costs of High Risk Behavior in Organizations*, 433.
7. Case, J. (2000). *Employee theft: The profit killer*. John Case & Associates.
8. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, *38*(2), 555-572.
9. Omar, F., Halim, F. W., Zainah, A., Farhadi, H., Nasir, R., & Khairudin, R. (2011). Stress and job satisfaction as antecedents of workplace deviant behavior. *World Applied Sciences Journal*, *12*(16), 45-51.
10. Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective.
11. Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *Journal of Applied psychology*, *91*(1), 126.

12. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes.

13. Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of applied psychology*, *86*(5), 974.

14. Karelaia, N., & Keck, S. (2013). When deviant leaders are punished more than non-leaders: The role of deviance severity. *Journal of Experimental Social Psychology*, *49*(5), 783-796.

15. Maclane, C. N., & Walmsley, P. T. (2010). Reducing counterproductive work behavior through employee selection. *Human Resource Management Review*, *20*(1), 62-72.

16. Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of management*, *33*(3), 378-394.

17. Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, *85*(3), 349.

18. Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H., & Basis, L. (2010). Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, *20*(1), 73-84.

19. Pulich, M., & Tourigny, L. (2004). Workplace deviance: strategies for modifying employee behavior. *The Health Care Manager*, *23*(4), 290-301.

20. Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Management Development*, *26*(2), 117-131.

21. O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of management review*, *21*(1), 225-253.

22. Hastings, S. E., & O'Neill, T. A. (2009). Predicting workplace deviance using broad versus narrow personality variables. *Personality and Individual Differences*, *47*(4), 289-293.

23. Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 1.

24. LeBlanc, M. M., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of applied psychology*, *87*(3), 444.

25. Vardi, Y., & Weitz, E. (2003). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Psychology Press.

26. Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research.

27. Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-113). Emerald Group Publishing Limited.

28. Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, *92*(2), 410.

29. Mayer, D. M., Thau, S., Workman, K. M., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Leader mistreatment, employee hostility, and deviant behaviors: Integrating self-uncertainty and thwarted needs perspectives on deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *117*(1), 24-40.

30. Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, *109*(2), 156-167.

31. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Organizational Behavior, Global Edition (17th Edition).

32. McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world*. McGraw-Hill.

33. Robins, S. P., & Coulter, M. (2019). Management (14th ed.). Pearson.

34. Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment* (p. 632). New York: McGraw Hill Education.

ANNEXES

Questionnaire

Merci d'accepter de participer à cette enquête. L'objectif de cette étude est d'étudier la relation entre différents facteurs et certains comportements observés chez les salariés de SOGEA SATOM. Vos réponses nous aideront à mieux comprendre l'environnement de travail et à identifier les domaines potentiels d'amélioration. Veuillez répondre à toutes les questions honnêtement et au mieux de vos capacités. L'enquête devrait prendre environ 20 minutes.

Section 1 : Informations démographiques

1- Quel est votre sexe ?

a. Masculin b. Féminin

2- Quel âge avez-vous ?

a. 18-24 b. 25-34 c. 35-44

d. 45-54 e. 55 ans ou plus

3- quel est votre niveau d'étude

…….

4- Quel est votre fonction sur le projet ?

…….

5- Depuis combien de temps travaillez-vous chez SOGEA SATOM ?

a. Moins de 6 mois b. 6 mois à 1 an c. 1-2 ans d. 2-5 ans

e. Plus de 5 ans

Section 2 : l'environnement de travail

1- Veuillez indiquer en fonction de votre expérience dans cette entreprise, à quel point les affirmations ci-dessous vous conviennent. Utilisez une échelle de 1 à 5 (1 = jamais, 2 = rarement, 3 = parfois, 4 = fréquemment, 5 = très fréquemment) pour chaque affirmation.

ITEMS	OUI	NON
Leadership Abusif		
Mon superviseur crie souvent ou s'emporte.		
Mon superviseur fait des demandes ou des attentes irréalistes.		
Mon superviseur blâme les autres pour ses propres erreurs.		
Mon superviseur s'est déjà attribué le mérite de mes idées ou de mon travail		
Mon superviseur fait des sorties illicite /abusif de matériaux		
Mon superviseur m'a déjà proféré des menaces ou m'a intimidé.		
Climat Éthique		
Chez SOGEA SATOM, il paie pour se faire embaucher		
Je suis autorisé à dénoncer tout acte de corruption ou de détournement.		
Mes collègues discutent fréquemment de questions éthiques et anticorruption liées à notre travail.		
J'ai signé la charte éthique		
Les employés qui violent les normes éthiques (vol détournement, absences abusif et illégal) sont punis conformément aux règlementations en vigueur		
Justice organisationnelle		
Les promotions chez SOGEA SATOM reposent sur des critères justes et objectifs.		
Je sens que mes contributions à l'organisation sont valorisées et reconnues.		
Mon superviseur me traite équitablement et avec respect.		
En matière de sanction, les dispositions du règlement intérieur sont respectées		

2- Veuillez indiquer en fonction de votre expérience dans cette entreprise, à quel point les affirmations ci-dessous vous conviennent. Utilisez les modalités ci-après (oui ou non) pour chaque affirmation.

ITEMS	OUI	NON
Satisfaction au travail		
J'apprécie mon travail et je le trouve épanouissant.		
Je suis satisfait de mon rôle et de mes responsabilités.		
J'ai l'opportunité d'apprendre et d'évoluer dans mon poste.		
Je me sens valorisé et apprécié par mes collègues et superviseurs.		
Équilibre travail-vie personnelle		
J'ai suffisamment de temps en dehors du travail pour poursuivre mes intérêts et mes passe-temps.		
Je suis capable de gérer efficacement ma charge de travail et de respecter les délais.		
Je suis capable de maintenir un équilibre sain entre mon travail et ma vie personnelle.		
Je me sens soutenu par mon employeur dans l'atteinte d'un équilibre positif entre vie professionnelle et vie privée.		
Supervision et soutien		
Mon superviseur me fournit des objectifs et des attentes clairs.		
Mon superviseur fait des commentaires et un soutien constructif.		
J'ai accès à des ressources et à des formations pour m'aider à réussir dans mon rôle.		
Mon équipe collabore bien et se soutient mutuellement.		
Relations avec les collègues		
J'ai des relations cordiales avec mes collègues.		
Nous travaillons ensemble efficacement et en toute transparence en équipe.		
Les conflits sont résolus de manière juste et respectueuse.		
Je me sens inclus et faisant partie de l'équipe.		
Rémunération		
Mon salaire reflète mon niveau d'expérience et de qualification.		
Je bénéficie des avantages liés à mon poste		
Je reçois régulièrement des augmentations de salaire en fonction de mes performances.		
Je pense que ma rémunération est compétitive par rapport aux normes de l'industrie.		
SOGEA SATOM réalise des bénéfices confortables et qu'une partie devrait être redistribuée sous forme d'augmentations salariales		

Section 3 : comportements des ouvriers

1- Veuillez indiquer sur une échelle de 1 à 5 (1 = jamais, 2 = rarement, 3 = parfois, 4 = fréquemment, 5 = très fréquemment) à quelle fréquence l'énoncé suivant s'applique à un ouvrier de SOGEA SATOM que vous connaissez :

Comportement des ouvriers	**Jamais**	**Rare ment**	**Parfois**	**Fréquem ment**	**Très fréquemment**
Il se moque de ses collègues au travail.					
Il ment sur le compte des autres.					
Il a des comportements impolis envers les autres.					
Il prend des biens de l'entreprise sans autorisation.					
Il passe son temps à fantasmer ou à rêvasser au lieu de travailler.					
Il lui arrive de Falsifier un reçu pour obtenir un remboursement supérieur aux dépenses professionnelles.					
Il fait tourner le moteur au ralenti					
Il siphonne du gasoil					
Il prend une pause supplémentaire ou plus longue que ce qui est acceptable au travail.					
Il arriver en retard au travail sans permission.					
Il refuse de suivre les instructions de votre supérieur.					
Il travaille intentionnellement plus lentement que vous.					
Il prend de la drogue ou consomme de l'alcool au travail.					

Guide d'entretien destiné aux cadres

Thème 1 : Les comportements déviants observés

- Selon vous, quels sont les principaux comportements déviants ou problématiques observés chez les ouvriers de l'entreprise ?
- Pouvez-vous donner des exemples concrets de déviances organisationnelles (par ex. vols, sabotage) et interpersonnelles (agressions, conflits) ?
- Comment évaluez-vous la fréquence et la gravité de ces comportements dans votre service ? Sont-ils en augmentation ?

Thème 2 : Les facteurs explicatifs

- D'après vous, quels sont les facteurs qui peuvent expliquer ou favoriser ces comportements déviants ?
- Certains aspects du contexte et de l'environnement de travail vous semblent-ils liés à ces comportements ? (management, relations au travail, rémunération...)
- Pensez-vous que l'entreprise puisse agir sur ces facteurs pour prévenir les comportements déviants ? Comment ?

Thème 3 : Les impacts

- Quels sont selon vous les principaux impacts de ces comportements déviants ?
- Des conséquences en termes de productivité, motivation, climat de travail ?
- Des suggestions pour limiter ces impacts négatifs ?

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE 2
DEDICACE 3
REMERCIEMENTS 4
SIGLES ET ACRONYMES 5
LISTE DES TABLEAUX / GRAPHIQUES / PHOTO 6
RESUME 7
ABSTRACT 7
INTRODUCTION 8
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE 10
1.1. ORGANISATION DE LA STRUCTURE 10
1.1.1. Cadre de l'étude 10
1.1.2. Fonctionnement de la SOGEA SATOM Bénin 11
1.2. DEROULEMENT DU STAGE ET DIAGNOSTIC 12
1.2.1. Présentation et attributions du SRH 12
1.2.2. Tâches effectuées 13
1.3. FORCES ET FAIBLESSES DU SERVICE RH 13
1.3.1. Forces 13
1.3.2. Faiblesses 14
CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ETUDE 15
2.1. ÉNONCE DU PROBLEME 15
2.1.1. Objectifs de l'étude 16
2.1.2. Hypothèses 16
2.2. CLARIFICATION CONCEPTUELLE 17
2.2.1. Conditions socio-organisationnelles 17
2.2.2. Comportements déviants 17
2.2.3. Leadership abusif 17
2.2.4. Climat éthique 17
2.2.5. Justice organisationnelle 18
2.3. REVUE DE LA LITTERATURE 18
2.4. THEORIE DE REFERENCE 24

CHAPITRE III : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 26
3.1. NATURE DE L'ETUDE 26
3.2. POPULATION DE L'ETUDE 26
3.3. ÉCHANTILLONNAGE 26
3.4. TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE 27
3.4.1. Questionnaires auto-administrés 27
3.4.2. Entretiens semi-directifs 28
3.5. ANALYSE DES DONNEES AVEC SPSS ET ANALYSE THEMATIQUE DES ENTRETIENS 28
CHAPITRE IV : PRESENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS 30
4.1. DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON DE PARTICIPANTS 30
4.2. ANALYSE CONTEXTUELLE DE LA PERCEPTION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PAR LES OUVRIERS 31
4.3. ANALYSE CONTEXTUELLE APPROFONDIE DU DEGRE DE SATISFACTION AU TRAVAIL ET DE L'EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/VIE PERSONNELLE 33
4.4. ANALYSE CONTEXTUELLE APPROFONDIE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES ET DE LA SUPERVISION DES OUVRIERS 34
4.5. ANALYSE CONTEXTUELLE APPROFONDIE DE LA PERCEPTION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX PAR LES OUVRIERS 36
4.6. ANALYSE DETAILLEE DE LA FREQUENCE DES COMPORTEMENTS DEVIANTS PARMI LES OUVRIERS 37
4.7. CORRELATIONS ENTRE FACTEURS ORGANISATIONNELS ET DEVIANCES 39
4.8. DISCUSSION DES RESULTATS 41
4.9. PERSPECTIVES D'ACTION 41
CONCLUSION 45
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 46
ANNEXES 50