

UNIVERSITE DES SCIENCES ET DES TECHNOLOGIES DE LILLE 1

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Lille Economie et management - UMR 8179

Ecole doctorale SESAM

**Interprétation et management des comportements
dysfonctionnels dans les équipes de travail :
le cas tunisien des entreprises de service**

Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion

Présentée et soutenue publiquement le 27 JUIN 2013 par :

Azza BACH-HAMBA

JURY:

Directeur de recherche : **Monsieur Pierre LOUART**
Professeur à l'université de Lille 1

Co directeur de recherche : **Monsieur Ahmed BEN HAMOUDA**
Professeur à l'université de Tunis

Rapporteurs : **Monsieur Maurice THEVENET**
Professeur à l' ESSEC business School

Monsieur Emmanuel ABORD DE CHATILLON
Professeur à l'université de Savoie

Suffragant : **Monsieur Dominique BESSON**
Professeur à l'université de Lille 1

Membre : **Madame Lamia HECHICHE**
Professeur à l'université de Tunis

Dédicaces

A la mémoire de Nana ma très chère grand-mère

A mes très chers parents pour l'amour, l'affection qu'ils m'apportent et pour leur soutien tout au long de cette recherche

A mes sœurs adorées Myriam & Héla pour leur soutien et encouragements

Remerciements

Mes remerciements s'adressent avant tout à mes directeurs de thèse, les professeurs Pierre LOUART et Ahmed BEN HAMOUDA. Je remercie M. Pierre LOUART, professeur à l'Institut d'administration des entreprises de Lille qui pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail doctoral et à qui je dois des instants d'échange et de discussion constructive d'une rare qualité. J'exprime aussi ma profonde gratitude à M. Ahmed BEN HAMOUDA, professeur à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis pour son soutien constant tout au long de cette recherche.

Je tiens également à remercier tous les managers et les membres des équipes de projet interviewés, qui malgré leur emploi du temps chargé ont accepté de me recevoir et de m'accorder des entretiens.

Je remercie vivement les dirigeants d'entreprises et les directeurs de ressources humaines pour leur compréhension et les facilités accordées pour le bon déroulement de l'investigation empirique.

Mes remerciements s'adressent aussi à toutes mes amies qui m'ont soutenue, encouragée et aidée à finaliser ce travail particulièrement à Olfa, Arwa, Kaouthar, Jihène, Zeineb, Ines et Fatma.

Mes remerciements enfin aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils pourraient manifester à ce travail et pour avoir accepté de l'évaluer.

Sommaire

Introduction Générale -----	1
Chapitre I : Les équipes de travail : Quels Enjeux et défis ? -----	10
Introduction-----	11
Section 1 : Equipe de travail : Contexte d'émergence de l'intérêt porté à ce mode d'organisation de travail -----	12
Section 2 : Les déterminants de l'efficacité des équipes de travail -----	26
Section 3 : Le leadership au sein des équipes de travail -----	35
Conclusion -----	45
Chapitre II: Les comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail : formes et déterminants -----	47
Introduction -----	48
Section 1 : L'équipe de travail siège de dysfonctionnements -----	50
Section 2 : Les comportements dysfonctionnels : cadre -----	60
Section 3 : Soubassements théoriques de la mauvaise conduite en milieu organisationnel -----	72
Section 4 : Les antécédents des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail -----	77
Conclusion -----	89
Chapitre III : L'effet sociétal du pays dans l'analyse des comportements dysfonctionnels -----	91
Introduction -----	92
Section 1 : Importance de l'étude l'effet sociétal-----	94
Section 2 : Impact des données contextuelles en lien avec l'effet sociétal du pays sur l'occurrence des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail-----	111
Conclusion -----	127
Chapitre IV: METHODOLOGIE DE RECHERCHE-----	128
Introduction -----	129

Section 1 : le modèle conceptuel et propositions de recherche -----	130
Section 2 : Positionnement épistémologique et méthodologie adoptée-----	134
Section 3 : La démarche de terrain -----	145
Conclusion -----	158
Chapitre V: Présentation et discussion des résultats de la recherche-----	159
Introduction-----	160
Section 1 : Les conduites de blocage -----	161
Section 2 : Les comportements d'agression interpersonnelle -----	183
Section 3 : Les comportements de parasitisme-----	216
Conclusion générale -----	257
Références Bibliographiques -----	270
ANNEXES-----	298

Introduction Générale

Les entreprises évoluent désormais dans un environnement exigeant flexibilité, réactivité et innovation. Opérant dans un contexte de mondialisation, d'ouverture des marchés et de concurrence massive, elles doivent rivaliser d'ingéniosité pour offrir divers produits et services et créer de nouvelles demandes sur des marchés déjà saturés. Le levier équipes de travail est perçu comme susceptible d'accroître la productivité et la flexibilité organisationnelle. Ce levier a fait l'objet d'un foisonnement de recherches sur ses pré-requis, son contenu, ses retombées et ses modalités d'optimisation (Kozlowski & Ilgen, 2006 ; Mathieu, & al., 2008 ; Berry, 2011 ; Perry & al.; 2013 ; Bradley & al., 2013).

Aussi bien théoriciens que praticiens mettent en exergue les comportements synergiques qui résultent de l'effet équipe et qui génèrent des avantages pour les employés et pour les entreprises (Glassop, 2002 ; Batt, 2004 ; Berg, 2012 ; Krumm & al., 2013). De longue date saluée comme démarche opportune pour organiser le travail, générer de l'utilité, favoriser des comportements synergiques et assurer l'implication, l'équipe a jusque là désigné des collectifs allant des comités, services, départements aux cercles de qualité focalisés sur la résolution de problématiques (Sundstrum & al., 1990 ; Rousseau, 2003 ; Aubé & al., 2011 ; Allard Poesie, 2012).

En s'appuyant sur les travaux de Gladstein (1984), Hackman (1987) et ceux de Sundstrum & al. (1990), Aubé (2003, p 1) définit l'équipe comme « un *ensemble formel comportant au moins deux individus interdépendants et conjointement responsables de la réalisation d'une ou plusieurs tâches définies par l'organisation* ». Par ailleurs, Koslowski & Ilgen (2006, p 79) ajoutent que « *ces individus en relation face à face ou virtuellement, accomplissent ensemble des tâches interdépendantes, avec des résultats interdépendants, des rôles différenciés, mais appartenant à une même organisation, elle même à frontières et liens¹* ».

¹ Traduction libre

Système social, entité à frontières, l'équipe est un composite de membres interagissant et partageant des ressources, collectivement responsables et à produits et prestations évaluables. La centralité de l'équipe de travail dans l'efficacité globale et le fonctionnement synergique de l'organisation explique l'insistance de la littérature managériale sur les comportements et les manières d'y développer la réactivité, l'adaptation ou une meilleure productivité (Glassop, 2002; Batt, 2004; Van Hootegem & *al.*, 2005; Kozlowski & Ilegen, 2006 ; Gajendran & Josh, 2012 ; Cheshin & *al.*, 2013 ; Kolb, 2013).

Or, favoriser ces comportements et ces manières n'est pas exempt de difficultés (Allen & Hecht, 2004 ; Van Hootegem & *al.*, 2005 ; Aubé & Rousseau, 2009). Des études récentes (Keyton, 1999 ; Deleon, 2001 ; Pearce & Giacalone, 2003 ; Duffy & *al.*, 2006 ; Aubé & Rousseau, 2008 ; Elfi & *al.*, 2008 ; Aubé & *al.*, 2011) indiquent que les comportements dysfonctionnels adoptés par certains équipiers peuvent nuire à l'efficacité des équipes de travail.

De plus en plus prédominants, ces comportements dysfonctionnels ont des conséquences significatives et coûteuses (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998 ; Dunlop & Lee, 2004 ; Griffin & Lopez, 2005 ; Summers & *al.*, 2010 ; Khan, 2012). Selon Griffin & Lopez (2005), les mauvaises conduites des employés dont notamment les actes intentionnellement commis, ont des retombées néfastes sur l'organisation, les employeurs et les employés.

Devenus une préoccupation, les comportements dysfonctionnels ont fait l'objet d'une littérature abondante préoccupée essentiellement de typologies et d'analyses d'antécédents. La recension des écrits sur ce phénomène dans les organisations révèle même quelques lacunes dont l'absence sur le plan théorique d'un cadre conceptuel intégrateur. La plupart des travaux consacrés à ce thème dans les organisations se sont intéressés à un ou deux comportements dysfonctionnels isolés. En outre, ces recherches intègrent des comportements qui nuisent au fonctionnement de l'organisation quel que soit son mode d'organisation de travail. Or, certains comportements se révèlent plus ou moins néfastes selon que les individus travaillent ou non en équipe (Pearce & Giacalone, 2003 ; Aubé & *al.*, 2008).

Les recommandations pratiques relatives au management des comportements dysfonctionnels et les conduites à tenir pour diminuer leur occurrence ne sont pas soutenus par une lecture structurée des mobiles des acteurs et de leur vécu émotionnel, de leurs conséquences personnelles et organisationnelles. A l'exception des théories de l'innovation

de Alter (2002, 2005) et de la régulation conjointe de Reynaud (1997) qui stipulent que la déviance peut constituer une composante positive du fonctionnement d'une organisation, l'ensemble des travaux relèguent ces comportements au rang d'obstacles.

Le vol de biens, les actes de destruction, de vandalisme et de sabotage, les actes agressifs qui portent atteinte à l'organisation en tant que telle ou aux membres qui la constituent sont des exemples dénoncés de comportements dysfonctionnels (Vardi & Weitz, 2004). Le travail en groupe favorise « la paresse sociale » et pousse les individus à fournir moins d'efforts (Latané & al., 1979). Janis (1982) soutient que les membres subissent le *groupthink* « la pensée de groupe », un mode de pensée décisionnel « défensif », responsable de nombreux fiascos à une échelle plus large.

Les conflits interpersonnels intragroupes favorisent l'occurrence de la violence au sein des équipes. Ceci fait que certaines équipes parviennent à la performance escomptée alors que d'autres rencontrent une série d'échecs (Jehn & Mannix, 2001 ; De Wit & al., 2012 ; Kolb, 2013). De tels échecs engendrent une frustration chez les membres et affectent l'efficacité des équipes de travail (Keyton, 1999).

Des typologies de comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail ont été établies (Aubé & al., 2008). Ces comportements jugés contreproductifs entravent le travail en équipe et ont bien des antécédents (DeLeon, 2001 ; Pearce & Giacalone, 2003).

Ainsi, les formes de mauvaise conduite en milieu organisationnel ont été examinées selon des perspectives théoriques différentes. Chaque perspective propose une explication des raisons et des contextes susceptibles d'inciter un individu ou des membres à nuire à l'organisation.

Parmi les interprétations psychologiques des comportements dysfonctionnels, la perspective psychanalytique (Freud, 1957 ; Lichtenstein, 1977 ; Schwartz, 1987) est particulièrement profonde et propose une explication théorique liée à la nature dynamique de la personnalité et au rôle ontologique de l'organisation. Un individu se réfère particulièrement à l'organisation qui l'emploie pour retrouver son identité, en satisfaire les exigences ou pour se prémunir des risques encourus d'inadaptation (Pages & al., 1979). Le parallèle entre l'identité de l'acteur et celle de l'organisation est illustré par le rôle central joué par les mécanismes de défense. Ceux-ci régulent les exigences intra sujets du ça et les pressions du sur moi et externes en fonction des contraintes de l'organisation. De ce fait, défendre son

organisation devient également une défense de soi, une façon de signifier et de s'accommoder à l'emprise de l'organisation. A côté de ces interprétations, les recherches sociocognitives accordent un intérêt à la manière avec laquelle les individus se perçoivent et perçoivent autrui dans des situations sociales. Selon le postulat de la théorie sociocognitive, le comportement d'un individu constitue le résultat de l'interaction entre les processus cognitifs internes à l'être humain et/ou le contexte social qui l'entoure (Locke, 1997).

La revue de littérature dégage et met en exergue les déterminants individuels et organisationnels de la tendance d'un travailleur à se comporter d'une manière déviante. Les déterminants individuels intègrent principalement la personnalité et les dispositions affectives. Certains traits de personnalité tels que le névrotisme favorisent la manifestation de certains comportements dysfonctionnels (McCrae & Costa, 1997). De même, certains affects comme la colère ou l'envie favorisent l'occurrence de formes particulières de comportements agressifs (Vardi & Weitz, 2004 ; Vidaillet, 2008). Les travaux sur les facteurs organisationnels indiquent qu'un mauvais climat de travail et l'injustice organisationnelle favorisent la manifestation de comportements agressifs. Certaines recherches ont mis en relief la relation entre la qualité perçue de la supervision et la fréquence de ces comportements (Tepper, 2007 ; Einarsen & *al.*, 2007). Le désintéressement d'un supérieur à l'égard des relations humaines, ou son manque de confiance dans les subordonnés, incite à adopter des comportements dysfonctionnels (Leconte & *al.*, 2008). D'autres chercheurs tentent de concilier entre ces deux tendances et appréhendent la mauvaise conduite dans les organisations de manière plus ou moins holistique, en tenant compte de l'ensemble des facteurs individuels et organisationnels dont la rencontre génère des comportements dysfonctionnels (Vardi & Weitz, 2004).

Au cours de son évolution, une équipe est influencée par de nombreux facteurs. Ceux-ci affectent les comportements de membres ainsi que l'atteinte des objectifs. Parmi les facteurs pouvant affecter l'efficacité d'une équipe de travail, certains auteurs citent la composition (Hellriegel & *al.*, 1996 ; Bradeley & *al.*, 2013). Généralement, dans les grandes équipes, les relations sont plus impersonnelles, les communications sont plus difficiles à établir et la coordination du travail est plus complexe. Outre la taille, l'hétérogénéité d'une équipe peut aussi s'avérer négative. En effet, les membres d'un groupe qui ne font pas partie de la même cohorte (l'âge, le sexe, l'ancienneté) éprouvent plus de difficultés à communiquer que ceux appartenant à la même cohorte et sont plus enclins à se disputer (Pfeffer, 1983).

Problématique générale de la recherche

Malgré ce foisonnement d'écrits, il n'existe pas une définition qui fait sens et consensus sur ce qu'il faut entendre par comportement dysfonctionnel. L'identification d'un comportement dysfonctionnel dans les équipes peut aller de la dérision aux actes criminels, en passant par le vol et le sabotage ou par des formes parfois insoupçonnées. Sachant que la manifestation de comportements dysfonctionnels affecte l'efficacité de ces équipes de travail, des stratégies sont élaborées pour les réduire, les supprimer, les contourner ou les intégrer comme force possible dans l'organisation. Ces comportements dysfonctionnels à saisir après une immersion dans le vécu des groupes et une analyse des positions intra et inter relation des coéquipiers requièrent une transformation qui les rend adaptatifs. Or, identifier les comportements dysfonctionnels et agir dessus suppose qu'on comprenne leur trame contextuelle et sociétale et éclaire leur symbolique. Sachant en plus que le travail d'équipe n'échappe pas aux déterminants des données contextuelles et sociétales, plusieurs éléments rattachés principalement à la culture, aux valeurs et aux croyances partagées ou au degré de développement d'un pays ont un impact sur les comportements des individus (Beltaifa, 2009).

Le débat sur la mondialisation a bien relancé la discussion classique en matière de comparaison internationale entre universalistes et culturalistes mais a vite expédié cette problématique dans les tiroirs des analyses étroites et passéistes. Maurice & *al.* (1982) ainsi que Crozier (1962) ont contourné cet écueil et combattu cette vision mondialiste étreinée en donnant une consistance à l'effet sociétal. En effet, ces auteurs ont contribué de façon considérable à la compréhension des spécificités nationales de l'organisation industrielle et bureaucratique. Ils ont dégagé un « effet sociétal » émanant de cohérences structurelles particulières, propres à la fonction publique et aux organisations privées à travers l'espace professionnel, organisationnel, éducatif ou de recherche.

Ces travaux se prévalent de résultats intéressants qui mettent en contexte les logiques d'acteurs et les mobiles institutionnels qui déterminent les comportements dysfonctionnels en milieu de travail. Le poids de déterminants tels que le système éducatif, les relations industrielles et les pratiques de formation est certes réel pour les pays où des traditions de contractualisation, d'action sociale et de négociation sont séculaires. Cependant, les analyses adoptées et les résultats auxquels ces travaux ont abouti sont trop formels et mécanistes et négligent les substrats mytho-historiques et la dimension symbolique, de terroir encore opérante dans des pays plus proches de l'ordre social traditionnel. Sachant que la plupart des recherches ont été menées dans des pays

anglo-saxons ou, européens, nous nous demandons si les résultats de ces recherches sont directement applicables aux entreprises tunisiennes où des variables relevant de données contextuelles propres en lien avec une culture de pays et un effet sociétal bien particulier sont opérantes. La problématique ici retenue est de savoir si les modalités d'expression et d'action sur ces comportements dysfonctionnels varient en fonction de l'effet sociétal lu comme constellation de valeurs et d'attitudes propres à un pays et enracinés dans la personnalité de base des acteurs et leur symbolique de relation. Cette problématique sous-tend plusieurs questions : quels sont les comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail ? et quelles sont les causes de leur émergence ?

Positionnement théorique de la recherche

L'effort de réflexion épistémologique, théorique ou méthodologique fournit au chercheur des points de repère et des guides lors de la construction, de la réalisation et de la discussion d'un projet de connaissance (Wacheux, 1996). Les sciences de gestion et par affiliation la gestion des ressources humaines sont des sciences praxéologiques, orientées vers l'action. Les projets de recherches en gestion font connaître et expliquent des phénomènes sociaux dans l'entreprise et fournissent aux acteurs les moyens de comprendre et d'agir sur les réalités qui dépassent parfois son cadre.

Sachant que très peu de recherches sur les comportements dysfonctionnels ont été menées dans le contexte tunisien, une recherche qualitative exploratoire sera menée pour identifier les comportements dysfonctionnels dans ce contexte et analyser les causes de leur émergence. Elle porte sur un échantillon d'équipes de travail appartenant à des données contextuelles précises. Cette étude qualitative s'inscrit dans le cadre du paradigme interprétativiste et suit un raisonnement inductif.

Notre investigation sera menée dans des entreprises de service reposant sur des équipes de travail telles que les banques, les agences de communication, les sociétés d'ingénierie informatique. Ce choix ciblé et orienté n'est pas le fruit du hasard. Nous avons constaté que la plupart des études sur les comportements dysfonctionnels dans le contexte tunisien ont été menées dans le secteur industriel (Soyah, 2008). Il nous a semblé intéressant de les confronter au secteur des services. Dans les entreprises appartenant à ce secteur, il est difficile de contrôler le travail des acteurs. En outre, les interactions interpersonnelles endossent un rôle clé pour favoriser une adaptation optimale aux exigences de compétitivité.

Le choix d'entreprises relevant du secteur du TIC comme les sociétés d'ingénierie informatique se justifie par leur centralité dans les décisions de développement et parce que jugées à forte valeur ajoutée et créatrices de nouveaux emplois. Ces entreprises doivent recourir au mode d'organisation en équipe pour réaliser des objectifs de performance et de compétitivité.

Objectifs de la recherche

Ce travail se prescrit de nombreux objectifs, théorique, managérial et méthodologique :

- Sur le plan théorique, l'intégration des données contextuelles en lien avec l'effet sociétal du pays dans l'analyse des comportements dysfonctionnels peut améliorer notre compréhension de ces actes négatifs et permet des lectures plus riches et plus explicatives. La majorité des travaux qui se sont focalisés sur les comportements dysfonctionnels en milieu de travail intègrent des comportements qui nuisent au fonctionnement de l'entreprise quel que soit le mode d'organisation du travail adopté. Toutefois, certains comportements se révèlent plus ou moins néfastes selon que les individus travaillent ou non en équipe (Pearce & Giacalone, 2003 ; Aubé & *al.*, 2008). Nous visons à travers ce travail de recherche une synthèse exhaustive des comportements dysfonctionnels spécifiques à des contextes de travail en équipe.
- Sur le plan managérial, l'intérêt d'intégrer des données contextuelles en lien avec l'effet sociétal du pays permet de lire positivement ces dysfonctionnements et de s'y préparer pour diminuer leur occurrence. Contrairement à la majorité des travaux sur les comportements dysfonctionnels, on ne relègue pas ici les dysfonctions au rang d'obstacles ou de freins, mais on estime qu'une fois intégrées au système symbolique qui leur est propre, on leur trouve une vertu pédagogique inspirant des formations et des actions de promotion et de développement appropriées (Ben Hamouda, 1992).
- Sur le plan méthodologique, notre objectif n'est pas d'accumuler des informations sur les dysfonctionnements en milieu organisationnel, mais d'acquérir des informations à même de permettre d'en dégager les traits explicatifs les plus saillants. Notre objectif

est d'identifier les comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail, d'analyser les causes de leur émergence. Compte tenu de cet objectif, le recours à une méthodologie qualitative nous semble un moyen d'exploration susceptible de couvrir les différents types de comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail ainsi que les causes de leur émergence. Le recours à deux techniques de recueil des données : l'entretien et l'observation participante permet de dépasser les limites engendrées par l'utilisation d'une méthode de recherche unique.

Plan de la thèse

Notre plan de recherche se répartit en cinq chapitres complémentaires. Les trois premiers chapitres seront consacrés à la présentation de l'état des connaissances théoriques relatives à notre question de recherche.

L'engouement observé de nos jours pour l'implantation des équipes de travail dans les entreprises est très controversé. C'est pourquoi nous avons jugé utile dans le premier chapitre de cette thèse de définir le fondement théorique du concept équipe de travail ainsi que sa contribution à accroître la performance de l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, nous expliquons comment une équipe de travail peut être siège de dysfonctionnements. Nous présentons un état général des connaissances relatives à la déviance en milieu organisationnel et nous discutons les difficultés liées à sa terminologie. Nous nous intéressons aux phénomènes de groupes négatifs. Ce chapitre est consacré d'une part, à la clarification du concept comportement dysfonctionnel, ses caractéristiques et ses antécédents dans les organisations et d'autre part, à la présentation des antécédents des comportements dysfonctionnels spécifiques à un contexte de travail en équipe.

Le troisième chapitre explicite l'intérêt d'inclure des données contextuelles en relation avec l'effet sociétal du pays dans l'analyse des comportements dysfonctionnels. Il montre comment l'intégration de ces données contextuelles permet des lectures plus riches et une meilleure compréhension des comportements des dysfonctionnels qui affectent négativement l'efficacité.

Dans le quatrième chapitre, nous présentons notre modèle conceptuel de recherche et nous exposons la méthodologie qualitative que nous avons adoptée dans ce travail. Nous

présentons les outils de collecte de données, le choix du terrain de l'étude, le choix de la méthode d'échantillonnage et la méthode d'analyse des données.

Le cinquième et dernier chapitre de cette thèse est consacré à la présentation des résultats de la recherche. Dans ce chapitre, nous présentons respectivement les comportements dysfonctionnels identifiés dans les entreprises tunisiennes à savoir : les conduites de blocage, de parasitisme et d'agression interpersonnelle. Nous analysons aussi les causes de leur émergence en nous appuyant sur des données contextuelles en relation avec l'effet sociétal du pays.

CHAPITRE I

LES EQUIPES DE TRAVAIL : QUELS ENJEUX ET DEFIS ?

Introduction

L'abondante littérature sur l'efficacité des entreprises reposant sur des équipes de travail permet d'expliquer l'engouement observé de nos jours pour ce mode d'organisation de travail. La multiplication des publications consacrées à ce thème donne une idée de l'intérêt croissant suscité par le mode d'organisation en équipe en milieu de recherche en sciences de gestion : (Human Relations (53 : 10, 2000), celui de Personnel Review (31 : 3, 2000), New Technology, Work and Employment (16 : 3, 2001) and Economic and Industrial Democracy (25 : 2 ; 2004), International Journal of Operations & Production Management (24 : 8 ; 2004), Human Resource management (16 : 2, 2005), Journal of Applied Psychology (97 : 2, 2012) ; Journal of Personnel Psychology (12 : 1, 2013). On prend de plus en plus conscience des bénéfices que peut apporter ce nouveau mode d'organisation dans un environnement particulièrement incertain et exigeant une grande flexibilité.

Dans ce chapitre, nous allons discuter les raisons de l'actuel engouement pour le mode d'organisation en équipe. Nous essayerons de définir ce qu'est une équipe de travail, de préciser ce qui la distingue des autres formes de groupes. Nous mettrons aussi l'accent sur les facteurs susceptibles de favoriser l'efficacité des équipes de travail. Nous soulignerons également la nécessité d'un leadership particulier pour atteindre cette efficacité escomptée. La première section du présent chapitre aura pour objectif de présenter le contexte d'émergence de l'intérêt porté au mode d'organisation du travail en équipe. Nous allons aussi dans cette section nous intéresser aux définitions qui sont données au travail en équipe ainsi qu'aux différents stades de développement d'une équipe de travail. La deuxième section sera consacrée aux déterminants de l'efficacité des équipes de travail. Nous essayerons dans la troisième et dernière section de ce chapitre de présenter les particularités du leadership des équipes de travail. Nous nous intéresserons également aux pratiques de gestion au sein d'une équipe de travail.

Section 1 : Equipe de travail : Contexte d'émergence de l'intérêt porté à ce mode d'organisation de travail

1. Contexte d'émergence de l'intérêt porté à ce mode d'organisation de travail

Les écrits réservés à l'histoire des équipes de travail en milieu organisationnel sont peu nombreux. Toutefois, les informations disponibles dans la documentation précisent que ce mode d'organisation de travail ne constitue pas une pratique novatrice. Les prémices de cette forme d'organisation datent de la fin du 19^e siècle (Kozlowski & Ilegen, 2006). Au début de l'ère industrielle, le travail était organisé autour de la collaboration des compétences des hommes de métier avec les compagnons et les apprentis. Néanmoins, la rationalisation et l'organisation scientifique du travail préconisée par Taylor et ses disciples au début du 20^e siècle a contribué de façon substantielle à la diminution du travail en équipe dans les entreprises.

Dans la conception traditionnelle des entreprises vue par Taylor et ses adeptes, il existe une seule et bonne façon de gérer les travailleurs. Le modèle préconisé par ces auteurs repose sur la division des tâches, la dichotomie entre la conception et l'exécution, la formalisation, le contrôle hiérarchique, la spécialisation des fonctions, la discipline, l'autorité et les techniques de gestion universelles. Les auteurs classiques considèrent l'entreprise comme une entité physique et non pas comme une propriété des systèmes sociaux. Ils ne définissent pas les acteurs comme étant dotés de capacité d'action autonome. La liberté, l'intelligence et la créativité des individus étaient négligées au profit de la maximisation de la production. L'ouvrier était considéré comme auxiliaire de la machine dans l'exécution de tâches de production routinières. Le niveau de communication est faible, la gestion s'effectue de haut en bas, le niveau hiérarchique jouit d'une importance capitale, les décisions sont vérifiées à tous les niveaux de la hiérarchie. De ce fait, le modèle taylorien était caractérisé par une difficulté de communication sur les chaînes de travail et une absence d'autonomie et de responsabilité. Le modèle des organisations tayloriennes et fordiennes a prouvé ses vertus à une époque où l'environnement était stable et où les attentes des travailleurs étaient différentes. Il a favorisé l'expansion de la production de masse, la reconstruction et l'intégration des travailleurs peu qualifiés dans la vie active.

1.1 Les limites du modèle classique d'organisation du travail

Cependant, le modèle classique présente un grand nombre de limites. Ce mode d'organisation de travail a tendance à inhiber les initiatives individuelles et à nier la subjectivité (Aubé, 2003). Le salarié est considéré comme un automate, un être hétéronome. Il est accablé par un certain nombre de tâches qu'il doit exécuter en suivant rigoureusement une procédure bien déterminée et dans un lieu et un temps donné. Ces tâches fragmentées qui lui sont confiées ne procurent aucun sens au travail. L'employé est ainsi réduit à un simple rouage passif, un coût à minimiser éventuellement un instrument à rentabiliser. Cette façon de concevoir les rapports sociaux et l'organisation a marqué toute l'époque de la production de masse. Cette manière d'agir s'avère non seulement incapable de répondre aux objectifs de qualité et d'efficacité régissant les nouvelles règles du jeu concurrentiel ; mais elle se révèle nocive et anti-productive. En conséquence, les entreprises empêtrées dans leurs structures pyramidales, hiérarchisées et fortement centralisées ne sont plus capables de réagir promptement aux sollicitations de l'environnement. La promotion de la coordination transversale, la complémentarité des compétences, le brassage des habilités deviennent indispensables pour faire face à ce nouvel environnement de l'entreprise. Le mode d'organisation en équipe pourrait constituer ainsi une réponse organisationnelle à cette métamorphose du paysage économique.

1.2 L'influence des recherches conduites à l'usine de la Western Electric à Hawthorne dans les années 30

Ces travaux ont marqué l'histoire des équipes de travail. Ils se sont focalisés sur l'étude de l'impact de la motivation et la structure organisationnelle sur le niveau de productivité des travailleurs. Ayant commencé comme une simple étude ergonomique, ces travaux ont permis de découvrir la complexité des comportements en milieu de travail. Ils ont mis en exergue la portée de l'intégration d'un ouvrier à un groupe de travail. Il convient de souligner à cet égard que les groupes étudiés ne correspondent pas à des équipes, telles que définies dans cette thèse. Néanmoins, une certaine attention devrait être accordée à ces premières recherches sur l'importance des groupes en milieu de travail. L'appartenance à un groupe est déterminante. En fait, l'individu ne peut pas être isolé, il subit l'influence de son groupe de travail. Il existe des normes informelles qui exercent un contrôle interne entre les membres du groupe et affectent la productivité de celui-ci. L'interprétation des résultats des études conduites à l'usine de la Western Electric à Hawthorne dans les années 30 a été en

faveur du taylorisme. En effet, les chercheurs ont conclu que les groupes peuvent provoquer la résistance des employés aux demandes de leurs supérieurs (Savoie & Brunet, 2000 ; Aubé, 2003).

1.3 L'influence de l'approche sociotechnique

Le travail en équipe est loin d'être une invention managériale : ce mode d'organisation de travail est apparu d'une manière intuitive et spontanée dans un contexte de travail dangereux à savoir les mines de charbon en Grande Bretagne. Selon certains auteurs, l'intérêt pour les équipes de travail et leur niveau de performance datent des années 1950 (Mueller & al., 2000 ; Deleon, 2001). Les travaux de Trist & Bamforth (1951) du *Tavistock Institute* de Londres dans les mines de charbon britanniques constituent une référence dans l'étude des groupes semi autonomes. Ces auteurs ont montré que l'équipe de travail constitue un système social pouvant avoir un impact critique sur l'efficacité des organisations (Savoie & Beaudin, 1995). Les auteurs révèlent que ce mode d'organisation a été adopté par les mineurs britanniques dans les années 40 avant que le travail soit réorganisé conformément aux principes du taylorisme. Les dangers reliés à la nature du travail à réaliser dans les entreprises minières ont incité les ouvriers à travailler en équipe. Celles-ci étaient constituées de deux à huit employés assumant une séquence complète de travail dans une partie de la mine. L'objectif de ce mode d'organisation visait l'amélioration des conditions de travail et la satisfaction de besoins psychologiques et sociaux des travailleurs. En effet, les mineurs se chargeaient de répartir les tâches entre eux, négociaient les objectifs avec la hiérarchie, évaluaient leur rendement, etc. Les risques du travail dans les mines favorisaient la cohésion entre les équipiers.

Trist & Bamforth (1951) ont mis en relief la nécessité de concilier le système technique et le système social. Selon ces auteurs, les variables techniques et les variables sociales s'influencent mutuellement par des boucles de rétroaction. Les études réalisées par ces chercheurs dans les mines de charbon britanniques ont mis en exergue la relation étroite entre d'une part l'organisation du travail en équipe et d'autre part l'augmentation de la productivité, la satisfaction des travailleurs et la diminution du taux d'absentéisme et d'accidents de travail. Ces travaux ont contribué à la genèse de l'approche sociotechnique dont l'apport principal est lié à l'organisation du travail en groupes semi autonomes. Les principes de cette école sont le développement de l'autonomie et de la responsabilité, l'enrichissement des tâches et la polyvalence (Muller & al., 2000).

L'influence de l'approche sociotechnique a inspiré les premières démarches d'implantation d'équipes de travail en milieu organisationnel (Mueller & *al.*, 2000 ; Aubé, 2003). L'initiative de Rice² (1958) peut être citée à titre d'exemple. Celui-ci a mis en place, quelques années plus tard, dans l'industrie du textile en Inde, une forme d'organisation du travail qui rompt avec la chaîne. Le travail était exécuté par des équipes réunies en ateliers autonomes de six à huit travailleurs. Ceux-ci répartissaient leurs tâches, maîtrisaient leur temps dans les limites définies, etc. Ce nouveau mode d'organisation de travail s'est avéré efficace. Cette expérience a ainsi permis une remise en cause des hypothèses classiques sur la conception du groupe et l'organisation du travail. La mutation suscitée consiste à passer d'une vision où le groupe est considéré comme une source de problème organisationnel à une vision où le groupe est considéré comme une solution à laquelle l'entreprise peut recourir pour résoudre ses problèmes notamment de productivité. En dépit de l'apport considérable des travaux de Trist & Bamforth (1951), le taylorisme est resté très influent.

1.4 Les travaux de Mac Gregor (1960), Herzberg (1971) et Likert dans les années 1960

A partir des années 60, les principes fondateurs de l'organisation classique du travail ont commencé à être contestés et remis en cause par certains auteurs en gestion tels que Mac Gregor (1960), Herzberg (1971) et Likert (1960). Selon ces auteurs, la récompense pécuniaire est nécessaire mais ne constitue pas l'élément motivationnel le plus important pour un travailleur. L'enrichissement du travail, le travail en groupe, la participation des employés dans le processus de prise de décision, la coopération, la décentralisation du contrôle sont nécessaires pour motiver les employés. Elles permettent ainsi d'augmenter leur rendement.

Les travaux de Mac Gregor (1960), Herzberg (1971) et Likert (1960) ont eu un impact substantiel et ont incité certaines entreprises à changer leur mode d'organisation du travail. En

²Cité par Mueller, F., Procter, S. & Buchanan, D., (2000), « Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions », N°11, pp 1387-1424.

effet, quelques entreprises très innovatrices telles que Procter et Gamble ont implanté des équipes de travail dans leurs usines (Aubé, 2003).

Au cours des années 70, la notion de groupe a connu une actualité particulière avec les groupes semi autonomes et la volonté de revaloriser le travail manuel. L'engouement pour ces nouvelles formes d'organisation du travail est apparu notamment avec Volvo en 1974. Cette entreprise a décidé dans son usine de Kalmar d'abandonner les traditionnelles lignes de montage pour implanter des équipes de travail dont les formes les plus avancées assurent aujourd'hui la production des automobiles dans son intégralité (Deleon, 2001 ; Cintas, 2003). Les entreprises scandinaves ont été les pionnières à propulser la popularité des équipes de travail semi autonomes à travers le monde. Elles ont influencé quelques compagnies américaines à implanter un tel mode d'organisation dans certaines de leurs usines, comme par exemple Sherwin-Williams et Saturn de General Motors (Aubé, 2003).

1.5 Le mouvement de la « Qualité de vie au travail »

Ce mouvement constitue une autre pierre angulaire dans l'histoire des équipes de travail. Ce mouvement est apparu vers la fin des années 70 et a suscité beaucoup d'intérêt jusqu'au milieu des années 80 (Mueller & *al.*, 2000). Il est stimulé par le phénomène de Hawthorne. Son objectif principal était d'optimiser l'efficacité organisationnelle à travers l'amélioration de la qualité de vie des individus au travail. A cet égard, l'organisation du travail en équipes semi autonomes apparaît comme le moyen le plus efficace pour atteindre cet objectif (Glassop, 2002). En effet, de nouveaux référentiels, des valeurs différentes relatives au travail et aux rapports humains occupent le champ social. La réification et l'aliénation par le travail sont de plus en plus difficiles à supporter par la nouvelle génération de travailleurs. Celle-ci conteste les anachronismes des méthodes classiques d'organisation du travail et quêtent des relations d'échanges fructueuses ainsi que des parcours professionnels plus riches. La nouvelle génération des travailleurs a un niveau de qualification élevé. Elle a des aspirations différentes de celle qui l'a précédé. Elle veut évoluer dans une organisation vivante, effectuer un travail riche, porteur de sens. Les travailleurs cherchent un espace convivial où ils peuvent tisser des liens et s'identifier à une même figure fédératrice. Le travail est ainsi perçu comme une opportunité pour l'expression de la subjectivité et la réalisation personnelle. Le travail en équipe paraît comme un élément de réponse à cette quête.

1.6 Les modifications environnementales dans les années 1990

Les modifications environnementales (mondialisation, l'introduction massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'amplification de la concurrence) pendant ces deux dernières décades imposent de nouveaux choix organisationnels (Kozlowski & Ilegen, 2006). En effet, l'entreprise est actuellement confrontée à des défis nombreux et enchevêtrés. Face à l'imprévisibilité croissante, les modes de compétition par les coûts font aujourd'hui nettement place à des modes de compétition par différenciation : compétition par la qualité, compétition par la variété, compétition par le temps, compétition par l'innovation. Dans ce nouveau contexte, l'implantation d'équipes de travail apparaît comme une solution prometteuse comparativement aux façons de faire traditionnelles (Kozlowski & Ilegen, 2006 ; Rousseau & *al.*, 2006). Outre la réduction des coûts, les équipes de travail améliorent la qualité des produits et des services, favorisent la flexibilité organisationnelle et augmentent la capacité novatrice de l'organisation (Rousseau, 2003 ; Aubé & Rousseau, 2009).

En guise de conclusion, nous pouvons avancer que l'intérêt récent que portent les chercheurs en sciences de gestion pour le mode d'organisation du travail en équipe vient essentiellement du fait qu'ils prennent de plus en plus conscience à la fois de l'inefficacité des principes du modèle classique reposant sur l'autorité et le contrôle hiérarchique dans un environnement particulièrement incertain et exigeant par conséquent une grande flexibilité, et des multiples avantages attribués au travail en équipe. En effet, ce mode d'organisation de travail présente un certain nombre d'avantages aussi bien pour les personnes qui y participent que pour les organisations qui les emploient (Glassop, 2002). Subséquemment, les équipes de travail augmenteraient la satisfaction des travailleurs, favoriseraient le rendement et la créativité des employés, responsabiliseraient davantage les individus tout au long du processus de travail, mutualiseraient les connaissances, les idées et le savoir-faire entre les membres, amélioreraient la qualité de vie au travail. Ce mode d'organisation est aussi susceptible de réduire les coûts, de favoriser la flexibilité organisationnelle, l'amélioration de la qualité et l'innovation au niveau des produits et des services (Batt, 2004 ; Van Hootegem & *al.*, 2005, Aubé & Rousseau, 2009). Un grand nombre de chercheurs estime que les organisations comportant des équipes de travail montreraient une meilleure efficacité globale. Ces entités sociales sont même perçues comme une panacée à plusieurs problèmes organisationnels (Dunphy & Ben Bryant, 1996 ; Mueller & *al.*, 2000). Dans le tableau

suisant, nous récapitulons les avantages liés à l'organisation en équipe que nous avons développés dans cette section.

Tableau 1 : Avantages liés à l'organisation en équipe

<ul style="list-style-type: none">- Amélioration de la qualité due à un niveau élevé de compétences- Flexibilité générée par les circuits courts et simplifiés de décision- Accroissement de la création et de l'innovation grâce à l'échange entre les membres de l'équipe- Réduction de la ligne hiérarchique- Accroissement de la productivité due à la satisfaction et à la motivation des différents membres

La définition du concept équipe de travail nous permettra de mieux comprendre les particularités de ce mode d'organisation de travail et par conséquent les avantages qu'ils lui sont attribués. C'est pourquoi, nous avons jugé opportun de nous intéresser à la définition de ce concept dans le paragraphe suivant.

2. L'équipe de travail : tentative de définition et stade de développement

2.1 L'équipe de travail : tentative de définition

De nombreux auteurs mettent en évidence la diversité des définitions données au concept équipe de travail et par conséquent l'inexistence d'une définition qui fait sens et consensus (Savoie & Beaudin 1995, Aubé, 2003). Koslowski & Ilegen (2006, p 79) définissent une équipe de travail comme suit « *deux ou plusieurs individus qui face à face ou virtuellement sont amenés à accomplir ensemble des tâches interdépendantes, ils ont des objectifs et des résultats interdépendants, différents rôles et différentes responsabilités mais appartenant à une même organisation* ³ ». En se basant les travaux de Gladstein (1984), Hackman (1987) et Sundstrum & al. (1990), Aubé (2003, p 1) définit une équipe de travail comme « *un ensemble formel comportant au moins deux individus interdépendants et conjointement responsables de la réalisation d'une ou plusieurs tâches définies par l'organisation* ». Nous adoptons dans le présent travail la définition proposée par Aubé (2003).

³ Traduction libre

Les définitions que nous venons de présenter mettent en exergue un certain nombre de critères essentiels à l'existence d'une équipe de travail et permettant de la distinguer des autres formes de regroupement en milieu organisationnel. Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces critères.

Tableau 2 : les critères essentiels à l'existence d'une équipe de travail

<ul style="list-style-type: none">- Une équipe de travail est un système social perçu comme une entité par les membres qui le composent, tout observateur familier de ce système peut en délimiter les frontières.- Ce système est appelé à réaliser une ou plusieurs tâches pour lesquelles il est formellement mandaté- Ce système social est collectivement responsable envers l'organisation- le produit final réalisé par ce système social sera éventuellement évalué : interdépendance dans l'allocation des sanctions (récompenses ou sanctions)- Les membres ont des objectifs interdépendants et des rôles différenciés : interdépendance dans la poursuite d'un objectif commun- Les membres doivent interagir et partager des ressources en vue de réaliser la ou les tâches communes- Ce système agit dans un environnement (fournisseurs, clients, autres équipes) qui a des attentes, des droits et des obligations.- Les membres d'une équipe doivent travailler ensemble sur une base relativement permanente

En analysant les propriétés distinctives présentées par les définitions de l'équipe de travail, nous constatons que la notion d'interdépendance inter-membres s'avère une notion élémentaire de l'équipe de travail.

Une équipe de travail constitue un type particulier de groupe. Elle en présente par conséquent toutes les caractéristiques. Toutefois, elle possède deux propriétés distinctives qui déterminent sa singularité à savoir : l'appartenance à une organisation et l'accomplissement d'une tâche collective. Ce sont principalement les deux particularités qui distinguent une équipe d'un groupe (Paulus & Vander Zee, 2004). En effet, la fonction des équipes de travail est focalisée essentiellement sur la production d'un bien ou d'un service requérant la contribution de tous les membres (Ilegen, 1999 ; Aubé & Rousseau, 2009). L'organisation assigne des tâches à l'équipe et en évalue la réalisation. Cette tâche peut être définie comme un ensemble d'éléments dont l'accomplissement a un début et une fin clairement identifiables. L'existence d'une tâche collective impose une relation d'interdépendance entre

les membres. On parle d'interdépendance lorsque le produit ou le service offert par un membre est influencé par les actions de ses collègues au travail (Janz & *al.*, 1997). Le degré formel d'interdépendance entre les membres est un critère incontournable pour établir jusqu'à quel point, dans une organisation, un regroupement quelconque est une équipe de travail. La nature de la tâche détermine les relations d'interdépendance fonctionnelle et de coordination que les équipiers entretiennent entre eux.

Steiner (1972) identifie quatre modèles de tâches organisant les contributions individuelles des membres d'une équipe de travail pour aboutir à un produit collectif à savoir : les tâches additives, les tâches compensatoires, les tâches disjonctives et les tâches conjonctives. Les tâches additives amènent à additionner les contributions individuelles, tout en maintenant une coordination adéquate avec l'activité des autres équipiers. Par exemple, le chargement d'un camion (à condition de ne pas faire la chaîne) oblige chaque équipier à être attentif à l'activité des autres pour ne pas gêner lors des nombreux allers-retours et pour ranger les produits en fonction de leur encombrement. Dans ce cas, on ne peut pas parler d'une équipe de travail étant donné qu'il s'agit d'une simple juxtaposition d'individus. Néanmoins, pour le cas des autres tâches, on peut considérer ce groupe de personnes comme une équipe.

Les tâches compensatoires donnent lieu à une moyenne des contributions qui constitue le produit du groupe. Par exemple, si la direction d'un hypermarché demande à des caissières d'évaluer le coût moyen d'un chariot au moment de la rentrée, le résultat correspondant à la moyenne des propositions individuelles est généralement plus juste que chacune des contributions individuelles. Confrontée à une tâche disjonctive, l'équipe doit choisir une contribution dans l'ensemble des contributions individuelles. Ce type de tâches s'apparente à la résolution de problèmes quand une des solutions proposées s'impose. Elle renvoie à la prise de décision quand une des propositions individuelles est adoptée pour constituer la décision finale. La tâche peut consister à choisir la meilleure proposition parmi celles suggérées individuellement. L'accomplissement d'une tâche conjonctive exige la participation de tous les membres du groupe. Si la tâche est unitaire, chaque contribution sera indispensable à sa réalisation. Le résultat du groupe dépend de la compétence du membre le moins compétent. Sur le terrain, les tâches réelles entrent très rarement dans une seule catégorie.

La littérature distingue trois catégories d'interdépendance des tâches à savoir : l'interdépendance commune, l'interdépendance séquentielle, l'interdépendance réciproque

(Aubé, 2003 ; Savoie & Beaudin, 1995). L'interdépendance commune est la forme la plus élémentaire d'interdépendance. Elle se limite principalement au partage d'un même espace de travail ou des ressources matérielles (Trognon & Dessagne, 2003). Elle entraîne très peu d'interactions entre les membres. Une équipe de vendeurs est un exemple de mise en commun de contributions individuelles. Chaque membre travaille de son côté, quelques rencontres suffisent parfois pour en coordonner les activités. Le résultat se mesure en additionnant l'apport de chacun des membres qui n'ont pas systématiquement à s'entraider pour accomplir leur tâche.

L'interdépendance séquentielle constitue une forme plus avancée. Elle survient quand, un membre dans sa tâche dépend du travail effectué par un autre membre à une étape antérieure. La chaîne de montage demeure l'exemple le plus illustratif. La mesure du rendement d'un membre en particulier s'y avère partiellement difficile. Lorsque l'interdépendance est réciproque, la tâche implique des échanges bidirectionnels entre les membres. A ce niveau, le travail est organisé de façon réciproque ou itérative. Il s'agit encore d'une organisation de travail séquentielle avec un travail circulant dans les deux sens avec interdépendance d'équipe (Aubé, 2003). Dans une chaîne de montage, les membres doivent conjointement diagnostiquer et résoudre des problèmes. C'est là une forme la plus achevée d'interdépendance qu'elle soit imposée par l'organisation ou qu'elle émerge de l'équipe. Cette interdépendance apparaît lorsque la tâche de chaque membre est entièrement dépendante du rendement des autres membres. Dans ces conditions, les équipiers devraient concevoir leurs activités personnelles comme faisant partie de l'activité commune propre à l'équipe. Les actions des uns devraient faciliter les actions des autres : les équipiers sont censés partager l'information, multiplier les interactions et assurer un degré très élevée de coordination dans leurs activités. Ce niveau d'interdépendance peut être illustré par une équipe multidisciplinaire chargée d'améliorer les produits et/ ou les services de l'entreprise.

De même, une équipe de travail ne peut pas être considérée comme telle que si elle entretient des liens d'interdépendance avec son environnement. Savoie & Beaudin (1995, p119) définissent cette forme d'interdépendance comme étant « *un ensemble de droits et d'obligation réciproques entre l'équipe et son entourage* ». Ces auteurs ajoutent que ces contraintes et libertés peuvent se justifier par la production du produit ou du service assigné à l'équipe.

En revanche, le degré d'autonomie ne semble pas permettre véritablement l'identification d'une équipe de travail à l'exception du cas des équipes non autonomes. Celles-ci ne peuvent être considérées comme des équipes de travail. Levine & Moreland (1990) indiquent que l'autonomie des équipes de travail permet d'accroître la performance de celles-ci.

En résumé, c'est la complémentarité et l'effet de synergie qui distingue une équipe de travail d'un groupe de travail. En effet, un groupe correspond à la réunion de deux ou plusieurs individus qui s'associent pour réaliser des objectifs précis. Au sein d'un groupe de travail, les membres ne sont pas appelés à s'engager dans un travail collectif qui requiert un effort conjoint. L'interaction consiste essentiellement dans l'échange des informations et la prise des décisions qui permettent à chaque membre du groupe de donner le meilleur de lui-même dans son domaine de responsabilité. Les performances des membres correspondent ainsi à la somme des apports individuels. L'équipe de travail est un type particulier de groupe étant donné qu'il s'agit d'un groupe aux compétences complémentaires basé sur une coordination des efforts. L'équipe génère ainsi un effet de synergie. Cette synergie positive permet l'accroissement du niveau de performance. Les performances obtenues dépassent la simple somme des contributions individuelles de chacun des membres. Ceux-ci collaborent activement pour atteindre un objectif précis dont ils sont collectivement responsables.

2.2 Typologies et Stades de développement d'une équipe de travail

➤ Typologies

Selon Sundstrom & *al.* (1990), les équipes de travail se distinguent entre elles selon le niveau d'autonomie qui leur est alloué. Ces auteurs stipulent que les équipes de travail peuvent être non –autonomes, semi-autonomes, autogérées ou auto -organisées. Les équipes non-autonomes sont sous la direction d'un supérieur auquel chaque membre se rapporte individuellement. Au-delà de quelques interactions dispersées, il n'existe pas une véritable interdépendance dans la poursuite d'un objectif commun, ni dans l'allocation des sanctions. Dans les équipes de travail semi-autonomes, le pouvoir décisionnel est partagé entre les équipiers et leur supérieur immédiat (Savoie & Beaudin, 1995). Les membres interagissent entre eux pour l'exécution du travail, assisté par un coordinateur. Celui-ci supporte les équipiers et assurent la liaison avec l'organisation. Pour leur part, les équipes autogérées doivent assumer l'ensemble des responsabilités relatives à l'organisation du travail. Elles

choisissent leur chef et contrôlent la division du travail (Aubé, 2003). Enfin, les équipes auto-organisées doivent définir leur relation avec l'environnement en plus de l'accomplissement de l'ensemble des responsabilités relatives à l'organisation du travail.

Devine (2000) stipule que les équipes de travail peuvent être classées selon la nature de leur activité. Certaines effectuent des tâches intellectuelles. Elles peuvent prodiguer des conseils, coordonner des projets, négocier des contrats, fournir des services ou prendre des décisions (équipe sportive, équipe de production...). D'autres accomplissent des tâches exigeant un effort physique. Les typologies que nous avons présentées dans ce paragraphe sont basées sur des critères différents. La typologie de Sundstrom & al. (1990) concerne le niveau de l'autonomie alors que celle de Devine est basée sur la fonction de l'équipe. Ces deux typologies peuvent être utilisées pour décrire la même équipe.

L'équipe de résolution de problèmes, l'équipe transversale ou interfonctionnelle, l'équipe autonome et l'équipe virtuelle sont les principaux types d'équipes que l'on rencontre le plus fréquemment dans une organisation. Nous présenterons dans ce qui suit ces quatre types d'équipes.

- **L'équipe de résolution de problèmes** : un groupe constitué de 5 à 12 employés appartenant au même service. Les membres se réunissent quelques heures chaque semaine pour échanger des informations et réfléchir sur la façon d'améliorer la qualité, l'efficacité et les conditions de travail au sein de leur entreprise. Néanmoins, ces équipes ne sont pas véritablement autonomes. L'autorité dont disposent les membres ne leur permet pas de mettre en œuvre les solutions et en assumer les responsabilités.
- **L'équipe autonome** : un groupe composé d'une quinzaine d'employés. Ceux-ci sont appelés à réaliser des tâches interdépendantes. Ces équipes sont totalement autonomes étant donné qu'elles sélectionnent leurs propres membres qui s'évaluent par la suite les uns aux autres. Ces équipes doivent assumer tout le processus de travail pour fournir un produit ou service à un client interne ou externe : la planification du travail, la répartition des différentes tâches à réaliser, le contrôle collectif du rythme du travail, la

décision d'exploitation, la résolution des problèmes avec les clients et les fournisseurs (Perry & *al.*, 2012)

- **L'équipe transversale ou interfonctionnelle** : un groupe constitué d'employés de niveaux hiérarchiques à peu près équivalents mais qui appartiennent à divers services et réunis pour accomplir une tâche ou un projet précis. Ce type d'équipe permet l'échange d'informations, l'émergence de nouvelles idées, la résolution de problèmes et la coordination des projets complexes. Néanmoins, il n'est pas aisé de gérer une équipe transversale. Des employés d'horizons différents, aux expériences et aux perspectives multiples ont besoin de temps pour apprendre à travailler ensemble.
- **L'équipe virtuelle** : elle réalise toutes les activités d'une équipe traditionnelle. Elle peut rassembler de membres de la même entreprise ou les associer avec des employés appartenant à d'autres organisations. Elle exploite des techniques informatiques (internet, visioconférence...) pour relier ces individus dispersés en plusieurs endroits pour leur permettre de collaborer activement à l'atteinte d'un objectif commun sans contraintes temporelles ou spatiales. Ce type d'équipe peut être mis en place de façon permanente ou temporaire. En effet, des équipes virtuelles peuvent être constituées pour quelques jours voire quelques mois pour résoudre un problème ou mener à bien projet. L'absence de paralangages, l'amointrissement des rapports sociaux, l'absence d'une relation directe entre les employés et la capacité de maîtriser les contraintes temporelles et spatiales sont les principaux facteurs qui distinguent une équipe virtuelle d'une équipe traditionnelle (Berry, 2011 ; Berg & *al.*, 2012 ; Krumm & *al.*, 2013). Dans cette recherche, nous n'allons pas nous intéresser aux équipes virtuelles.

➤ **Stades de développement d'une équipe de travail**

Les équipes suivent certaines étapes relativement prévisibles dans leur existence. Il s'avère judicieux pour les gérer d'en connaître les différents stades de développement. Ces stades se succèdent et couvrent le chemin, qui partant d'un ensemble d'individus partageant uniquement des relations sociales superficielles jusqu'à parvenir à une équipe performante qui désire fonctionner collectivement. Cette progression requiert le franchissement de plusieurs étapes. Comme nous l'avons souligné précédemment, une équipe est un type particulier de groupe passant par des phases d'évolution. Il existe quatre phases d'évolution d'un groupe à savoir la dépendance, la contre-dépendance, l'interdépendance et l'autonomie. A ces quatre stades correspondent des états et des comportements qui vont de la soumission (le premier stade) à la maturité (quatrième stade) en passant par la révolte et la coopération. Ces différentes étapes mettent en exergue la nature de la relation qu'entretient l'individu avec celui qui mène le groupe. Ces différentes étapes permettent de mieux appréhender les stades de constitution des équipes. Le développement d'une équipe passe par quatre phases à savoir : la formation, l'ajustement, la normalisation et la performance (Tuckman & Jenson, 1977 ; Pentlend & *al.*, 2012 ; Malik & *al.* ; 2012).

- **La formation**

La formation est une étape d'essai et de dépendance. Au cours de cette phase, les individus se rencontrent et essaient de comprendre le comportement et les particularités de chacun. La fonctionnalité de l'équipe n'est pas encore reconnue. Elle est au stade embryonnaire.

- **L'ajustement**

Au cours de la phase de l'ajustement, les conflits surgissent entre les membres. L'interaction s'intensifie. Les rôles sont réévalués et les membres tentent parfois de contester le rôle qui leur est confié ou, encore, contestent le leader. A cette étape, certains membres essaient même d'imposer leurs propres normes (De Jong & *al.*, 2012).

- **La normalisation**

La normalisation correspond à la troisième phase du développement des équipes. Au cours de cette phase, les normes se fixent et la cohésion apparaît. Un consensus définitif sur les normes partagées par le groupe et sur l'objectif poursuivi émerge et chaque membre accepte le rôle qui lui est confié. Le climat de confiance s'installe et, parfois, un leader informel s'impose (Krumm & al., 2013).

- **La performance**

A la quatrième phase (la phase de performance), la raison d'être de l'équipe se manifeste : chaque membre remplit le rôle qui lui a été assigné et interagit avec les autres membres en fonction des normes établies. Celles-ci ont atteint, à ce stade, un haut degré d'acceptation. Les rôles sont également clairement établis et la synergie du groupe est complète. Lorsqu'une équipe atteint cette étape, sa fonctionnalité est reconnue (Kozlowski & Ilegen, 2006 ; Perry & al., 2013).

Section 2 : Les déterminants de l'efficacité des équipes de travail

1. Définition et critères de l'efficacité d'une équipe de travail

Savoie & Beaudin (1995, p119) définissent l'efficacité comme étant « *un jugement porté par ceux qui sont légitimés de le faire sur les produits, les résultats de l'équipe* ». Les auteurs précisent dans un premier temps les acteurs légitimés de porter un jugement sur les résultats de l'équipe. Ils dénombrent six acteurs à savoir : les membres de l'équipe, le supérieur immédiat, les partenaires qui reçoivent et utilisent les biens ou les services produits par l'équipe, les fournisseurs des ressources requises par l'équipe, la direction de l'organisation dans laquelle œuvre l'équipe et finalement les autres équipes qui ne sont pas dans le flux de travail de l'équipe-cible, mais qui sont observatrices de la situation.

Savoie & Beaudin (1995) énoncent dans un deuxième temps les critères de l'efficacité d'une équipe : la qualité de l'expérience groupale, le rendement de l'équipe, sa légitimité politique et sa pérennité. Selon ces deux auteurs, la qualité de l'expérience groupale et le

rendement de l'équipe sont les critères d'efficacité les plus cités dans la littérature. Les chercheurs utilisent des critères multiples pour évaluer l'efficacité d'une équipe de travail. A partir d'une synthèse des modèles de Gladstein (1984), Hackman (1987) ; Guzzo & Shea (1992) et Campion & al., (1996) mettent en exergue trois critères pour évaluer l'efficacité d'une équipe à savoir : la performance, la satisfaction et l'évaluation par le supérieur immédiat de l'équipe.

La performance fait référence aux nombres et à la qualité des produits ou des services offerts par l'équipe. La satisfaction au travail désigne le degré auquel l'expérience du groupe contribue au bien-être et au développement personnel des membres. Enfin, l'évaluation du superviseur se rapporte à l'appréciation de la performance et la satisfaction des équipiers par un représentant de l'organisation qui n'est pas membre direct de l'équipe mais pouvant juger sa performance (Campion & al., 1996). De ce fait, l'évaluation de l'efficacité d'une équipe suppose porter un jugement sur les résultats produits en prenant en considération les résultats attendus (Aubé & Savoie, 2009 ; Berry, 2011 ; Bradeley & al. , 2013). Selon ces deux auteurs, les équipes sont jugées efficaces lorsque les résultats obtenus correspondent aux attentes. Dans le cas des équipes de travail, trois critères permettent de mesurer l'efficacité à savoir : la performance de l'équipe, la qualité de l'expérience groupale et la viabilité de l'équipe (Savoie & Beaudin, 1995; Aubé & Savoie, 2009). Le tableau ci-dessous récapitule les critères d'efficacité d'une équipe de travail.

Tableau 3 : Les critères d'efficacité d'une équipe de travail (Savoie & Beaudin, 1995)

Critères d'efficacité	Définitions	Indicateurs
La performance de l'équipe	Le fait d'apprécier dans quelle mesure le produit final de l'équipe (les biens et les services) peut satisfaire les normes établies par l'entreprise et/ou par les utilisateurs de ce produit (clients)	<ul style="list-style-type: none"> - qualité de travail - quantité de travail - respect du délai et des coûts de production
La qualité de l'expérience groupale	Il stipule dans quelle mesure le climat social au sein de l'équipe est bon (satisfaction des besoins personnels des équipiers et absence de frustration)	<ul style="list-style-type: none"> - le développement professionnel au sein de l'équipe - le taux d'absentéisme dans l'équipe
La viabilité de l'équipe	Il indique l'aptitude des membres à continuer travailler ensemble.	<ul style="list-style-type: none"> - la capacité d'adaptation de l'équipe (la capacité à faire face à des changements à l'intérieur ou à l'extérieur de l'équipe) - l'intention des membres à rester dans l'équipe

2. Les déterminants de l'efficacité d'une équipe de travail

La littérature à partir de la nécessaire bonne composition insiste sur l'interdépendance et la qualité des transactions entre équipiers. L'importance de la composition de l'équipe varie d'un modèle à un autre ce qui ne l'empêche pas de figurer dans tous les modèles qui se sont intéressés à l'efficacité des équipes de travail. Les chercheurs dans ce domaine insistent surtout sur la complémentarité et la complémentarité en termes de personnalité, de compétences, de besoins, d'habilités et d'expériences (Gladstein, 1984 ; Hackman, 1987). Certains travaux indiquent que dans certains cas, l'hétérogénéité des habilités et des expériences a un effet positif sur le rendement de l'équipe notamment quand les tâches du groupe sont très variées. En ce qui concerne les effets de l'hétérogénéité, ces derniers ne sont pas très explicites étant donné que la majorité des recherches dans ce domaine ont été menées sur des tâches de résolution de problèmes ou de créativité. La taille de l'équipe s'avère également une variable à prendre en considération : certaines recherches révèlent qu'une équipe de travail devrait comporter le nombre de personnes nécessaires pour réaliser le travail demandé. L'accroissement de la taille de l'équipe peut affecter négativement la coordination et la participation de certains membres.

Selon Hackman & Oldham (1980, cité par Savoie & Beaudin, 1995), les équipiers devraient avoir l'expertise reliée à la tâche du groupe et devraient posséder un minimum d'habilités interpersonnelles. Ces deux auteurs indiquent également qu'il est déconseillé de recruter plus de membres qu'il faut pour constituer une équipe de travail. Ils mettent aussi en exergue la nécessité de prendre en considération l'équilibre homogénéité/hétérogénéité entre les membres.

Les entreprises qui reposent sur des équipes de travail accordent un intérêt particulier au recrutement, à la sélection et à l'accueil de leur personnel. Les critères de sélection intègrent également les capacités d'apprentissage des recrues étant donné que la formation est au centre des préoccupations du management.

Les critères de sélection sont particulièrement fondés sur les compatibilités axiologiques, attitudinale, comportementale et de personnalité à l'organisation que sur les compétences et les habilités techniques des candidats. En effet, il faut qu'il y ait un minimum de similitude entre le candidat et l'organisation. On fait essentiellement référence soit à une proximité axiologique employé-entreprise, soit à une compatibilité des traits de personnalité du candidat aux pratiques gestionnaire en vigueur, soit à une similitude des comportements

naturels du candidat avec ceux escomptés par l'entreprise. L'attitude et le comportement des candidats à l'égard du travail en équipe sont recherchés dans les entreprises fondées structurellement sur des équipes de travail. Une équipe comportant des membres ayant cette attitude est susceptible d'être plus efficace.

La comptabilité individu- équipe est également recommandée. L'adéquation peut être optimale si on fait participer les acteurs intéressés à la composition de l'équipe (les membres actuels ou les membres éventuels). Il est aussi conseillé de rassembler des personnalités complémentaires et d'éviter de réunir plusieurs personnalités dominatrices.

2.1 L'interdépendance

Plusieurs chercheurs mettent en exergue le rôle critique endossé par l'environnement sur l'efficacité des équipes de travail (Gladstein, 1984 ; Hackman, 1987 ; Sundstrom & *al.*, 1990 ; Mathieu & *al.*, 2008). L'environnement de l'équipe intègre divers éléments distincts. Néanmoins, les chercheurs en management sont unanimes pour dire que plus une équipe de travail dépend de son environnement, plus elle doit se conformer aux attentes de celui-ci. En effet, une équipe de travail dépend de son environnement en regard de la mission qui lui a été confiée par l'entreprise, des objectifs périodiques qui lui sont fixés, des rétroactions externes sur ses performances, des arrangements avec les autres équipes (Savoie & Beaudin, 1995 ; Mathieu & *al.*, 2008 ; Aubé & Savoie, 2009).

Pour mener à bien sa mission et atteindre les objectifs qui lui ont été fixés par l'organisation, une équipe de travail a besoin d'être informée sur les objectifs de l'entreprise, de sa situation commerciale, des évolutions ainsi que des contraintes du marché, des circuits de production ou de vente. Toutes ces informations permettent à l'équipe de se situer, de se sentir partie prenante d'un ensemble et d'apprécier sa place et son utilité. En ce qui concerne l'interdépendance au niveau de la rétroaction, celle-ci augmente lorsque la rétroaction conférée à l'équipe concerne la performance de l'ensemble des équipiers et non la performance de chaque membre. Il s'agit d'une rétroaction collective. Celle-ci émane de la direction de l'entreprise, des fournisseurs, des clients. Généralement, cette rétroaction est relative à la manière avec laquelle les membres ont implanté leurs stratégies de travail ou les résultats de ces stratégies et peuvent comporter des suggestions pour remédier aux défaillances et améliorer le travail. Cette rétroaction devrait être en congruence avec les

objectifs de l'équipe de travail. Le travail de l'équipe vient généralement compléter une portion du produit et du service accomplis antérieurement par d'autres équipes. D'autres équipes pourraient par la suite prendre le relais. De ce fait, la performance de l'équipe est tributaire de son interdépendance avec les autres équipes.

Guzzo & Shea (1992) ont été les premiers à développer le concept d'interdépendance inter membres. Néanmoins, ce concept a été évoqué de manière plus ou moins explicite par tous les modèles qui se sont intéressés à l'efficacité de l'équipe. Selon ces modèles, plus les membres d'une équipe sont interdépendants, plus celle-ci est susceptible d'être efficace. On distingue généralement trois formes d'interdépendance : l'interdépendance au niveau de la tâche, interdépendance au niveau des sanctions et l'interdépendance multiple.

L'interdépendance au niveau de la tâche désigne le degré auquel les équipiers doivent compter sur leurs coéquipiers pour accomplir leur tâche (Rousseau, 2003). Cette forme d'interdépendance est susceptible d'améliorer l'efficacité de l'équipe en diminuant la paresse sociale. Elle a un impact sur le degré de coopération au sein de l'équipe et la capacité de celle-ci à prévenir des pertes de productivité (Savoie & Beaudin, 1995 ; Rousseau, 2003, Aubé & Rousseau, 2009).

L'interdépendance des équipiers augmente en fonction du développement des compétences de chacun des équipiers. De ce fait, il convient d'instaurer un système d'accréditation et de reconnaissance officielle des diverses compétences acquises. Ce système est susceptible de formaliser le niveau de confiance que l'on peut accorder aux collègues. La flexibilité et la versatilité caractérisant les équipiers (en termes de tâches qu'ils peuvent accomplir) sont susceptibles d'accroître l'efficacité de l'équipe de travail. La possibilité de se remplacer au sein de l'équipe peut augmenter l'efficacité de celle-ci (Sundstrom & *al.*, 1990).

L'interdépendance au niveau des sanctions est définie comme étant le degré auquel les membres d'une équipe reçoivent les sanctions. Celles-ci peuvent être des récompenses ou punitions. Elles émanent de l'extérieur de l'entreprise et sont relatives au rendement de l'équipe (Aubé & Rousseau, 2008). Cette forme d'interdépendance peut affecter le niveau de coopération au sein de l'équipe et la nature des interactions entre les membres (Aubé & *al.*, 2006). Néanmoins, son impact est notable quand l'équipe atteint « son point subjectif de non retour ». En dépassant ce point, les conséquences seront nécessairement négatives (Savoie & Beaudin, 1995 ; Aubé & Rousseau, 2009).

L'interdépendance multiple désigne le degré de congruence entre les formes que nous venons d'évoquer (interdépendance au niveau des objectifs, de la tâche et des sanctions) peut accroître la qualité et la quantité du rendement de l'équipe. L'incompatibilité entre ces formes d'interdépendance peut affecter négativement l'efficacité d'une équipe de travail. Des objectifs et une rétroaction de l'équipe dans le contexte d'une tâche exigeant un niveau minimal d'interdépendance peut diminuer l'efficacité de l'équipe en déployant de grands efforts pour engendrer des actions coordonnées mais qui ne sont pas pertinentes.

2.2 La qualité des transactions entre les équipiers

Les transactions entre les membres d'une équipe s'établissent au moins sur trois objets à savoir : la tâche, les besoins, les enjeux individuels et les rapports interpersonnels (Anzieu & Martin 1968 ; Saint- Arnaud, 1989 ; Savoie & Beaudin, 1995 ; Aubé & *al.*, 2006). Des barrières peuvent apparaître à l'endroit de chacun de ces trois objets. Ces barrières sont susceptibles d'inhiber le fonctionnement de l'équipe. La tâche est la raison d'être de l'équipe de travail. Elle a tendance à mobiliser toutes les énergies de production. Le support social constitue la pierre angulaire du processus. Gladstein (1984) souligne que l'efficacité de l'équipe augmente lorsque les équipiers ont des interactions socialement positives ou s'épaulent, ou s'investissent pour essayer de résoudre les problèmes de l'équipe. L'énergie résiduelle, non disponible à l'équipe est intimement lié aux besoins individuels insatisfaits dans l'équipe (Anzieu & Martin 1968 ; Saint Arnaud, 1989).

Les transactions entre les membres d'une équipe peuvent être classées en deux catégories : des transactions ayant un contenu instrumental (relatif à la tâche à réaliser) ou des transactions ayant un contenu expressif (affectif) (Guzzo & Shea, 1992). Pour expliquer l'efficacité des équipes de travail, certains modèles comme les modèles sociotechniques mettent en exergue l'importance de ces deux formes d'interactions (Aubé & *al.*, 2006). Les transactions expressives mobiliseraient l'énergie de solidarité alors que les transactions instrumentales mobiliseraient l'énergie de production. Likert (1967) estime que les transactions expressives constituent une condition *sin qua non* de l'efficacité des équipes de travail. D'autres recherches ne soutiennent pas cette affirmation (Sundstrom & *al.*, 1990). En revanche, la qualité de l'expression interactive peut avoir un impact sur les dimensions attitudeles et affectives de la participation d'un individu à une équipe de travail (ex : pérennité de l'équipe qualité ; qualité de l'expérience groupale) (Savoie & Beaudin, 1995). Certains modèles mettent l'accent sur le rôle critique des interactions instrumentales dans

l'amélioration de l'efficacité des équipes de travail (Hackman, 1987). Ces interactions centrées sur la tâche semblent avoir un lien plus important que les interactions expressives avec la productivité des équipes de travail. Les interventions façonnant les interactions entre les équipiers pour réduire les possibilités de perte de productivité sont susceptibles d'améliorer le rendement de l'équipe dans certains cas.

Les travaux de Rousseau & al. (2006) ont permis d'identifier les comportements des membres susceptibles de favoriser l'efficacité des équipes de travail. La typologie proposée par ces auteurs comprend exclusivement les comportements facilitant la réalisation de la tâche collective. Elle n'intègre pas les comportements techniques permettant la réalisation de tâches spécifiques confiées à l'équipe de travail. Plus explicitement, la typologie proposée par Rousseau & al comportent sept types de comportements qui peuvent être regroupés en deux catégories à savoir la gestion du travail de l'équipe et le soutien interpersonnel.

La gestion du travail de l'équipe désigne le degré auquel les équipiers structurent la réalisation de leur travail. Cette dimension regroupe les comportements suivants : la planification et l'organisation du travail, le suivi du travail et le soutien à l'innovation. La planification et l'organisation du travail correspond à la capacité des équipiers à élaborer un plan de travail déterminant les rôles et les responsabilités de chacun, ainsi que les méthodes utilisées pour coordonner et compléter leurs activités de travail en respectant les délais prescrit. La coordination du travail dans les équipes de travail peut être plus ou moins formelle. Elle est susceptible de varier en fonction du système hiérarchique voire des problématiques interculturelles (Puchault & Nizet, 2012). En s'engageant dans la préparation du travail qui leur a été confié, les équipiers peuvent ainsi s'assurer qu'ils ont une représentation similaire de la manière avec laquelle ils vont accomplir leurs tâches, ce qui est susceptible de favoriser une meilleure coordination des actions de chacun. Le suivi du travail correspond à l'évaluation de la progression du travail des équipiers. Ces comportements de suivi permettent à l'ensemble des membres de l'équipe de bien exploiter les ressources à leur disposition et de vérifier à quel point ils ont respecté le plan de travail. Le suivi du travail permet aux équipiers de réagir rapidement lorsque le travail de l'équipe n'avance pas comme convenu. Enfin, le soutien à l'innovation désigne le degré auquel les équipiers utilisent les moyens facilitant l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe. Les comportements de soutien à l'innovation sont indispensables notamment lorsque les

équipiers affrontent des situations difficiles (ex : le départ d'un des membres de l'équipe, la détérioration d'un équipement).

Le soutien interpersonnel concerne le degré auquel les équipiers optimisent la qualité de leurs interactions en manifestant leur respect mutuel, en partageant des informations ou des idées liées au travail, en conciliant leurs divergences et en s'aidant au besoin. Cette dimension intègre la coopération, la communication, le soutien psychologique et la gestion de conflits. La coopération au sein d'une équipe de travail se réfère au degré d'aide volontaire et mutuel manifesté par les équipiers en cas de besoin lors de l'accomplissement de leur travail. Elle consiste à fournir spontanément une assistance à des coéquipiers pour leur permettre de résoudre un problème ou leur éviter l'émergence des difficultés rencontrées dans l'exercice de leur travail. La coopération permet d'intensifier la vitesse de réalisation des tâches grâce à leur répartition et leur réalisation concurrente et non compétitive, d'accroître leur probabilité de réalisation de par leur duplication et la possibilité de suppléer aux éventuelles défaillances des équipiers, enfin d'augmenter le nombre et l'étendue des tâches réalisables grâce à la mise en commun des ressources et des compétences (Trognon & Dessagne, 2003).

La communication concerne le degré d'échange entre équipiers d'informations ou des idées nécessaires à la réalisation de la tâche de l'équipe. La communication est une condition *sin qua non* de la coopération. Elle endosse le rôle d'un lubrifiant à l'intérieur d'une équipe. En effet, la communication permet aux équipiers de coopérer, de se transmettre de l'information, d'exprimer leur point de vue lors des réunions d'équipe, de fournir aux autres membres toutes les informations pertinentes à l'accomplissement du travail, de prendre des décisions, de se motiver et faire en sorte que chacun adopte une vision, des objectifs communs.

En ce qui concerne le soutien psychologique, il correspond au degré auquel les équipiers manifestent leur respect mutuel ainsi que leur préoccupation pour le bien-être de chacun. Les équipiers adoptent des conduites de soutien psychologique lorsqu'ils font preuve de respect les uns envers les autres, reconnaissent et valorisent les contributions de chacun et se montrent sensibles aux sentiments et au bien-être de leurs coéquipiers.

Le soutien psychologique permet aux équipiers d'affronter des périodes difficiles sur le plan émotionnel, d'augmenter leur motivation à l'égard de la tâche collective et consolider leur sentiment d'appartenance à l'équipe. Enfin, la gestion des conflits se réfère au degré auquel les équipiers cherchent à réconcilier de façon constructive leurs désaccords réels ou

potentiels en regard de leurs préférences, de leurs valeurs ou de leurs intérêts. Les membres de l'équipe gèrent ainsi leurs controverses de façon constructive en évitant que la situation se détériore en suscitant de l'animosité entre eux. Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des comportements facilitant la réalisation de la tâche collective.

Des formations en communication fonctionnelle ou en communication de solidarité (processus de gestion de conflits, expression de rétroaction) voire de méta communication peuvent aider les membres d'une équipe de travail à détenir ces compétences pour atteindre un niveau de performance optimal.

Cette typologie de comportements qualifiés de productifs ou de fonctionnels favorise l'émergence de la compétence collective. En effet, elle permet d'aboutir à une synergie susceptible d'endosser le rôle d'un ciment entre les savoirs et les compétences individuelles en procurant un sens à la construction collective (Rajhi, 2004). Il s'agit d'une valeur ajoutée apportée par la mise en commun des compétences (Retour & Krohmer, 2006). C'est ainsi que se construit la compétence collective. Ces comportements favorisent également l'interdépendance solidaire. L'établissement de relations sociales harmonieuses au sein d'une équipe de travail permet aux membres de s'épauler, de se substituer en cas de besoin.

Tableau 4 : Types de comportements à adopter pour faciliter l'accomplissement de la tâche collective

(Rousseau & al. 2006)

Gestion du travail de l'équipe	
Planification et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration collective des stratégies de travail. - Clarification des rôles et des responsabilités de chaque membre - Choix des méthodes de travail à adopter
Suivi du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Transmission d'une rétroaction à chaque membre concernant les résultats du travail ainsi que la manière avec laquelle le travail a été effectué - Appréciation de la progression du travail - Evaluation des progrès de l'équipe de travail dans la poursuite des divers objectifs de performance
Soutien à l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluer les nouvelles façons de réaliser le travail - Favoriser l'expression de nouvelles idées pendant les réunions - Prendre l'initiative d'instaurer de nouvelles pratiques dans l'équipe
Soutien interpersonnel	
Coopération	<ul style="list-style-type: none"> - Assister les coéquipiers qui affrontent des difficultés dans l'accomplissement de leur travail - Expliquer à ses coéquipiers la manière avec laquelle certaines tâches doivent être effectuées - Conseiller ses coéquipiers pour qu'ils accomplissent leur travail avec plus d'aisance
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer à ses coéquipiers les informations dont ils ont besoin pour faire leur travail. - Echanger part ses idées avec ses coéquipiers - Encourager ses coéquipiers à s'exprimer librement dans les réunions d'équipe.
Soutien psychologique	<ul style="list-style-type: none"> - Ecouter les coéquipiers qui vivent des difficultés personnelles ou professionnelles - Faire preuve d'empathie quand coéquipier vit une situation difficile - Apporter son soutien aux coéquipiers en difficulté.

Section 3 : Le leadership au sein des équipes de travail

Le travail en équipe nécessite d'après ce qui précède de la coordination, de la communication et un partage d'une vision commune entre les différents membres. Ceci confère un rôle capital au manager de l'équipe. Celui-ci devrait partager sa compétence non seulement à travers les savoirs théoriques qu'il détient mais aussi dans sa manière de mener les relations et d'établir des liens (Pentled & Alex, 2012 ; Malik & al., 2012 ; Ren & al., 2013). Il est appelé à instaurer, maintenir et restaurer des liens entre les différents membres de

son équipe. C'est pourquoi nous avons jugé opportun dans ce chapitre de consacrer une section au style de leadership dans une équipe de travail et une autre aux pratiques de gestion au sein d'une équipe.

Le leadership des équipes de travail est à l'heure actuelle un domaine de recherche fécond pour les gestionnaires. Cet intérêt provient particulièrement de l'évolution des structures dans les organisations. Les structures rigides comme nous l'avons montré précédemment sont remplacées par des structures plates telles que le recours au mode d'organisation en équipe. Ces nouvelles structures favorisent l'autonomie, le travail participatif, l'autodiscipline, l'autocontrôle telle que la structuration en équipe de travail et imposent ainsi un leadership adopté à leur particularité (Burke & *al.*, 2006). Les recherches ces dix dernières années sur le leadership dans les équipes de travail mettent en exergue l'influence du leadership sur l'efficacité des équipes de travail (Zaccaro & *al.*, 2001 ; Burke & *al.*, 2006 ; Kozlowski & Ilegen, 2006 ; Malik & *al.*, 2012 ; Gajendran & Joshi, 2012). Des numéros spéciaux commencent à lui être consacrés comme celui du *The Leadership Quarterly* (17, 2006). Toutefois, en dépit de l'abondante littérature sur le leadership et sur la dynamique des équipes en milieu organisationnel, peu de travaux expliquent comment le supérieur immédiat peut contribuer à améliorer l'efficacité de son équipe (Zaccaro & *al.*, 2001 ; Burke & *al.*, 2006). Il y a une absence de travaux intégrateurs. Dans ce qui suit, nous allons présenter les approches sur le leadership dans les équipes de travail.

1. Définition du leadership

Le mot leader tire son origine du vocable anglo – saxons lead, qui signifie « chemin ou route ». Il prend des significations notablement différentes, voire contradictoires, selon ses utilisations. Pour Tannenbaum & Schmidt (1958) ; le leadership est l'influence interpersonnelle, exercée dans une situation et dirigée, à travers un processus de communication, vers l'atteinte d'un ou plusieurs buts spécifiques. De ce fait, à chaque situation, correspond un style de leadership bien précis. Plusieurs autres critères ont été retenus pour définir le leadership : le degré d'initiative laissé au leader par son autorité de tutelle, l'atmosphère de la relation entre le meneur et le suiveur, les contingences diverses (effectif plus ou moins important, degré d'urgence de la mission,...) imposées au groupe. Le leadership peut aussi être défini comme la capacité de mobiliser des individus libres,

collaborateurs, subordonnés, de susciter leur participation volontaire pour l'atteinte des objectifs, une combinaison complexe de savoirs, savoir faire, et savoir être constituant une certaine forme d'influence sur les autres (Duluc, 2008). Récemment, le leadership a été défini comme étant la capacité d'un individu à influencer, à motiver et à permettre à autrui de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation à laquelle il appartient (House & al., 2004). Ainsi, on remarque que la majorité des définitions inclut l'un ou l'autre des éléments suivants : le groupe, l'influence interpersonnelle et la réalisation des objectifs.

2. Les approches sur le leadership dans les équipes de travail

2.1 L'approche fonctionnelle

La majorité des approches sur le leadership dans les équipes de travail se sont basées sur une approche fonctionnelle. Dans ces travaux, les auteurs mettent en exergue le rôle endossé par le leader pour assurer le bon fonctionnement de son équipe. En effet, ce dernier doit inciter les différents membres à mener à bien les différentes tâches qui leur sont attribuées (Zaccaro & al., 2001 ; Burke & al., 2006 ; Allard Poesie, 2012). Selon cette approche, le leadership est décrit comme une procédure de résolution de problèmes sociaux où le leader est appelé à : identifier les problèmes susceptibles d'entraver le bon fonctionnement de son équipe ainsi que l'atteinte des objectifs ; proposer des solutions appropriées et à appliquer ces solutions. Cette définition met en relief trois caractéristiques du leadership dans les équipes de travail.

-Le leadership assure la médiation entre l'équipe et son environnement (fournisseurs, clients, autres équipes). La majorité des problèmes proviennent de cet environnement qui a des attentes, des droits et des obligations. Le leader doit ainsi être à l'écoute de cet environnement. Il est appelé à suivre de près ce qui se passe à l'extérieur de l'équipe (ex : un problème qui surgit chez le client, chez le fournisseur ou dans une autre équipe) pour le communiquer aux membres.

-l'analyse du problème, l'identification et l'évaluation des options possibles relèvent des attributions du leadership de l'équipe. Cette tâche doit être effectuée avec beaucoup de prudence : il s'agit de peser le pour et le contre de chaque option, en examinant sa faisabilité, ses avantages, ses inconvénients.

-L'approche fonctionnelle diffère des théories du leadership axées sur les comportements du leader et mettant en exergue deux styles de leadership : l'un axé sur la tâche et l'autre axé sur les relations. Le leadership fonctionnel n'est pas défini comme un ensemble de comportements que le leader doit adopter mais plutôt comme un ensemble de réponses génériques à des problèmes sociaux. Le leadership est censé trouver des solutions adéquates aux problèmes auxquels l'équipe fait face pour permettre l'atteinte des objectifs escomptés.

En conséquence, l'efficacité de l'équipe est tributaire uniquement de l'efficacité de son leader. Ceci devrait être avancé avec précaution dans la mesure où l'efficacité d'une équipe dépend de plusieurs autres facteurs tels que les caractéristiques de l'équipe, l'environnement dans lequel évolue l'équipe (Zaccaro & *al.*, 2001).

Les fonctions du leader selon l'approche fonctionnelle peuvent être classées en quatre catégories à savoir : la recherche de l'information ; l'utilisation de l'information dans la résolution des problèmes ; la gestion des ressources humaines ; la gestion des ressources du matérielles (Fleishman & *al.*, 2001)

2.2 L'approche de Hackman (2002)

Hackman (2002) adoptent une approche un peu différente de celle adoptée par Fleishman & *al.* (1991). Leurs travaux ne sont pas focalisés sur les fonctions du leader mais plutôt sur l'identification des conditions qu'un leader peut créer pour faciliter l'efficacité de son équipe. Ces conditions sont comme suit :

✓ La nécessité de faire sentir aux membres qu'ils appartiennent réellement à une équipe. A cet effet, le leader commence par préciser la mission de l'équipe, délimiter clairement ses frontières (interface fonctionnelle, interface hiérarchique) et spécifier l'autorité au sein de l'équipe pour gérer le processus du travail et assurer un certain degré de stabilité au niveau du groupe.

✓ Le fait de s'imposer par sa façon de diriger l'équipe (*compelling direction*). Pour ce faire, le leader se base sur les deux premières fonctions identifiées par Fleishman & *al.* (1991) à savoir : la recherche de l'information et l'utilisation de l'information dans la

résolution des problèmes. L'information collectée sert à informer le leader de la situation en cours et de ses contingences. Cette information sera utilisée pendant la prise de décision au cours du processus cognitif pour la résolution des problèmes. Une fois une action et/ou stratégie est décidée, il est judicieux de définir son contenu et d'expliquer son importance aux membres. Le leader doit préciser les résultats escomptés par l'ensemble des équipiers ainsi que la contribution attendue de chaque équipier au regard du travail collectif. Le leader favorise ainsi la canalisation et l'orientation des efforts des équipiers dans une même direction. En outre, il responsabilise et encourage la collaboration entre les membres. En conséquence, le leader exploite de façon optimale les compétences des différents membres de son équipe.

✓ La création d'une structure de travail positive : Par structure de travail positive, Hackman (2002) font référence à la manière avec laquelle le travail est organisé, la promotion de normes de conduite et la constitution de l'équipe. Par exemple, la promotion de normes incitant les membres à profiter de la diversité des ressources mises à la disposition de l'équipe, à scruter l'environnement de l'équipe et à trouver eux-mêmes des solutions auxquelles ils font face, à choisir eux-mêmes les méthodes d'accomplissement de leur travail. La constitution de l'équipe (taille, diversité des connaissances et des compétences) est susceptible d'accroître l'innovation et la créativité au sein d'une équipe.

✓ La création d'un contexte de soutien organisationnel : le leader est appelé à fournir aux membres de son équipe un contexte de soutien organisationnel en établissant un système de récompenses, des systèmes d'information et en favorisant les opportunités de formation et d'apprentissage.

✓ Un encadrement d'expert : Cette condition inclut le développement et la motivation des membres. Au cours des différentes phases du développement de l'équipe, le leader remplit progressivement une série de rôles : instructeur, formateur, facilitateur. Le leader est ainsi appelé à accompagner les membres pour mener à bien les tâches qui leur sont confiées.

Nous constatons que l'intégration des fonctions du leader dans les conditions facilitant l'efficacité d'une équipe (Hackman ; 2002) clarifie le rôle de leadership et sa contribution à améliorer cette efficacité escomptée.

Les leaders cherchent des informations sur l'environnement de l'équipe pour les utiliser ultérieurement dans la résolution de problèmes. Ceci aboutit à une ligne d'action. Afin de promouvoir des structures qui servent à orienter le comportement des membres d'une équipe, les leaders doivent s'imposer par une direction précisant la ligne d'action/mission de l'équipe. Cette direction met en place les bases de la gestion des ressources humaines. Afin de gérer efficacement les ressources humaines, le leader doit s'imposer par sa façon de diriger l'équipe mais aussi doit créer une structure positive facilitant l'accomplissement à travers la promotion de normes appropriées et un accompagnement des équipiers pendant les différentes phases du développement de l'équipe. Finalement, pour compléter la fonction finale du leader, la gestion des ressources matérielles, le leader doit fournir à l'équipe les équipements nécessaires à la réalisation du travail collectif.

Après avoir présenté la relation entre les fonctions du leadership et les conditions de l'efficacité de l'équipe, il convient de préciser les comportements à adopter pour faciliter les fonctions du leadership menant à la création des conditions de l'efficacité du groupe.

2.3 Le leadership à adopter dans une équipe de travail

Plusieurs travaux se sont focalisés sur les comportements des leaders. En effet, Fleishman & *al.* (1991) ont recensé 65 classifications des comportements du leader entre 1940 et 1986. Les auteurs ont remarqué que ces classifications mettent en exergue deux types de comportements susceptibles d'accroître l'efficacité des équipes : l'un focalisé sur la tâche et l'autre focalisé sur les relations. Les comportements axés sur la tâche sont les comportements à adopter par le leader qui permettent aux différents membres de l'équipe d'accomplir leurs tâches efficacement (information sur les exigences des tâches, sur la façon de les réaliser). Les comportements axés sur les relations sont les comportements à adopter par le leader qui facilitent les interactions entre les équipiers et qui favorisent leur développement personnel (Allard Poesie, 2012). Cette dichotomie n'est pas seulement apparue dans la littérature sur le leadership individuel mais elle est aussi apparue dans la littérature sur le leadership des équipes.

- **Un leadership de type transactionnel**

Un leadership de type transactionnel est fondé sur une transaction ou un échange entre le leader et les membres de son équipe. Un leader de type transactionnel accorde des promesses de récompenses aux équipiers en échange de leur soutien. La relation entre le leader et les membres de son équipe est envisagée ainsi comme une négociation. La performance des équipiers est contrôlée. Le leader ne recourt aux mesures correctives que lorsqu'il ya des erreurs ou de sérieux problèmes. Le leader peut se baser sur ce type de comportement pour accomplir sa fonction d'accompagnateur. Les leaders peuvent entrainer et développer les équipiers à travers la transmission de rétroaction caractéristique du comportement transactionnel (Burke & al., 2006).

- **Un leadership de type transformationnel**

Le leadership transformationnel est fondé sur une démarche proactive qui articule leadership et changement positif. Il vise essentiellement à servir les individus dans leur transformation personnelle. Les leaders transformationnels motivent les membres de l'équipe pour qu'ils soient plus productifs et se dévouent à la mission de l'équipe. De nombreux travaux mettent en exergue l'efficacité du leader transformationnel en milieu de travail. Celui-ci a de meilleures relations avec ses subordonnés et contribue à atteindre les objectifs visés (Kozlowski & Ilegen, 2006).

Le leadership de type transformationnel influence de manière directe et indirecte la vitalité de l'équipe dans la mesure où il contribue à accroître la confiance des équipiers envers la probabilité de l'atteinte des objectifs. Le leadership de type transformationnel comporte quatre sous-composantes à savoir : la considération, le charisme, la motivation ainsi la stimulation intellectuelle.

Les comportements axés sur la relation pourraient améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines et matérielles. La considération individualisée et la stimulation intellectuelle jouent un rôle dans la création de la *compelling direction*. En effet, la considération individualisée est altruiste par nature. Elle est manifestée en accordant de l'importance à la croissance personnelle des équipiers à travers le coaching et le mentorat. La stimulation intellectuelle réfère à l'analyse environnementale, à la création de la vision et l'implémentation des stratégies dans un esprit de franchise et de coopération. La combinaison

de ces deux dimensions avec le charisme permettent d'améliorer l'efficacité de l'équipe (Burke & *al.*, 2006).

Selon Burke & *al.* (2006), un manager a besoin des deux types de leadership à savoir : transactionnel et transformationnel. Kozlowski & Ilegen (2006) insiste surtout sur le leadership de type transactionnel.

3. Les pratiques de gestion à adopter au sein d'une équipe de travail

Lorsque la manager de l'équipe adopte des pratiques de gestion appropriées, il favorise le fonctionnement optimal de son équipe (Burke & *al.*, 2006 ; Katzenbach & Smith, 2005 ; Malik & *al.*, 2012 ; Gajendran & Joshi, 2012). En effet, les pratiques de gestion à adopter dans un contexte de travail en équipe diffèrent de celles qui s'avèrent efficaces dans un contexte de travail traditionnel où les individus travaillent essentiellement sur une base individuelle. Une analyse de la documentation scientifique sur la supervision des équipes de travail permet d'identifier trois types de pratiques de gestion que les managers d'équipes adoptent pour améliorer le fonctionnement interne des équipes de travail : la régulation du travail collectif, la valorisation du travail en équipe et l'établissement de l'autogestion.

3.1 La régulation du travail collectif

La régulation du travail collectif intègre les pratiques qui orientent les équipiers vis-à-vis du travail à accomplir de façon que l'équipe se conforme aux attentes de l'organisation (Aubé & *al.*, 2006). Ces pratiques regroupent la fixation d'objectifs communs, de la transmission d'une rétroaction collective et de l'attribution de récompenses de groupe. La fixation d'objectifs communs consiste à fixer les objectifs de l'équipe correspondent aux résultats définitifs que doivent obtenir l'ensemble des équipiers en respectant une échéance donnée (Weldon & Weingart, 1993 ; O'Leary-Kelly & *al.*, 1994). Généralement, les objectifs communs concernent la quantité de travail à réaliser, la qualité de ce travail et/ou les délais à respecter. L'attribution des récompenses désigne l'octroi d'une récompense positive à l'ensemble des équipiers (Aubé & *al.*, 2006). La transmission d'une rétroaction consiste à fournir de l'information concernant les résultats du travail ainsi que la manière avec laquelle le travail a été effectué par l'ensemble des équipiers (Balcazar & *al.*, 1986). Les trois pratiques que nous

venons d'évoquer ont des effets complémentaires sur le fonctionnement d'une équipe de travail. En effet, la fixation d'objectifs communs permet de spécifier formellement les attentes quant aux résultats, ce qui est susceptible de stimuler et d'orienter les efforts des membres. En outre, en donnant une rétroaction régulièrement, le manager de l'équipe informe les équipiers sur la progression du travail au regard des résultats escomptés. La transmission de la rétroaction permet de faire une mise au point concernant le fonctionnement de l'équipe. Elle indique aux membres les aspects qui peuvent être conservés et ceux qui doivent être modifiés pour améliorer le travail collectif et atteindre les objectifs communs.

3.2 La valorisation du travail en équipe

Le manager de l'équipe valorise le travail en équipe lorsqu'il encourage les équipiers à travailler ensemble pour achever la tâche collective en respectant les délais de travail qui leur sont impartis (Burke & *al.*, 2006). Pour y parvenir, il peut commencer par indiquer aux membres de son équipe les comportements facilitant la réalisation du travail collectif qu'ils doivent adopter et qui seront appréciés par la suite (la coopération, la communication, le soutien psychologique ou la gestion des conflits), énumérer les avantages du travail en équipe, adopter lui-même les comportements en question pour donner l'exemple. La valorisation du travail en équipe permet d'instaurer un climat de confiance et de collaboration au sein de l'équipe.

3.3 L'établissement de l'autogestion

Le manager de l'équipe favorise l'établissement de l'autogestion lorsqu'il incite les équipiers à prendre en charge le fonctionnement de leur équipe (Urch Druskat & Wheeler, 2004). Ces pratiques de gestion dépassent la simple participation des membres à la prise de décision. Pour favoriser l'établissement de l'autogestion, le manager de l'équipe peut déléguer certaines responsabilités de gestion (ex : la détermination de l'horaire de travail et des vacances, la planification des tâches, le suivi des activités de travail et les relations avec les fournisseurs et les clients). Ces pratiques permettent l'enrichissement du travail des équipiers, les responsabilisent et les motivent davantage pour accroître l'efficacité de l'équipe.

Tableau 5 : Les pratiques de gestion à adopter au sein d'une équipe de travail (Aubé & Rousseau, 2009)

Les pratiques à privilégier	Exemples
Régulation du travail collectif	<ul style="list-style-type: none"> - Fixation des objectifs communs et spécification de la contribution attendue de chaque membre - Transmission d'une rétroaction collective sur les résultats de l'équipe et proposition de suggestions pour améliorer le travail réalisé - Octroi des récompenses collectives en fonction de l'atteinte des objectifs
Valorisation du travail en équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser régulièrement des rencontres d'équipe pour favoriser les échanges entre les membres. - Énoncer clairement les comportements de travail qui sont souhaités au sein de l'équipe (coopération, soutien interpersonnel, gestion des conflits, etc.). - Prendre le temps d'expliquer les avantages du travail en équipe (meilleure qualité, travail plus intéressant, etc.) et l'importance de travailler en équipe pour atteindre les objectifs.
Établissement de l'autogestion	<ul style="list-style-type: none"> - Inciter les membres à trouver eux-mêmes des solutions aux problèmes auxquels ils font face. - Amener les membres à choisir eux-mêmes les méthodes de travail à privilégier. - Déléguer graduellement des fonctions de gestion aux membres (établissement de l'horaire de travail, gestion de la qualité, etc.)

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons mis en exergue l'engouement actuel pour la mise en place des équipes de travail dans les entreprises. En effet, dans un contexte de mondialisation avec, en corollaire, l'accroissement des impératifs de compression des coûts et d'amélioration de la qualité, l'efficacité des équipes de travail devient un enjeu organisationnel majeur. Le mode d'organisation en équipe est susceptible d'accroître la productivité, de favoriser la flexibilité organisationnelle, d'améliorer la qualité des produits et des services et de réduire les coûts de production.

Bien qu'il y ait une certaine confusion conceptuelle relative au concept équipe de travail, nous avons pu dégager une définition de l'équipe de travail permettant de la distinguer des autres formes de regroupement en milieu organisationnel. Une équipe de travail rassemble des individus engagés dans des activités interdépendantes. Le travail en équipe satisfait des besoins relationnels et d'affiliation. La confrontation des idées des différents membres peut favoriser l'innovation, la proposition de solutions à des problèmes relativement complexes.

Les recensions intégratives à partir de la nécessaire composition de l'équipe mettent en évidence deux catégories de facteurs pouvant favoriser l'efficacité des équipes de travail et sur lesquels un manager d'équipe ou un dirigeant peut agir : l'interdépendance et la qualité des transactions entre équipiers.

Pour favoriser l'efficacité de l'équipe de travail, les membres devraient manifester des comportements susceptibles de faciliter la réalisation des tâches communes au sein de l'équipe tels que le soutien interpersonnel et la gestion du travail en équipe. Le soutien interpersonnel intègre la coopération, la communication, le soutien psychologique et la gestion de conflits. La gestion du travail regroupe la planification, la gestion des ressources et le soutien à l'innovation. Ces comportements favorisent l'interdépendance solidaire et la compétence collective. En effet, le fait de savoir communiquer, de partager les mêmes objectifs, les mêmes valeurs, la même vision, de confronter des idées originales et de bénéficier d'un sens de partage développé sont des conditions *sin qua non* à l'émergence d'une compétence collective (Rajhi, 2004). Celle-ci émane des articulations et des échanges fondés sur les compétences individuelles. Les membres auront ainsi la possibilité de s'aider mutuellement, de s'épauler et de se remplacer. Ceci confère un rôle critique au manager de

l'équipe. Celui-ci est appelé à favoriser l'occurrence de ces comportements au sein de son unité. Il devrait encourager en priorité la coopération entre les membres de son équipe et les autres, un savoir communicationnel élaboré, un sens développé du partage (objectifs, valeurs, savoirs, enjeux, domaines de responsabilités, expériences) pour favoriser davantage l'apprentissage collectif.

Des pratiques de sélection et de recrutement devraient être appliquées quand à la composition de l'équipe. Les critères de sélection sont particulièrement fondés sur les compatibilités attitudinale, comportementale et de personnalité à l'organisation que sur les compétences et les habilités techniques des candidats.

Des formations à la communication fonctionnelle (processus de résolution de problème, méthode de conduite de réunions), à la communication de solidarité (processus de gestion de conflits, expression de rétroaction) éventuellement de méta communication sont indispensables pour favoriser les comportements requis des membres et du manager de l'équipe.

En dépit des avantages attribués au fonctionnement en équipe, ce mode d'organisation de travail ne s'avère pas systématiquement garant d'efficacité. En effet, des études récentes (Keyton, 1999 ; Deleon, 2001 ; Pearce & Giacalone, 2003 ; Aubé & *al.*, 2008; Elfi & *al.* 2008 ; Aubé & Rousseau, 2009) révèlent que des comportements adoptés par certains équipiers ou managers peuvent nuire à cette efficacité escomptée. Or, si on a beaucoup traité des comportements facilitant le travail en équipe tels que la coopération, la communication, la gestion des conflits, etc (Rousseau et *al.*, 2006 ; Gajendran & Josh, 2012 ; Cheshin & *al.*, 2013 ; Kolb, 2013), on manque de conceptualisation et d'analyse approfondie sur les conduites susceptibles d'entraver le bon fonctionnement de ces équipes de travail.

CHAPITRE II

**LES COMPORTEMENTS DYSFUNCTIONNELS DANS
LES EQUIPES DE TRAVAIL : FORMES ET
DETERMINANTS**

Introduction

Une équipe ne fonctionne pas toujours de façon optimale. L'occurrence de certains comportements dysfonctionnels est susceptible d'entraver le travail de l'équipe et d'affecter son efficacité (Keyton, 1999 ; Deleon, 2001 ; Pearce & Giacalone, 2003 ; Aubé & *al.*, 2008 ; Elfi & *al.* 2008). De nombreux accidents dans le domaine de l'aviation ne sont pas dus à un manque de compétence technique mais résultent d'un manque sur le plan des comportements des membres de l'équipe. Ceux-ci n'ont pas su travailler ensemble, c'est-à-dire, interagir et échanger des ressources pour réaliser le travail collectif (Rousseau, 2003). Latané & *al.* (1979) soulignent que les équipes de travail favorisent « la paresse sociale ». En effet, certains équipiers réduisent leurs efforts lors de l'accomplissement des tâches additives. D'autres adoptent des conduites de « type cavalier seul » quand ils accomplissent des tâches disjonctives. Les équipes subissent également « la pensée du groupe » (Janis, 1982). Les équipes où existe une pensée majoritaire tendent à radicaliser les décisions que prendraient leurs membres s'ils étaient seuls.

Un grand nombre de chercheurs signalent la prolifération des différentes formes de comportements déviants des employés dans les organisations et mettent en exergue les coûts énormes qu'ils engendrent ainsi que les conséquences négatives qui leur sont associées (Robinson & Greenberg, 1998 ; Dunlop & Lee, 2004 ; Griffin & Lopez, 2005). Ces conséquences relativement néfastes à l'organisation et à ses membres incitent les managers ainsi que les chercheurs à accorder un intérêt particulier à ces comportements négatifs. Ces derniers ne pourront être réduits, transformés ou totalement enrayés que s'ils sont identifiés (O'Leary-Kelly & *al.*, 1996). Nous essayerons dans ce chapitre de proposer un cadre de recherche qui appréhende ce type de comportements comme des préoccupations importantes du management.

Dans la première section de ce chapitre, nous allons montrer comment une équipe de travail peut être le siège de dysfonctionnements. Nous présenterons les facteurs susceptibles d'affecter l'efficacité d'une équipe de travail ainsi que les phénomènes de groupe négatifs. Nous procéderons dans la deuxième section de ce chapitre à une synthèse et une classification de l'ensemble des comportements pouvant être qualifiés de dysfonctionnels dans un contexte de travail en équipe. Dans la troisième section de ce chapitre, nous allons revenir aux approches théoriques qui constituent un socle pour le phénomène de mauvaise conduite. Ce chapitre sera bouclé par une quatrième section qui sera consacrée aux antécédents des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail.

Section 1 : L'équipe de travail siège de dysfonctionnements

Au cours de son évolution, une équipe est influencée par de nombreux facteurs. Ceux-ci affectent les comportements de membres ainsi l'atteinte des objectifs. Parmi les facteurs pouvant affecter l'efficacité d'une équipe de travail, nous pouvons citer la composition, l'interdépendance des fonctions au sein de l'équipe (Hellriegel & *al.*, 1996, Aubé & *al.*, 2006 ; Dimotakis & *al.*, 2012 ; Bradeley & *al.*, 2013).

1. La composition de l'équipe

La composition de l'équipe comme nous l'avons vu précédemment comporte : la taille, l'hétérogénéité, l'homogénéité.

1.1 La taille

La taille d'une équipe influence considérablement son mode de fonctionnement (Hellriegel & *al.*, 1996 ; Spector & Gwen, 2004 ; Aubé & *al.*, 2011). La dimension d'une équipe peut aller de deux membres à un maximum de treize à seize membres. Généralement, une équipe restreinte favorise des relations plus étroites : elle facilite les échanges, les interactions et une connaissance plus approfondie des membres. Elle permet également la coordination des activités, simplifie l'échange d'information et accorde la possibilité à chaque équipier de mesurer sa contribution par rapport au résultat global du groupe. En revanche, dans les grandes équipes, les relations sont plus impersonnelles, les communications sont plus difficiles à établir et la coordination du travail est plus complexe. La frustration des membres est susceptible d'augmenter rapidement. Plus la taille est élevée, moindre sera la cohésion. La probabilité de la formation des sous groupes est grande dans les équipes qui comptent plus de 12 membres.

L'attention portée à la comparaison entre la productivité d'un individu et celle du groupe trouve son origine au 19^e siècle quand Ringelmann a effectué des recherches qui ont abouti à la conclusion suivante : quand un groupe de personnes tire sur une corde de manière collective, sa performance est inférieure à celle des individus isolés (Ingham & *al.*, 1974 ; Kravitz & Martin, 1986). Ringelmann a conclu que le manque d'effort individuel augmente au fur et à mesure que la taille du groupe s'agrandit.

Il est clair que la production est au total plus importante mais la contribution individuelle diminue avec l'arrivée de nouveaux participants. Suite à l'expérience de Ringelman, il s'est avéré que cette diminution est engendrée par deux phénomènes qui combinent leurs effets : la difficulté de coordonner les efforts d'un plus grand nombre de personnes et le dépérissement d'investissement de chaque individu lorsque le nombre de participants augmente. Des études de laboratoire indiquent que les efforts individuels fournis lors d'exercices tels que l'applaudissement et le cri diminuaient chaque fois que le groupe s'élargit (Harkins & Petty, 1982). Le problème est que les recherches effectuées sur ce sujet demeurent un travail de laboratoire et donc il n'est pas évident que nous puissions en faire des généralisations (Sundstorm & *al.*, 1990).

1.2 L'homogénéité

La notion de l'homogénéité est polysémique. En dépit de la pléthore des travaux sur ce concept, il n'existe pas encore de consensus sur sa définition. L'homogénéité peut mesurer la similarité interpersonnelle en fonction de un ou de plusieurs critères. Ces critères peuvent être l'âge, le sexe, l'ancienneté, la fonction, la formation. L'homogénéité des traits démographiques mène à la perception des similarités. Celles-ci favorisent l'attraction vers les autres. En effet, des membres appartenant à une même équipe peuvent avoir eu une exposition similaire aux événements sociaux, environnementaux et organisationnels comme ceux ayant vécu un événement tel la naissance d'un enfant ou l'entrée dans l'entreprise au même moment. Un langage partagé a tendance à se développer parmi ces membres ayant une expérience similaire, partageant des croyances et des valeurs semblables ce qui est de nature à renforcer la fréquence de la communication et faciliter l'intégration entre eux. Une solidarité et des choix mutuels sont de nature à advenir parmi des équipiers similaires (Pfeffer, 1983). Cette solidarité entre les membres d'une équipe mène vers une convergence des croyances et une perception d'une équipe et la manière avec laquelle elle fonctionne ainsi qu'à un grand consensus (Vidaillet & Gamot, 2001 ; Wittenbaum & *al.*, 2004). Les équipes homogènes peuvent ainsi démontrer un sens de conformité et un manque d'ouverture à l'information. Les recherches sociologiques et psychologiques sur les prises de décision des groupes ont démontré que la perception de la ressemblance aux autres par les membres d'une équipe, particulièrement des valeurs, croyances, et attitudes augmente l'identification avec l'équipe et la cohésion en son sein (Vidaillet & Gamot, 2001). La cohésion est à son tour associée à une grande conformité, à un degré d'engagement très élevé pour les actions passées, un manque d'ouverture sur l'information, et l'interférence dans le pouvoir de l'équipe à utiliser toutes les

informations (Janis, 1982).

1.3 L'hétérogénéité

L'hétérogénéité peut être définie par opposition à l'homogénéité. Lorsque les caractéristiques (l'âge, le sexe, l'ancienneté, la fonction, la formation) sont dissemblables, l'équipe est hétérogène. L'hétérogénéité d'une équipe implique la grandeur de la perspective lors du processus de prise de décision. Elle suppose la diversité des sources d'information et des perspectives ainsi que la créativité et l'innovation dans la prise de décision et la résolution des problèmes (Thomas & Ely, 2001). Néanmoins, les théoriciens des organisations ont démontré que la diversité au sein d'un groupe au sujet des variables démographiques de l'âge et de l'ancienneté est susceptible de favoriser des comportements dysfonctionnels. Le courant de la Démographie organisationnelle, initié en 1983 par Pfeffer repose sur l'analyse de la composition d'une entité sociale donnée en s'appuyant sur un certain nombre de traits démographiques (l'âge, le sexe, la formation, la fonction, l'ancienneté ...). Il examine le lien entre ces caractéristiques et la performance d'une organisation. Pelled & *al.* (1999) se sont basés sur ce courant et ont mené une enquête auprès de 45 équipes de projet au sein du département électronique de trois grandes entreprises. Les résultats de leurs travaux révèlent que la diversité des compétences endosse un rôle critique. Lawrence & Lorsch (1997) ont qualifié le lien entre la diversité d'une équipe de travail et son efficacité de « boîte noire » puisque l'impact de la diversité sur la performance est resté perplexe et l'étude de l'effet de certaines variables intermédiaires comme le conflit a été escamotée. Durant ces deux dernières décades, de nouvelles recherches se sont intéressées à la question.

Les résultats de ces études révèlent que l'hétérogénéité s'avère une arme à double tranchant (Webbera & Denahue, 2001 ; Frédérique, 2003). Il est vrai qu'une grande diversité démographique est susceptible d'accroître l'innovation et la créativité au sein d'une équipe de travail. Toutefois, des niveaux très élevés d'hétérogénéité peuvent s'avérer négatifs. En effet, les membres d'un groupe qui ne font pas partie de la même cohorte trouvent plus difficiles de communiquer que ceux appartenant à la même cohorte et donc sont plus enclins à se disputer (Pfeffer, 1983). A des niveaux élevés de diversité, la communication devient plus difficile et les conflits sont plus ouverts (Lawrence & Lorsch, 1997 ; Pelled & *al.*, 1999). En effet, des équipiers ayant des expériences de socialisation professionnelle différentes n'utilisent pas le même langage et vocabulaire sont susceptibles d'éprouver des difficultés de compréhension et d'entrer en conflits. Ces résultats démontrent que les gains réalisés à travers la diversité des

membres d'une équipe en termes de caractéristiques démographiques s'amenuisent au fur et à mesure que l'hétérogénéité augmente.

2. L'interdépendance des fonctions de l'équipe

Ce déterminant comporte l'interdépendance des tâches, l'interdépendance des objectifs et l'interdépendance de la rétroaction et de la récompense (Campion & *al.*, 1996). L'interdépendance des fonctions au sein d'une équipe est susceptible de favoriser l'occurrence de comportements dysfonctionnels au sein d'une équipe de travail (Aubé & *al.*, 2006).

2.1 La perception de l'interdépendance des tâches

La perception de l'interdépendance des tâches pourrait aussi favoriser certains comportements dysfonctionnels. En effet, les membres d'une équipe estiment que l'interdépendance de la tâche signifie la non perception de l'effort individuel (Vardi & Weitz, 2004). Celui-ci se confond avec celui des autres membres du groupe. L'effort fourni pour accomplir une tâche donnée ne peut pas être reconnu. L'absence de reconnaissance personnelle engendre la réduction de l'effort individuel (Latané & *al.*, 1979 ; Kidwell & Benett, 1993). La perception de l'interdépendance des tâches semble avoir un impact sur la flânerie des membres d'une l'équipe inversement proportionnel à son importance : plus la perception de l'interdépendance est élevée, moindre sera l'effort fourni par l'équipier.

L'interdépendance des tâches est susceptible de générer des comportements agressifs entre les équipiers. Lorsqu'il y a une interdépendance des équipiers dans l'exécution de leurs tâches, la performance d'un équipier est tributaire de celle d'un autre. Lorsqu'une partie semble croire que l'autre partie ne fait pas correctement son travail, il peut y avoir une dissension entre les équipiers étant donné que la performance des deux est compromise. Cette dissension pourrait favoriser l'occurrence de comportements agressifs (Vardi & Weitz, 2004).

2.2 L'interdépendance des objectifs

Les objectifs communs portent sur les résultats escomptés par l'ensemble des équipiers. Ils ne permettent pas d'établir de façon explicite la contribution attendue de chaque équipier au regard du travail collectif. Ceci est susceptible d'encourager certains équipiers à s'investir moins dans la réalisation du travail de leur équipe étant donné que leur contribution personnelle est identifiable. Ils auront tendance à adopter des comportements dysfonctionnels tels que le parasitisme

2.3 L'interdépendance des récompenses

L'interdépendance de la récompense se réfère au degré auquel l'ensemble des équipiers reçoivent les récompenses suite aux efforts déployés pour atteindre les résultats escomptés. Les récompenses ont un impact significatif sur la motivation des membres et à l'amélioration de la performance (Yeatts & Hyten, 1998). La multitude de travaux sur la paresse sociale révèle que dans des situations où il y a récompense collective, les individus décident du degré de l'effort à fournir conformément à leur perception subjective du niveau d'équité dans une situation donnée. Ainsi, les membres de l'équipe fourniront des efforts personnels au service de la tâche collective, lorsqu'ils présument que les autres membres de l'équipe fourniront les mêmes efforts. Toutefois, s'ils se rendent compte que d'autres équipiers reçoivent les mêmes récompenses en ayant fourni moins d'efforts, ils vont renoncer à s'investir dans leurs tâches et réduiront leur effort dans l'accomplissement de la tâche collective (Latané & *al.*, 1979 ; Albanese & Van Fleet, 1985; Liden & *al.*, 2004).

3. Les phénomènes de groupe négatifs

3.1 La paresse sociale

Selon ce phénomène, les employés ont tendance à fournir moins d'efforts lorsqu'ils travaillent en groupe que lorsqu'ils travaillent individuellement. Trois concepts ont été associés à cette question à savoir 'skirting' (Alchian & Demstz, 1972) ou quand l'employé évite de faire des efforts, 'social loafing' (Latané & *al.*, 1979) ou la paresse, et 'free riding' (Albanese & Van Fleet, 1985) ou la tendance à s'arranger pour ne pas faire des efforts. Il est clair que la caractéristique commune à ces trois concepts est bien le rechignement à faire des efforts lors de l'accomplissement d'une tâche donnée. Bien que le fait de rechigner à faire des efforts soit un acte individuel, il est étudié dans un contexte d'organisation de travail en groupe et donc peut être considéré comme une résultante du travail en groupe (Liden & *al.*, 2004).

A partir des années 80, les chercheurs ont utilisé les théories de la motivation comme support théorique et ont identifié une variété d'antécédents de la paresse sociale : la difficulté d'identifier la contribution individuelle par rapport à celle du groupe (Williams & *al.*, 1981), une faible implication (George, 1992), une faible cohésion entre les membres d'un groupe (Karau & Williams, 1997). Malgré la variété des antécédents de la paresse sociale, un

fort consensus s'établit autour de l'origine du phénomène. Celle-ci semble être d'ordre motivationnel (George, 1992 ; Liden & *al.*, 2004).

Les travaux de Kidwell & Bennett (1993) ont présenté une synthèse sur les antécédents de la paresse sociale en s'appuyant sur le modèle avancé par Knobe (1990). La majorité des recherches sur antécédents sur la paresse sociale reposent sur l'échange rationnel ou les encouragements matériels en échange de l'effort. Les employés calculent les bénéfices et les coûts, ensuite décident de l'effort qu'ils vont faire. Selon Knobe (1990), ceci réduit la complexité des facteurs incitant à fournir un effort à des considérations matérielles en négligeant le pouvoir d'une organisation à présenter des encouragements en termes de salaires et de bénéfices et les relations entre les collègues. Cet auteur a combiné trois perspectives théoriques dans son modèle de motivation : le choix rationnel, la conformité aux normes, et les liens affectifs. Dans un choix rationnel, un employé calcule le coût et les bénéfices des encouragements matériels. Dans ce cas de figure, il ajuste les efforts en fonction de leurs effets sur le nombre de collègues au sein du groupe, l'interdépendance des tâches à exécuter et leur visibilité, et les pertes de salaire dans le cas d'un renvoi pour rechignement à l'effort. Dans la perspective de la conformité aux normes, un individu se sent motivé par l'adhésion à une conduite standard dont les bases se trouvent ancrées dans les valeurs sociales. Son action est toujours motivée par des normes sociales ou de groupe. Dans la perspective de liens affectifs, un individu fait des efforts qui sont motivés par les liens qu'il a vis-à-vis des membres du groupe.

En conséquence, ce modèle est principalement basé sur les perspectives sociales d'échange et les perspectives économiques. Outre les salaires et les bénéfices, les managers créent des encouragements normatifs en établissant une forte culture qui peut être inculquée aux nouveaux venus en tant qu'une manière correcte de se conduire, de réfléchir et de sentir par rapport aux problèmes d'adaptation extérieure et d'intégration. A titre d'exemple, nous pouvons citer le contexte informel de travail d'équipe. Des normes s'établissent et gouvernent l'attitude et l'action de l'individu. Les encouragements d'ordre relationnel peuvent être les liens au sein du groupe. Des employés désireux d'établir une sorte de camaraderie, d'amitié, et d'acceptation peuvent être motivés et peuvent faire des efforts en vue d'échanger ces liens avec les autres membres du groupe.

Le modèle de Kidwell & Bennett (1993) intègre les approches unidimensionnelles qui ont essayé d'expliquer le phénomène de paresse sociale en présentant une approche plus large. En effet, il existe plusieurs catégories d'antécédents à ce phénomène, des antécédents relatifs à la structure du groupe de travail (taille, homogénéité), d'autres relatifs aux interactions au sein du groupe (normes sociales, perception de l'équité, perception de l'altruisme), des antécédents relatifs aux caractéristiques de la tâche et enfin ceux liés au système de récompense. Selon Liden & al. (2004), la paresse sociale est un phénomène multifactoriel difficile à évaluer, dans la mesure où il résulte d'une interaction entre des facteurs multiples non indépendants. Les effets de ceux-ci sont imperceptibles si ces facteurs sont pris isolément.

3.2 Les conflits

Les travaux actuels sur la gestion des conflits stipulent que le conflit est inévitable étant donné qu'il provient des facteurs inhérents à l'interaction humaine et à l'organisation. Les équipes de travail n'échappent pas à cette réalité. Elles sont sujettes à la conflictualité. En effet, de nombreux conflits affectent chacun des stades de l'évolution de l'équipe (Lovelace & al., 2001 ; Kozlowski & Ilegen, 2006 ; De Wit & al., 2012 ; Kolb & al., 2013). Il n'existe pas une seule définition du conflit. Un conflit surgit chaque fois qu'il existe une incompatibilité au niveau des attentes, des attitudes et des croyances. Il existe un conflit au sein d'une organisation « *lorsqu'une partie (un individu ou un groupe) en percevra une autre comme un obstacle à la satisfaction de ses préoccupations ce qui entraînera chez elle un sentiment de frustration, et qui pourra ultérieurement la pousser à réagir face à l'autre partie* » (Chanlat, 1990). À partir de cette définition, nous pouvons dégager les caractéristiques fréquemment associées à l'existence d'un conflit à savoir : l'interdépendance des parties qui l'associe mutuellement à leur satisfaction respective, l'incompatibilité perçue par l'une d'elles des objectifs ou comportements de l'autre qui sert d'élément déclencheur du conflit et enfin l'interaction que cela entraîne entre elles ». L'interdépendance des parties révèle que le conflit est un phénomène relationnel où chaque partie est tributaire de l'autre, et en même temps, possède un certain pouvoir sur elle, ce qui lui permet d'exercer certaines contraintes. Ce pouvoir est le soubassement des transactions entre les parties. L'incompatibilité perçue dans leurs objectifs respectifs correspond à la nature subjective de la frustration à l'origine du conflit. L'évaluation du conflit est intimement liée à l'interprétation que se fait chaque partie de la situation. Les notions d'interdépendance, d'incompatibilité et d'interaction sont reprises dans plusieurs autres définitions du conflit. Jehn (1995) définit le conflit comme : « *une prise*

*de conscience par les parties impliquées de leurs divergences ou l'incompatibilité de leurs désirs*⁴».

Plusieurs travaux mettent en exergue le rôle positif des conflits en milieu organisationnel (Amason, 1996 ; Vaaland, 2004 ; Bradeley & al., 2013). Un conflit peut favoriser les échanges de connaissances entre les membres d'une équipe de travail par conséquent il permet d'intégrer les idées de l'ensemble des équipiers. Dans ce contexte, le manager de l'équipe peut adopter trois stratégies face à un conflit : l'évitement (absence de conflit), la concurrence (chaque équipier s'oppose systématiquement aux opinions de ses coéquipiers et cherche à imposer son opinion) ou la coopération. Cette stratégie consiste à confronter les différents avis. Selon les défenseurs de cette stratégie, une gestion constructive des conflits est susceptible d'améliorer l'efficacité des équipes. Les travaux sur la gestion des conflits se sont principalement développés depuis deux décades. Les chercheurs ont essayé de cerner davantage l'impact du conflit sur l'efficacité des équipes de travail. Cette théorie des conflits a permis l'identification de trois types de conflits dans les équipes de travail : les conflits relationnels, les conflits cognitifs et les conflits de procédés. Cette théorie a essayé d'analyser ces trois formes de conflits et d'indiquer lesquels doivent être stimulés en prenant en considération leur impact sur l'efficacité de l'équipe.

Les conflits relationnels sont engendrés par l'émotion (la colère) ou l'incompatibilité interpersonnelle (une rancune vis-à-vis d'un individu) (Jehn & Mannix, 2001 ; Barki & Hartwick, 2004). Il n'existe pas de travaux empiriques qui ont mis en évidence le lien entre ce type de conflit et des indicateurs de satisfaction des équipiers ou de performance de l'équipe. Les conflits relationnels engendrent le cynisme, l'hostilité, la méfiance et l'apathie au sein d'une équipe de travail. Ils ont un impact négatif sur l'avancement ainsi que sur la qualité du travail de l'équipe étant donné que la résolution des problèmes interpersonnels entre les équipiers prend beaucoup de temps (Amason, 1996 ; Barki & Hartwick, 2004). La théorie des conflits s'est essentiellement focalisée sur l'occurrence ou l'absence de conflits relationnels. Néanmoins, ce type de conflit peut être latent (absence de circonstances susceptibles de le déclencher). Ils peuvent ainsi perturber l'accomplissement de la tâche collective si la dimension relationnelle du conflit prend de l'ampleur. Les conflits cognitifs sont générés par les divergences des avis et opinions sur la manière de réaliser la tâche collective (Jehn & Mannix, 2001 ; Bradeley & al., 2013). Ce type de conflit favorise

⁴ Traduction libre

l'innovation et la créativité. En effet, l'examen, la comparaison et l'ajustement des différents points de vue et avis est susceptible d'ouvrir de nouvelles perspectives. Néanmoins, il convient de préciser que seul un usage mesuré de ce type de conflit favorise l'amélioration de la qualité des décisions. (Vaaland, 2004). Lorsque les équipiers sont envahis par un flux d'informations contradictoires, ils risquent de s'écarter leur mission initiale. En plus, le fait de s'exprimer très librement permet aux membres d'une équipe de découvrir à quel point leurs intérêts, aptitudes et besoins sont divergents. Lorsque les conflits cognitifs ne sont pas bien maîtrisés, ils peuvent engendrer l'animosité et l'énervement des membres ouvrant ainsi la voie aux affects négatifs caractérisant les conflits relationnels.

De ce fait, nous constatons que les conflits cognitifs et relationnels peuvent se manifester de façon simultanée au sein d'une équipe de travail. Un conflit cognitif (s'il est pris par les équipiers sur un plan personnel) peut déclencher un conflit relationnel. Un conflit relationnel peut inciter les équipiers à critiquer leurs points de vue et favoriser la genèse d'un conflit relationnel (Pelled & *al.*, 1999). Il est judicieux dans ce cas d'encourager les discussions franches entre les membres pour stimuler l'occurrence des conflits cognitifs tout en décourageant les conflits relationnels. Les conflits de procédés sont dus aux divergences des points de vue sur la répartition des devoirs et des ressources entre les membres d'une équipe de travail (Jehn & Mannix, 2001). Les changements dans la répartition des responsabilités entre les équipiers peuvent accroître l'efficacité de l'équipe de travail. Néanmoins, la gestion des conflits de procédés dans le cas où ceux-ci sont relativement élevés peuvent prendre du temps et affecter négativement le moral des membres ainsi que le respect des délais de travail qui lui sont accordés.

Les modes de gestion de conflits pratiqués dans les organisations et enseignés aux gestionnaires dans les formations sont fréquemment des procédés d'évitement : il s'agit de dissoudre les conflits. Certains auteurs utilisent le vocable « consensus mou » pour caractériser cette façon de résoudre les litiges en ce sens que seule la solution importe dans la résolution des conflits (Hirigoyen, 2001).

La compétence collective que nous avons évoquée dans le premier chapitre de cette thèse n'émerge pas rapidement et d'une manière harmonieuse. En effet, les membres d'une équipe de travail ont besoin de temps pour apprendre à se connaître les uns les autres, à réfléchir et à agir ensemble (la phase d'ajustement). Des conflits peuvent entre temps se déclencher. Les équipiers devraient confronter lors de cette phase leurs diverses

représentations de la situation ainsi que leurs intérêts divergents. Reynaud (1997) indique que les compétences individuelles ont tendance à se combattre autant qu'elles s'additionnent.

3.3 La pensée de groupe

Janis (1982) a démontré que les groupes subissent ce qu'il appelle le *groupthink*, « la pensée de groupe », un mode de pensée décisionnelle « défensif », responsable de nombreux fiascos de la politique américaine (comme l'invasion de la Baie des Cochons décidée en 1962 par J.F Kennedy et son équipe de conseillers ; les guerres du Corée et de Viétnam) ou de fiascos industriels (comme le projet Corvair de General Motors au milieu des années 1960 maintenu par l'équipe dirigeante de la firme malgré les critiques formulées par les ouvriers à l'encontre du système de sécurité ou comme le lancement et l'explosion de la navette Challenger en janvier 1986 confirmé par les dirigeants en dépit des informations fournies par les techniciens sur les fuites détectées) (Janis, 1982 ; Trognon & Dessagne, 2003). Selon Janis (1982), le *groupthink* ou la pensée de groupe désigne « *la façon de penser dans laquelle peuvent s'engager plusieurs personnes ; lorsqu'ils sont fortement impliqués dans un groupe cohésif (...) lorsque la recherche de consensus par les membres du groupe outrepassent leur motivation à concevoir réalistement des modes d'actions alternatifs*⁵ ». La prémisse des travaux de Janis (1982) repose sur l'hypothèse suivante : dans les groupes où le degré de cohésion entre les membres est élevé, la présence d'un certain nombre de facteurs est susceptible d'accroître la probabilité que le groupe recherche au préalable l'unanimité, ce qui déclenche les symptômes du *groupthink* ou pensée de groupe. Celui-ci favorise plusieurs dysfonctionnements dans le processus de décision. Plusieurs facteurs favorisent la genèse du *groupthink*. Parmi ces facteurs, l'auteur cite la cohésion du groupe. En effet, une cohésion modérée ou forte peut déclencher ce phénomène. Outre la cohésion du groupe, Janis (1982) attribue l'occurrence du *groupthink* ou la pensée de groupe à deux autres facteurs à savoir : les caractéristiques du groupe ou de l'organisation et les caractéristiques contextuelles. En effet, la baisse de la capacité réflexive apparaît dans les conditions suivantes :

- le groupe est isolé ;
- le leader a un penchant pour une option particulière ;
- il n'y a pas de normes relatives à l'usage de procédures méthodiques ;

⁵ Traduction libre

-les membres du groupe appartiennent à la même catégorie socioprofessionnelle et partagent les mêmes idéologies ;

-le groupe vit un grand stress lié à de fortes pressions extérieures ;

-le groupe éprouve des difficultés à prendre de bonnes décisions ce qui affecte l'estime de soi des différents membres.

Les symptômes du groupthink ou pensée de groupe sont essentiellement relatifs à la fermeture d'esprit des différents membres du groupe et aux pressions à la conformité au sein du groupe. Ces symptômes intègrent : une pression sociale exercée sur les membres d'un groupe ayant des points de vue non conformes aux autres ; une autocensure des membres pour ne pas donner des avis différents de la norme commune ; une croyance que le groupe ne peut jamais échouer ; une croyance collective que tous les membres du groupe partagent les mêmes avis ; la constitution des barrières dressées par les membres groupe pour le filtrage de l'information émanant de l'extérieur ; un souci collectif pour la rationalisation ; une vision figée et dépréciative des leaders du groupe adverse ; la croyance ferme et la moralité du groupe. Le groupthink affecte le processus de prise de décision. En effet, le groupthink entraîne un examen non approfondi des différentes options ; un examen non approfondi des objectifs ; la négligence des inconvénients de l'option choisie ; la non réappréciation d'options écartées au début du processus ; une recherche d'informations très réduite ; une exploitation biaisée des informations disponibles ; la non élaboration de plans alternatifs en cas d'imprévu (Vidaillet & Gamot, 2001). En résumé, le groupthink ne permet pas au groupe d'exploiter les ressources cognitives des différents membres. Pour garder une certaine « harmonie émotionnelle » au sein du groupe, les membres se précipitent à rechercher un consensus.

Section 2 : Les comportements dysfonctionnels : cadre conceptuel

En dépit de la prolifération des comportements négatifs sur les lieux de travail ces dernières décennies, l'investigation scientifique sur ce phénomène demeure insuffisante (Vardi & Weitz, 2004). Différentes terminologies sont employées par les chercheurs en organisation pour désigner les comportements négatifs en milieu de travail : comportement antisocial comportement dysfonctionnel (Griffin & *al.*, 1998a), comportement déviant

(Robinson & Bennet, 1995), mauvais comportement (Vardi & Wiener, 1996). Ces mauvais actes en milieu de travail ne sont pas commis exclusivement par certains membres marginaux dans l'entreprise, mais peuvent être adoptés par des employés appartenant à tous les niveaux hiérarchiques (Griffin & *al.*, 1998b; Vardi & Weitz, 2004). Au cours de ces trois dernières décennies, un intérêt grandissant a été accordé à l'étude des phénomènes spécifiques de mauvaises conduites tels que l'incivilité (Andersson & Pearse, 1999), les insultes (Gabriel, 1998).

Bien que la recherche sur les comportements « désirés » par l'organisation semble quelque peu saturée, l'étude du « côté obscur » du comportement humain au travail demeure à un stade embryonnaire (Vardi & Wiener, 1992). La recension des études traitant du comportement de l'individu sur les lieux de travail révèle que celles-ci se sont principalement focalisées sur l'identification des facteurs favorisant la manifestation d'attitudes et de comportements qui vont dans le sens de la réalisation efficace et efficiente du travail. Le nombre croissant de publications et de manifestations scientifiques autour de sujets sur certains indicateurs de performance économique et sociale de l'entreprise en est la preuve. La satisfaction au travail, la motivation, l'engagement sont autant de concepts qui ont attiré l'attention d'un nombre considérable de théoriciens du comportement organisationnel, du fait que ces indicateurs de performance concourent à la manifestation de comportements désirés et recherchés par les entreprises, quels que soient les secteurs d'activité auxquels elles appartiennent (Vardi & Wiener, 1992, Vardi & Weitz, 2004).

Après une analyse profonde de la littérature en comportement organisationnel, Vardi & Weitz (2004) constatent un silence sur le sujet de la mauvaise conduite en milieu de travail. En effet, les deux auteurs soulignent que l'examen des titres des articles relatifs au comportement organisationnel dans les principales revues scientifiques : *Academy of Management Journal* (1958-1999), *Academy of Management Review* (1976-1999), *Administrative Science Quarterly* (ASQ, 1956-1999), *American Journal of Sociology* (1995-1999), *American Sociological Review* (1936-1999), *Journal of Applied Psychology* (1967-1999), *Organizational Behavior and Human Performance* (1966-1984) et *Organizational Behavior and Human Decision Process* (1985-1999) reflète clairement l'orientation positive inhérente de la discipline. Vardi & Weitz (2004) ajoutent que le nombre d'articles se rapportant à la mauvaise conduite dans les organisations (la déviance, le comportement peu éthique, le vol, la violence, etc.) est négligeable devant l'énorme quantité de recherches sur la motivation, le soutien organisationnel, l'engagement, la satisfaction au travail (moins de 5%).

Les auteurs ajoutent que la consultation de quelques manuels scolaires connus sur le comportement organisationnel révèle qu'aucun de ces manuels ne décrit convenablement les types de comportements négatifs en milieu organisationnel. Des termes pour décrire les différentes formes de mauvaise conduite des employés (comportement dysfonctionnel, comportement contre productif ou comportement antisocial) ne sont pas mentionnés, et discutés en tant que phénomènes répandus en milieu de travail qui doivent être compris, expliqués et gérés.

En somme, la majeure partie de la littérature en comportement organisationnel reste focalisée sur les aspects positifs (la satisfaction, l'attachement, la motivation, l'engagement, le leadership) plus que sur les aspects négatifs du comportement de l'individu sur les lieux de travail (l'incivilité, la désinformation, le vol, le harcèlement, le sabotage, etc). Le dessein de ces études est souvent d'identifier les composantes individuelles et organisationnelles qui, soit favorisent, soit freinent leur manifestation, et affectent, de ce fait, positivement ou négativement la performance de l'entreprise. Aucune recherche n'a véritablement considéré la mauvaise conduite dans les organisations en tant que partie intégrante des aspects du comportement organisationnel. Vardi & Weitz (2004) estiment que le manque de travaux sur « le côté obscur » qui caractérise très souvent le rapport Homme/ Organisation et le manque de modèles bien développés sur la mauvaise conduite en milieu organisationnel peuvent être expliqués par quatre raisons : (a) la tendance inhérente du champ vers la spécialisation et la prédominance du fonctionnalisme, (b) la prédominance d'un paradigme de congruence, (c) la tendance des chercheurs à satisfaire les besoins des gestionnaires, et (d) le manque de méthodologies dans les organisations.

1. Les comportements dysfonctionnels et les concepts apparentés

La mauvaise conduite de l'individu en milieu organisationnel a été décrite et analysée sous diverses formes conceptuelles. Dans ce qui suit, nous présenterons la variété du lexique employé dans la littérature managériale pour désigner la déviance sur les lieux de travail ainsi que les différentes dimensions de ces comportements. Agression, comportements antisociaux, comportements déviants, comportements dysfonctionnels, comportements contreproductifs, inconduite des employés; ce sont tous des termes correspondant à plusieurs approches théoriques pour désigner les comportements négatifs sur les lieux de travail à partir de divers champs disciplinaires (Robinson & Bennet, 1995 ; Robinson & O'Leary-Kelly, 1998 ;

Neuman & Baron, 1998 ; Griffin & *al.*, 1998b ; Fox & *al.*, 2001 ; Vardi & Weitz, 2004 ; Diefendorff & Mehta, 2007). Bien que les théoriciens ne s'accordent pas sur une terminologie précise du concept et encore moins sur ces dimensions, ils se réunissent tous autour du fait que cette catégorie de comportements entrave le bon fonctionnement d'une organisation.

1.1 L'agression

L'agression désigne une forme particulière de comportements négatifs en milieu de travail. De plus en plus de travaux en gestion des ressources humaines montrent que l'agression en milieu de travail affectent une part importante de la population active (Robinson & Bennet, 1995 ; Robinson & O'Leary-Kelly, 1998 ; Neuman & Baron, 1998 ; Courcy & Savoie, 2003 ; Vardi & Weitz, 2004). Les malaises et les difficultés vécus dans le travail se traduisent dans la plupart des cas par des comportements agressifs des employés. A ce sujet, décideurs, chercheurs, et intervenants en milieu organisationnel sont unanimes pour reconnaître l'acuité du problème. L'agression en milieu de travail altère le bien-être des employés, engendrant en conséquence la fracture psychologique, la détérioration du tissu social au sein des entreprises (Dejours, 1985). Du fait de la prolifération du phénomène, l'agression en milieu de travail a reçu un intérêt considérable et croissant est devenue un nouveau thème de recherche ces dernières décennies.

Toutefois, cette investigation scientifique demeure insuffisante. Le champ théorique de l'agression en milieu de travail ne permet pas de prétendre à une assise claire et plus ou moins holistique de ce phénomène. La diversité des perspectives théoriques a engendré un élargissement confus de cette notion n'aboutissant pas à une définition consensuelle pour ce terme (Robinson & Bennet, 1995 ; Neuman & Baron, 1998 ; Robinson & Greenberg, 1998 ; Anderson & Pearson, 1999 ; Fox & *al.*, 2001 ; Courcy & Savoie, 2003 ; Elfi & *al.*, 2008). Une autre limite fréquemment recensée dans la documentation sur ce phénomène se rapporte à l'identification de ses causes, de ses conséquences ainsi que de l'efficacité des interventions proposées.

Etant donné les difficultés liées à la multiplicité des terminologies employées pour désigner l'agression en milieu de travail, un inventaire de définitions des termes « agressivité », « agression », « violence » et « harcèlement » s'est avéré indispensable dans ce paragraphe. Selon Le Petit Robert, l'agressivité désigne un caractère agressif ; un caractère qui marque la volonté d'attaquer, de critiquer sans ménagement. Il s'agit donc d'un état psychologique, un penchant négatif vers la nuisance à l'égard de l'autre. Attaque est le sens

premier du mot agression tel que le définit le dictionnaire. L'agression est donc un acte négatif. Les termes agressivité et agression appartiennent à un même champ lexical, étant entre eux dans un rapport de dérivation (du moins synchronique : alors que agressivité est un vrai dérivé français, agression est un emprunt du latin ; mais ils ont la même base latine) ; de là vient que leurs signifiés sont intimement liés ; le second terme est plutôt « concret », son signifié étant en quelque sorte la réalisation du celui du premier, plutôt « abstrait ». Faire violence à quelqu'un, c'est « agir sur quelqu'un, ou le faire agir contre sa volonté, en employant la force ou l'intimidation ; forcer quelqu'un ». Dejours (1999) estime que cette définition est un peu trop large. En effet, la force et l'intimidation ne sont pas équivalentes, car il est possible d'intimider quelqu'un sans exercer la moindre violence contre lui. « Intimider » signifie « remplir quelqu'un de peur en imposant sa force, son autorité ».

La notion d'agressivité est étroitement liée à celle de violence. Généralement, la distinction entre ces deux termes n'est pas prise en considération. Dans son acception anglo-saxonne, l'agressivité est un concept incluant celui de violence. L'acception française de ces deux termes est différente. C'est la violence qui fait référence au phénomène de manifestation de comportements à caractère coercitif de manière générique et l'agressivité décrirait des actes ponctuels où l'emploi de la force cause un dommage modéré relativement à tout acte caractérisé de violent. Les principaux chercheurs américains et européens confondent violence et harcèlement avec l'agression. Généralement confondue avec l'agression en milieu de travail, la violence se définit principalement sous deux aspects. Le premier désigne l'agression physique commise par un agresseur de manière intentionnelle. Cet aspect particulier est compris dans le concept d'agression en milieu de travail. Le deuxième type de violence correspond à une contrainte exercée par l'agresseur dans le but de forcer une victime à agir contre sa volonté. Elle englobe l'agression mais inclut également plusieurs autres formes d'influence astreignante.

Le harcèlement constitue aussi un autre terme que l'on confond fréquemment avec l'agression en milieu de travail. Pour caractériser davantage le harcèlement en le distinguant de la notion d'agression ponctuelle, Leymann (1996) met en relief les critères de durée (6 mois), de fréquence (au moins une fois par semaine), des caractéristiques de comportements (isolement, déconsidération...). De ce fait, Leymann (1996) définit le harcèlement moral comme « *l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles*

exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers un tiers (la cible)⁶». Pour Hirigoyen (1998), l'harcèlement désigne « *toute conduite abusive, se manifestant essentiellement par des comportements, des paroles, des actes écrits pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité et/ou l'intégrité physique et psychique d'un individu et mettre en péril l'emploi de celui-ci ou détériorer le climat de travail* ». Afin de combler la lacune relative à l'absence de consensus sur la définition de l'agression en milieu de travail, Courcy & Savoie (2003) proposent une définition consensuelle. Selon ces auteurs, « *l'agression en milieu de travail est un comportement d'un membre ou d'un ex membre d'une organisation qui contrevient aux normes en vigueur dans ce milieu et qui vise à porter atteinte à un autre membre* ».

1.2 Comportements déviants, antisociaux, dysfonctionnels, contreproductifs

D'autres auteurs appréhendent la mauvaise conduite en milieu organisationnel de manière très large et intégrative. Certains auteurs font référence aux comportements négatifs adoptés par les individus sur les lieux de travail en utilisant les qualificatifs d'antisociaux, de dysfonctionnels, de déviants et de mauvais pour désigner ce type de comportements (Robinson & Bennet, 1995 ; Robinson & Greenberg, 1998 ; Griffin & al., 1998 ; Fox & al., 2001 ; Spector & Fox, 2002 ; Vardi & Weitz, 2004). L'utilisation de tels vocables n'est pas anodine, elle permet de situer la mauvaise conduite en milieu organisationnel à l'encontre du respect d'un ordre établi et d'un système normatif. En effet, l'individu dans l'organisation doit respecter un ensemble de normes et de standards de comportements qu'il apprend lors de sa socialisation. Ces règles de conduite, qu'elles soient formelles ou informelles, dictées par l'organisation ou par le groupe de travail esquissent les contours des comportements à adopter sur les lieux de travail. La dérogation par rapport à un système normatif régissant les rapports au sein d'une organisation de travail porte atteinte à l'organisation et aux membres la composant. La transgression intentionnelle d'un ordre établi est susceptible de nuire à la rigueur et à l'efficacité de l'organisation.

D'autres auteurs emploient le vocable de contre productivité pour caractériser la mauvaise conduite sur les lieux de travail (Spector & Fox, 2002). L'emploi d'une telle terminologie renvoie à un certain parallélisme avec les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces comportements sont des comportements spontanés, positifs qui vont au-delà de ce qui est formellement prescrit ou requis des travailleurs et qui adoptés par un

⁶ Traduction libre

grand nombre d'employés, seront bénéfiques à l'efficacité de l'organisation. A l'opposé de ce type de comportements positifs figurent des tendances négatives qui portent préjudice de manière intentionnelle à l'organisation (Cardonna & al., 2004).

Employant le terme dysfonctionnel, Griffin & al. (1998a) mettent l'emphase sur deux points élémentaires qui caractérisent ce type de comportement organisationnel. Le premier point concerne l'intention de nuire et de porter atteinte à une tierce partie. Le second est relatif à la cible subissant les frais des préjudices conséquents de l'occurrence de ces comportements à caractère subversif sur les lieux de travail. Cette cible peut être soit un individu pris isolement, soit un groupe d'individus, soit encore l'organisation en tant que telle.

En dépit de la variété du lexique employé dans la littérature managériale pour désigner la mauvaise conduite sur les lieux de travail, les auteurs s'accordent sur un certain nombre de points essentiels caractérisant cet aspect du comportement organisationnel, à savoir, d'abord, l'intention et la conscience de nuire, ensuite, la bipolarité de la cible contre laquelle sont adressés ces comportements négatifs et enfin la transgression d'un système normatif. Ces trois points semblent constituer des points de repère qu'on retrouve de façon quasi-systématique dans les définitions données aux comportements négatifs manifestés sur les lieux de travail par les différents auteurs. En effet, ces comportements sont animés par une nette intention de porter atteinte, de causer un dommage ou de nuire. Une intention qui dirige l'attention et canalise les efforts de la personne qui passe à l'action. Ces actes sont orientés soit vers l'organisation en tant que telle, soit vers les membres qui la constituent. L'intention de porter atteinte à un individu au travail ou à l'organisation se concrétisant, la victime est le principal agent capable d'apprécier les conséquences et de juger l'effectivité du préjudice. Les manifestations comportementales négatives sur les lieux de travail oscillent du fait le moins endommageant à l'acte le plus destructeur. Quel qu'en soit le degré de sévérité, ces actes transgressent un système normatif réglant les rapports au sein d'une organisation de travail.

1.3 Les incivilités

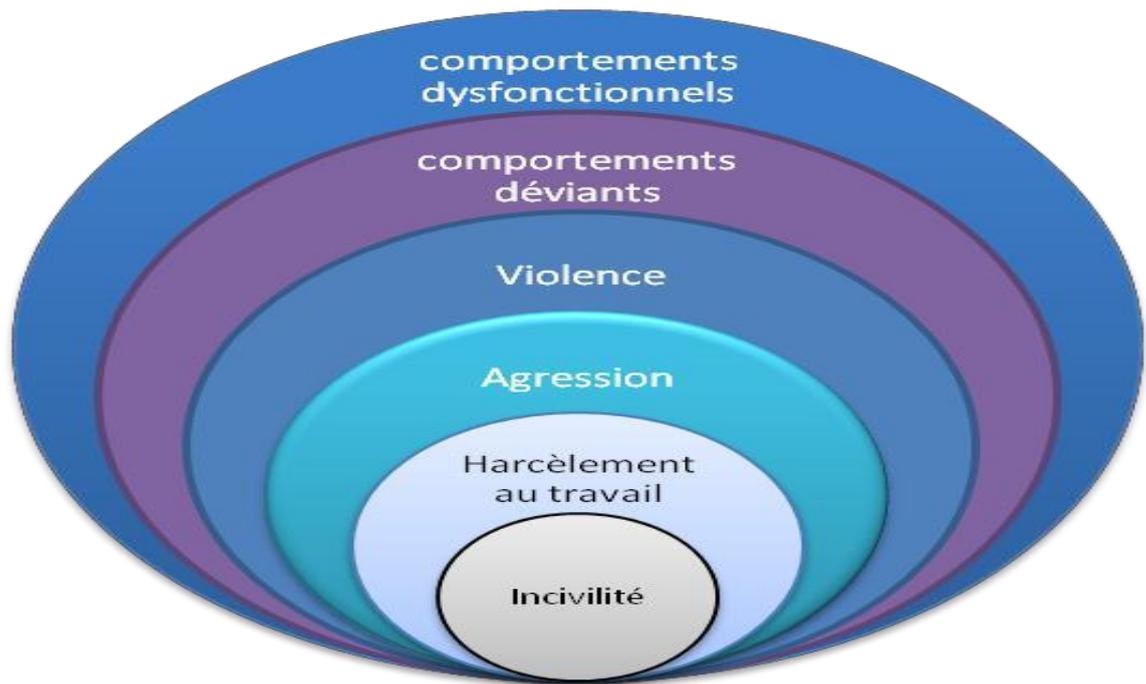
Anderson & Pearson (1999, p 457) considèrent l'incivilité comme étant « *un comportement anti social à faible intensité ayant une intention de nuire à un individu, d'enfreindre les normes organisationnelles du respect mutuel. Cette conduite est caractérisée d'impolie et de rude exprimant un manque de respect à l'égard d'autrui* ⁷ ». Les deux auteurs dissocient les incivilités des agressions et des autres formes de mauvaise conduite au travail.

⁷ Traduction libre

Ils stipulent que le point commun de tous ces comportements agressifs tient dans l'évidente intention d'un individu de nuire voire de blesser une tierce personne physiquement ou psychologiquement. Néanmoins, un comportement incivil se distingue par le fait que l'intention de nuire telle qu'elle est perçue par la cible ou par un observateur est souvent ambiguë particulièrement lorsque les attitudes de l'acteur sont moins discernables (indirectes, verbale et passives) par rapport aux formes d'agression évoquées ci-dessus. Il convient ici de souligner que le problème n'est pas vraiment du à l'ambiguïté voir la clarté mais il est principalement lié à la véritable intention de l'auteur de l'acte dans une circonstance donnée. Dans certains cas, le caractère nocif d'un comportement irrespectueux peut prendre un sens complètement différent pour la cible. Cela dépend de la manière avec laquelle l'acte est interprété : est-il purement intentionnel ou relève-t-il d'un défaut d'éducation ? L'incivilité représente ainsi une violation à bas niveau des normes de respect dans un cadre organisationnel.

A la lumière de ce qui précède, les liens entre les différents comportements hostiles au travail constituent dans leur intégralité une sphère synthétisée dans la figure ci-dessous. Cette figure est inspirée des travaux de Buss (1961) et d'Anderson & Pearson (1999).

Figure 1 : La sphère des comportements dysfonctionnels



Cette partie a été consacrée à la synthèse des différents comportements dysfonctionnels au travail. La présentation des différentes typologies des comportements hostiles au travail nous a permis de constituer une conception intégrative. Nous estimons que l'analyse effectuée dans ce paragraphe de la variété terminologique relative à la mauvaise conduite en milieu organisationnel est une étape capitale. Néanmoins, très peu de recherches ont accordé de l'intérêt à cette analyse.

1.4 Les comportements dysfonctionnels spécifiques à un contexte de travail en équipe

En dépit des mérites attribués à la présence d'équipes de travail en milieu organisationnel, l'efficacité de ce mode d'organisation est remise sur la sellette, elle est replacée au centre des discussions et des débats managériaux (Allen & Hecht, 2004 ; Van Hootegem & *al.*, 2005 ; Aubé & Rousseau, 2009). Certaines équipes parviennent à l'efficacité escomptée alors que d'autres rencontrent une série d'échecs et engendrent une frustration chez les membres (Keyton, 1999). Certains chercheurs affirment qu'il ne suffit pas de mettre les individus dans un même groupe pour qu'ils sachent automatiquement comment travailler

ensemble (Rousseau & al., 2006). Nous avons vu un peu plus haut dans ce texte que la mauvaise conduite a été définie de différentes manières par les auteurs. Si nous prenons en considération les divers points de vue sur la question, qui divergent davantage sur la forme que sur le fond, nous pouvons retenir qu'un consensus prévaut à l'effet que ces comportements sont animés par une nette intention de porter atteinte, de causer un dommage ou de nuire. Une intention qui dirige l'attention et canalise les efforts de la personne qui passe à l'action. Ces actes sont orientés soit vers l'organisation en tant que telle, soit vers les membres qui la constituent. L'intention de porter atteinte à un individu au travail ou à l'organisation se concrétisant, la victime est le principal agent capable d'apprécier les conséquences et de juger l'effectivité du préjudice.

Un comportement dysfonctionnel au sein d'une équipe de travail est un comportement qui entrave son fonctionnement et par conséquent il porte préjudice à l'organisation. Selon Griffin & al. (1998b, p 67), le comportement dysfonctionnel sur les lieux de travail est « *un comportement motivé d'un employé ou d'un groupe d'employés dont les conséquences sont néfastes pour un individu ou pour l'entreprise elle-même*⁸ ». Employant le terme dysfonctionnel, Griffin & al. (1998b) mettent l'emphase sur deux points élémentaires qui caractérisent ce type de comportement organisationnel. Le premier point concerne l'intention de nuire et de porter atteinte à une tierce partie. Le second est relatif à la cible subissant les frais des préjudices conséquents de l'occurrence de ces comportements à caractère subversif sur les lieux de travail. Cette cible peut être soit un individu pris isolément, soit un groupe d'individus, soit encore l'organisation en tant que telle. De ce fait, un comportement dysfonctionnel dans une équipe de travail est un comportement intentionnellement adopté par un équipier ou plus et dont la cible subissant les frais des préjudices conséquents peut être un membre de l'équipe ou l'organisation.

Nous adoptons dans ce travail la définition proposée par Cole & al. (2008, p 945) : « *des actes motivés et observables intentionnellement commis par les équipiers qui font obstacle au bon fonctionnement de l'équipe ainsi qu'à l'atteinte de ses objectifs*⁹ »

Les travaux de DeLeon (2001) mettent en exergue trois types de comportements dysfonctionnels au sein d'une équipe de travail : l'agression interpersonnelle, les bavardages et les conduites de blocage. L'agression interpersonnelle intègre principalement l'agression

⁸ Traduction libre

⁹ Traduction libre

verbale : en particulier, le fait de critiquer sévèrement le travail effectué par les autres membres de l'équipe ou les idées suggérées par ses coéquipiers, le fait de se moquer de l'origine et de la culture d'autrui et le harcèlement sexuel. Le deuxième type de comportements est le bavardage. Il a comme effets négatifs de distraire les équipiers et de les empêcher de se concentrer pour réaliser leur travail. Enfin, les conduites de blocage incluent l'inflexibilité, le fait de s'opposer aux décisions prises par le reste des équipiers, les habitudes de retard ou d'absence aux réunions.

Aubé & *al.* (2008) ont élaboré une typologie de comportements qualifiés de contreproductifs, au sens où leur manifestation entrave le travail en équipe. Ils distinguent cinq types de comportements : le parasitisme, l'agression interpersonnelle, l'utilisation déficiente des ressources et des équipements, la survalorisation personnelle et l'individualisme. Dans une équipe de travail, le parasitisme se traduit par le fait de réduire volontairement sa cadence, de venir en retard, de feindre des malaises ou des problèmes physiques afin de quitter le travail plus tôt, de s'absenter sans bonnes raisons, de s'arranger pour que les tâches plus difficiles (en temps, nuisances, etc.) soit faites par d'autres que soi. L'utilisation déficiente des ressources relève d'un usage inadapté des moyens disponibles (en équipements, outils et dispositifs, procédures, rôles complémentaires), par méconnaissance ou rejet. De son côté, l'agression interpersonnelle porte atteinte à l'intégrité physique ou psychologique des différents membres de l'équipe. Elle intègre les menaces, les insultes etc. Pour sa part, la survalorisation personnelle consiste à souligner d'une manière exagérée ses propres contributions. Elle inclut le fait de minimiser les contributions des collègues, de se vanter publiquement ses propres réalisations en détournant sur soi le bénéfice de résultats collectifs. Enfin, l'individualisme se manifeste lorsque certains équipiers ne se soucient pas des intérêts de l'équipe et se focalisent avant tout sur leurs objectifs personnels.

Tableau 6 : typologies de comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail

Les comportements dysfonctionnels selon DELEON (2001)	Les comportements dysfonctionnels selon AUBE & al. (2008)
<ul style="list-style-type: none"> - l'agression interpersonnelle - les bavardages - les conduites de blocage 	<ul style="list-style-type: none"> - l'agression interpersonnelle - le parasitisme - l'utilisation déficiente de ressources - l'individualisme - la survalorisation personnelle

Nous sommes d'accord avec Aubé & al. (2008) sur la désignation de parasitisme. En effet, étymologiquement, un parasite est un organisme animal ou végétal qui vit aux dépens d'un autre lui portant préjudice (Selon le Petit Robert), on appelle également parasite un organisme qui détériore le milieu où il vit comme les fleurs parasitent des murs. Parasiter, c'est aussi perturber (Selon le Petit Robert). Nous avons vu précédemment que le groupe favorise des phénomènes négatifs comme la paresse sociale (Latané & al., 1979). Certaines personnes peuvent vivre dans l'oisiveté et parasiter le travail d'un groupe. Un parasite est un membre qui s'arrange pour ne pas accomplir la tâche qui lui est confiée, qui compte sur les autres pour effectuer le travail ou qui travaille lentement perturbant ainsi son fonctionnant et détériorant son rendement. A cette catégorie, nous pensons qu'il est judicieux d'inclure le fait de bavarder pendant les heures de travail considéré par Deleon (2001) comme un comportement dysfonctionnel dans une équipe de travail puisque le fait de bavarder signifie qu'un membre est sur les lieux de travail en train de faire autre chose que la tâche qui lui est confiée et perturbant les autres membres.

En revanche, nous classons le fait de venir en retard à une réunion de l'équipe ou le fait de ne pas y assister dans la catégorie des conduites de blocage comme l'a fait Deleon (2001) puisque que la réunion dans une équipe de travail est un moment d'importance cruciale qui permet aux membres de sentir qu'ils appartiennent à une équipe de travail, d'échanger, de trouver des solutions aux problèmes auxquels ils font face. Le manager de l'équipe profite de cette réunion pour réguler le travail collectif (fixer les objectifs communs, spécifier la contribution attendue de chacun des membres, transmettre une rétroaction). Juste

après la réunion, chacun part pour accomplir la tâche qui lui est confiée. De ce fait, le fait de venir en retard ou de ne pas assister à une réunion de l'équipe est susceptible de bloquer le travail de l'équipe. A ces conduites de blocage nous ajoutons l'individualisme. Nous estimons que ces conduites bloquent également l'avancement du travail en équipe.

Néanmoins, il nous semble que le dénigrement de la contribution des autres membres est une désignation plus appropriée que celle de survalorisation personnelle dans la mesure où dénigrement est synonyme d'attaque, de critique, de détraction de médisance (selon le Petit Robert). De ce fait, nous estimons que l'utilisation du terme dénigrement évoque mieux l'intention de nuire, caractéristique élémentaire des comportements dysfonctionnels. Le fait de se survaloriser ne veut pas dire qu'on cherche à nuire à une tierce personne c'est attribuer une valeur excessive à sa contribution tout simplement. Ce comportement est susceptible de se manifester lorsque les individus travaillent en groupe comme le parasitisme et porte atteinte à l'intégrité psychologique des autres membres. Il peut être considéré comme une forme d'agression interpersonnelle.

Nous partageons l'avis de Deleon (2001) et Aubé & al. (2008) que l'agression interpersonnelle est un comportement dysfonctionnel dans les équipes de travail. Les conflits relationnels mal gérés comme nous l'avons vu dans précédemment sont susceptibles de favoriser l'occurrence de comportements d'agression interpersonnelle au sein de l'équipe. Ceux-ci peuvent nuire au fonctionnement de l'équipe. En effet, le travail en équipe exige des membres une interaction régulière. Les membres agressés vont essayer d'éviter leur agresseur, ce qui est susceptible de contrarier le travail de l'équipe.

Section 3 : Soubassements théoriques de la mauvaise conduite en milieu organisationnel

La pléthore des écrits sur la thématique de la mauvaise conduite en milieu organisationnel ces dernières décennies révèle l'intérêt accordé par les chercheurs du comportement organisationnel à ce thème. Toutefois, l'étude de cette thématique exige une mise en exergue de son cadre théorique et des différents enjeux que ce dernier relève. Il est judicieux de revenir dans cette section aux assises théoriques de la déviance organisationnelle. Les différentes formes de mauvaise conduite en milieu organisationnel ont été examinées selon des perspectives théoriques différentes. Chaque perspective propose une explication des

raisons et des contextes susceptibles d'inciter un individu à nuire à l'organisation ou aux membres de celle-ci en adoptant des actes déviants. Faisant l'objet d'une forte utilisation à dominante psychologique, les diverses théories appartenant aux disciplines de la psychologie sociale cognitive et analytique se proposent de donner une explication aux comportements dysfonctionnels susceptibles d'être adoptés par certains membres de l'organisation (Beltaifa, 2009).

1. L'approche psychanalytique

La perspective psychanalytique (Freud, 1957 ; Lichtenstein, 1977 ; Schawartz, 1987) propose une explication théorique aux comportements dysfonctionnels adoptés par certains individus en milieu organisationnel en s'appuyant sur le rôle ontologique de l'organisation.

1.1 Le rôle ontologique de l'organisation

Selon Schawartz (1987), « *le rôle ontologique de l'organisation consiste à procurer un sens d'être et une identité aux membres d'une organisation* ¹⁰ ». A partir de cette définition, nous nous interrogeons sur le rôle que pourrait endosser cette fonction pour les travailleurs ainsi que sur son effet sur leur psychologie et subséquemment sur leurs comportements notamment leurs comportements dysfonctionnels (objet de notre recherche).

D'après cette définition, l'identité n'est pas un phénomène acquis pour l'individu mais plutôt un phénomène qui se construit au fil du temps. Schawartz (1987) atteste qu'une personne pour constituer son identité porte constamment un regard extérieur à elle même pour déceler ce qu'elle est présumée être. Pour y parvenir, elle se réfère principalement aux institutions sociales particulièrement à l'organisation qui l'emploie. Celle-ci a en conséquence un rôle ontologique.

D'un autre côté, la théorie psychanalytique a introduit le narcissisme. Ce concept désigne l'amour de soi qui se développe chez l'être humain depuis sa prime enfance (Freud, 1957). L'amour de soi chez l'enfant émane de l'intérêt accordé à ce dernier par son entourage. Cet intérêt lui confère un sentiment d'importance qui se transmue par la suite en amour de soi (Lichtenstein, 1977). Tout être humain éprouve le besoin de constituer un idéal ego pour mieux apprécier son narcissisme (Freud, 1957). Cet idéal ego peut être défini à partir des diverses interactions sociales. Il représente l'ensemble des caractéristiques qu'une personne

¹⁰ Traduction libre

cherche à posséder. Il met par conséquent en lumière l'identité sollicitée par l'individu. L'idéal ego peut prendre différentes formes dont l'organisation. Schawartz (1987) utilise le terme « idéal organisation ». Ce dernier désigne une seule unité comportant à la fois le soi et l'autre. Il s'agit d'un mélange entre ce que désire une personne et la conformité qu'elle sollicite avec les attentes des autres qu'elle aime. De ce fait, la fonction ontologique de l'organisation permet de préciser l'idéal de l'organisation pour que celui-ci sert d'idéal ego aux différents membres de cette dernière (Beltaifa, 2009).

1.2 L'explication psychanalytique de la mauvaise conduite

Schawartz (1987) stipule que l'interaction de trois aspects de la fonction ontologique de l'organisation permet d'expliquer les comportements déviants pouvant provenir des individus et susceptibles de nuire à l'organisation ou à ses membres. Dans ce qui suit, nous présenterons ces trois aspects à savoir : le contenu de l'idéal organisation, la relation entre l'individu et l'idéal organisation et la défense de l'idéal organisation.

1.3 Le contenu de l'idéal organisation

Une pléthore de recherches en psychologie s'est focalisée à l'analyse du contenu de l'idéal organisation (ex : la recherche menée par Argyris en 1964). Les résultats de ces travaux révèlent que l'idéal organisation doit être social, fort et dépourvu de tout sentiment d'anxiété. En effet, l'idéal organisation doit favoriser l'identification de chaque acteur à l'organisation qui l'emploie. Cet acteur doit être rationnel et assez habile et doit savoir ce qu'il fait. Il doit également être motivé et mener à bien sa mission non pas parce qu'il est obligé de se comporter ainsi mais plutôt parce qu'il aime l'entreprise qui l'emploie et cherche à s'auto exprimer.

1.3.1 La relation entre l'individu et l'idéal organisation

L'idéal organisation constitue l'image recherchée par un acteur en milieu organisationnel. Néanmoins, l'atteinte de cette image sollicitée demeure difficile puisque nous avons démontré précédemment que l'idéal de l'organisation peut servir comme idéal ego aux membres de celle-ci. De ce fait, les acteurs éprouvent un sentiment de responsabilité vis-à-vis de l'idéal organisation. Ils défendent fortement cette image susceptible de leur procurer une certaine identité.

1.3.2 La défense de l'idéal organisation

En nous basant sur le postulat psychanalytique, l'employé se réfère essentiellement à l'organisation qui l'emploie pour retrouver son identité. Si l'organisation est menacée, cette identité sera sur la sellette. De ce fait, défendre son organisation devient synonyme de défense de soi. Le fait de réunir conjointement les trois aspects de la fonction ontologique de l'organisation constitue un socle théorique pour appréhender les comportements dysfonctionnels en milieu organisationnel. Le fait d'admettre le caractère idéal de l'organisation avec les sentiments de culpabilité lorsque cet acteur échoue dans l'accomplissement de cet idéal constitue deux éléments susceptibles d'amener celui-ci à adopter des comportements pouvant nuire aux collègues (Schawartz, 1987). L'idéal ego étant le symbole du narcissisme de l'individu, l'idéal de l'organisation le serait également (Schawartz, 1987). Beltaifa (2009) compare un employé en milieu organisationnel à un enfant capricieux. Celui-ci est susceptible d'adopter un comportement hostile, agressif voire criminel lorsque l'environnement extérieur ou les membres de l'organisation qui l'emploie ne satisfont pas les objectifs qu'il a préalablement conçus ou que son organisation a fixés.

2. L'approche sociocognitive : la mauvaise conduite un phénomène social

Les recherches sociocognitives s'intéressent essentiellement à la manière avec laquelle les acteurs se perçoivent et perçoivent autrui dans des situations sociales. Ces recherches mettent également en relief les manières utilisées par les individus pour effectuer des attributions relatives à leurs comportements et à ceux d'autrui. Selon le postulat de la théorie sociocognitive, le comportement d'un individu résulte de l'interaction entre les processus cognitifs internes à l'être humain et/ou le contexte social dans lequel il agit (Locke, 1997). Dans ce qui suit, nous allons présenter les principales perspectives théoriques s'inscrivant dans le cadre de l'approche sociocognitive.

2.1 La théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977)

Selon Bandura (1977), l'être humain peut apprendre en observant les comportements des autres individus dans son entourage et n'éprouve pas le besoin de recourir à l'imitation. Il peut apprendre de façon directe ou indirecte par l'observation des autres personnes ou les

conséquences associées à ces conduites. La théorie sociocognitive est l'élargissement du cadre conceptuel de la théorie de Bandura (1977).

Une équipe est une forme particulière de groupe. Elle désigne ainsi un ensemble d'individus qui, en dépit de leurs dissemblances personnelles interagissent en communiquant ensemble dans le cadre de leur vie sociale au sein du groupe. Sur le plan psychologique, les membres de l'équipe s'influencent mutuellement et sont conscients du phénomène d'échange et de communication qui s'effectue eux (Bandura, 2001). Cette interaction favorise plusieurs formes d'apprentissages. Les différents membres de l'équipe serviront comme de modèles pour l'acquisition de nouvelles compétences et de nouveaux comportements. Les comportements évoqués par Bandura sont principalement positifs aussi bien pour l'individu que pour son groupe. Néanmoins, les nouveaux comportements acquis peuvent être à caractère négatifs. O'Leary-Kelly & al. (1996) se basent sur la théorie de l'apprentissage pour montrer que des comportements nuisibles à l'organisation peuvent être acquis par l'observation au sein du groupe. Selon ces auteurs, il existe des membres de l'organisation qui constituent une référence pour leurs collègues. Les comportements agressifs ou de parasitisme sont des comportements négatifs qui peuvent s'acquérir par observation. En effet, des individus dans un groupe peuvent développer des comportements d'agression ou de parasitisme en observant un modèle affichant le même type de comportement ainsi que les conséquences qui lui sont associées. Un individu en milieu organisationnel a tendance à reproduire ce genre de comportement s'il constate que ces derniers sont positivement renforcés. En revanche, il évite les conduites qui sont sanctionnées. La théorie sociocognitive est ainsi une théorie à la fois behavioriste et cognitive puisque cette théorie présume que l'apprentissage résulte de l'observation et de l'imitation. Elle reconnaît aussi l'habileté des individus de réfléchir avant d'agir.

2.2 La théorie de l'attribution (Heider, 1958 ; Kelly, 1973)

Cette théorie est focalisée essentiellement sur l'analyse de l'évolution du raisonnement causal dans la mentalité de l'être humain. Celle-ci affecte sa perception de ses échecs et de ses succès. Heider (1958, cité par McCormick & Martinko, 2004) indique qu'un être humain est psychologiquement « naïf » puisqu'il a tendance à justifier en permanence son comportement ainsi que celui d'autrui. L'auteur ajoute qu'un individu a besoin de recourir à ce type de

raisonnement pour s'engager dans des comportements efficaces. Le fait de raisonner de cette façon causale favorise les ajustements cognitifs indispensables à l'adoption d'un comportement positif. Les attributions ainsi réalisées ont un effet significatif sur les émotions, les attentes voire les comportements de l'individu (Kelly, 1973).

Les résultats des travaux s'appuyant sur ces théories ont permis la constitution des styles d'attribution. Ceux-ci permettent de distinguer entre les attributions effectuées par les individus dans des situations semblables. Abramson & *al.* (1978) ont proposé une taxonomie de ces styles. Cette taxonomie se base essentiellement sur deux styles à savoir : le style optimiste et le style attributionnel pessimiste. Un individu qui appartient au style optimiste fait généralement des attributions internes et stables de la réussite (une compétence) et des attributions externes pour les échecs (une malédiction). En revanche, le style attributionnel pessimiste attribue généralement l'échec à des caractéristiques internes stables (inaptitudes personnelles) alors que le succès est lié à des facteurs externes (examen à la portée). Plusieurs chercheurs en management se sont penchés sur l'étude de l'influence des processus mentaux d'attribution sur les comportements des travailleurs et des managers (Moss & Martinko, 1998). Les résultats de ces travaux révèlent que les attributions des managers sont fortement corrélées à leur conception de la stratégie de travail ainsi qu'à la performance de l'équipe de travail. L'ensemble des interprétations effectuées à propos des résultats des comportements des individus semblent déterminer ceux-ci beaucoup plus que la motivation d'agir (Wiener, 1986). Plusieurs auteurs se sont appuyés sur la théorie de l'attribution pour expliquer les raisons qui poussent les individus à adopter des comportements dysfonctionnels (Martinko & Zellars, 1996). Un travailleur peut se comporter d'une manière déviante en s'appuyant sur des attributions légitimant de tels comportements (réaction face à un sentiment d'injustice). L'approche explicative psychologisante n'est pas suffisante, elle ne permet pas d'agir. C'est pourquoi après avoir présenté ces théories, il nous semble judicieux de s'intéresser aux facteurs contribuant à l'émergence des comportements dysfonctionnels chez l'individu de façon plus approfondie. Ces facteurs feront l'objet de la section suivante.

Section 4 : Les antécédents des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail

Il nous semble opportun d'étudier les facteurs contributifs de la tendance de l'employé à adopter une conduite dysfonctionnelle au sein d'une équipe de travail pour mieux

comprendre les différents types de comportements dysfonctionnels. Généralement, deux explications sont proposées à ces comportements dysfonctionnels à savoir : l'explication par les antécédents individuels et l'explication par les antécédents organisationnels (Vardi & Wiener, 1996 ; Vardi & Weitz, 2004).

1. Les antécédents individuels

1.1 Les variables liées à la personnalité

Selon McCrae & Costa (1997), la personnalité fait référence à « *un ensemble de prédispositions susceptible de façonner les pensées, les émotions et les comportements. Cet ensemble de prédispositions est relativement stable au cours de la vie et des expériences vécues d'un être humain*¹¹ ». L'étude de la personnalité dans le domaine des comportements au sein de l'entreprise a été négligée durant la période s'étalant des années 60 aux années 90 malgré le travail accompli par Mitchell en 1979 et la reconnaissance des chercheurs que la personnalité joue un rôle important dans l'analyse du comportement. Pendant les années 90, des études sont venues combler le vide (Robinson & Bennet, 1995; Vardi & Wiener, 1996). Un regain d'intérêt aux questions de la personnalité et ses variables a permis l'élaboration d'un cadre général et une orientation claire de la recherche sous le nom des "*Big Five*" ou les grands cinq (Barrick & Mount, 1995). Malgré ceci, l'analyse de la personnalité et ses rapports avec le comportement au sein de l'entreprise demeure incomplète. Après de nombreuses tentatives réalisées par les psychologues pour proposer une taxonomie de la personnalité, le modèle à cinq facteurs (Five Factor Model), plus connu sous le nom de "big five" s'est imposé dans les recherches en comportement organisationnel et psychologie industrielle/organisationnelle. Il est devenu une référence, grâce entre autres, aux travaux de McCrae & Costa (1997). Cinq grandes dimensions des traits de la personnalité constituent cette taxonomie, considérée comme empiriquement stable et efficace : l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'amabilité, la droiture, l'ouverture intellectuelle.

- L'extraversion : Cette catégorie intègre des traits de personnalité tels que la communicabilité, la sociabilité, et la vitalité par opposition au fait d'être introverti, timide et réservé. Le comportement de l'extroverti est généralement perçu comme positif. L'extroverti est souvent très performant et efficace. Selon les travaux de Barrick & Mount (1995), l'extraversion est compatible avec le travail en équipe qui requiert la communication entre les membres. Ces deux auteurs soulignent que

¹¹ Traduction libre

l'extraversion est corrélée à deux types de performance à savoir : la performance liée à la capacité à se former et à la performance du travail en équipe. Néanmoins, les employés ayant un degré élevé d'extraversion (des employés très sociables et très communicatifs) peuvent adopter des conduites dysfonctionnelles (bavardages, évasion) susceptibles de diminuer la qualité ou la quantité du travail de l'équipe (Ménard & *al.*, 2007).

- L'instabilité émotionnelle ou le névrosisme : cette dimension oppose des traits de personnalité tels que l'anxiété, la vulnérabilité et la nervosité à la sérénité, au contrôle de soi. La variable instabilité émotionnelle (ou névrosisme) est généralement associée à une inadaptation individuelle de l'employé (manque de compétence ou problèmes personnels) ou au sentiment d'insatisfaction au travail qui peut être du au contenu du travail (la non clarté des tâches ou des objectifs, interactions et partage d'activité pas compris ou contestés). Cette dimension a une influence négative sur deux types de performance, celle évaluée globalement et celle du travail en équipe (Barrick & Mount, 1995 ; Vardi & Weitz, 2004). Les équipiers très anxieux et très nerveux ont tendance à agresser leurs coéquipiers. Ces derniers ne veulent plus entrer en relation de travail avec eux. Ces traits de caractère peuvent ainsi favoriser l'occurrence de certains comportements dysfonctionnels (fuites, retraits, évasion, absentéisme, agression).

- La droiture : cette catégorie oppose l'efficacité, l'activité, l'intégrité à la négligence et à la non fiabilité. Barrick & Mount (1995) ont démontré que les individus ayant ce trait de personnalité sont disciplinés. Les deux auteurs ont également mis en exergue le rôle central endossé par ce trait de caractère dans la détermination de la performance au travail. Les résultats de l'enquête menée par (Ménard & *al.*, 2007) indiquent que les travailleurs qui obtiennent des scores élevés à la dimension « droiture », c'est-à-dire, les travailleurs consciencieux, intègres ne cherchent pas à diminuer la qualité ou la quantité de leur travail contrairement à ceux ayant un degré élevé d'extraversion c'est-à-dire les employés très sociables, très bavards et très communicatifs.

- L'ouverture intellectuelle : cette dimension intègre la curiosité, la grande culture, la largesse d'esprit d'une personne par opposition à la conventionalité,

la simplicité et l'étroitesse d'esprit. L'ouverture intellectuelle implique aussi l'originalité, une sensibilité esthétique et une curiosité intellectuelle (McCrae & Costa, 1997). Ceci est de nature à contribuer au développement de grandes valeurs morales et donc les employés ouverts d'esprit sont généralement moins enclins à s'adonner à des actes immoraux et à des comportements dysfonctionnels (Vardi & Weitz, 2004). Néanmoins, ces employés cherchent à être créatifs dans leur travail. De ce fait, ils ont tendance à ne pas respecter rigoureusement les directives de travail et à prendre l'initiative pour faire les choses autrement.

- L'amabilité est synonyme de courtoisie, tolérance, affectivité, confiance, coopération par opposition à l'agressivité et l'intolérance. L'amabilité est requise dans les équipes de travail où les employés sont appelés à coopérer, à s'entraider (Vardi & Weitz, 2004). Ce trait de personnalité favorise l'interdépendance solidaire. Les résultats des travaux de Ménard & *al.* (2007) révèlent qu'un employé ayant un degré élevé d'amabilité, c'est-à-dire, une personne altruiste, coopérative et confiante envers les collègues ne manifeste pas de comportements tels que le vol ou la destruction. Néanmoins, la présence de membres ayant un degré élevé d'amabilité pourrait favoriser au sein d'une équipe de travail pourrait favoriser l'occurrence de certains comportements dysfonctionnels tels que le parasitisme. Certains équipiers vont compter sur leurs collègues altruistes pour faire le travail à leur place.

Il serait judicieux aux décideurs en milieu organisationnel de rechercher des combinaisons optimales d'individus afin de susciter un meilleur travail en équipe. Lorsque de telles configurations sont mises au jour, la sélection des membres qui vont constituer une équipe de travail pourrait être considérée comme un levier d'intervention pour former des équipes performantes (Pigeon & *al.*, 2010).

1.2 Les dispositions affectives

Les dispositions affectives intègrent plusieurs concepts inter reliés : les affects, les émotions et l'humeur. Les études sur ce domaine entrelacent ces différents concepts. Il s'avère ainsi judicieux de les distinguer. Généralement, l'affect est employé en tant que concept générique qui comporte les émotions et l'humeur. Il désigne parfois un sentiment qui exprime ce que l'on ressent comme étant agréable ou désagréable, parfois un trait de personnalité, parfois une attitude. Il exprime en un terme générique les sentiments qu'une personne peut éprouver à l'égard d'une autre personne ou d'un objet, d'une situation. D'une

manière globale, un affect durable et peu intense relève de l'humeur ; un affect momentané, mais intense, relève de l'émotion. Subséquemment, l'humeur exprime un sentiment plus prolix, plus étendu, moins fort et plus stable (Charles-Pauvers & *al.*, 2006). Toutefois, l'identification des déterminants de l'humeur demeure difficile. L'humeur peut également être définie comme un état émotionnel perdurable. Le manque de compétence, les problèmes personnels, la non clarté des tâches ou des objectifs, l'incompréhension ou la contestation du partage d'activité au sein d'une équipe de travail peuvent engendrer un changement qui modifie l'humeur de l'employé vers le déplaisir. Ce changement d'humeur peut favoriser l'occurrence de certains comportements dysfonctionnels au travail (flânerie, agression interpersonnelle).

L'émotion est un phénomène plus bref. Ce phénomène peut être dirigé en milieu organisationnel vers un objet, un individu ou une situation donnée. Il s'agit d'un trouble passager qui provoque un changement observable chez l'employé. Ce changement peut être occasionné par des facteurs externes (réaction aux comportements des autres tels que le fait d'être agressé par ses coéquipiers ou par le manager de l'équipe ; réaction à un objet reçu (une procédure de travail flou) ou internes (réaction à une pensée, réaction à une sensation (réaction à une injustice). Certains affects négatifs comme la colère ou l'envie peuvent favoriser certains comportements dysfonctionnels comme l'agression interpersonnelle (Vardi & Weitz, 2004; Vidaillet, 2008). Certains travaux stipulent que les systèmes organisationnels et les modes de management produisent ces affects négatifs (Vidaillet, 2007).

2. Les antécédents organisationnels

Dans la section précédente, les antécédents des comportements dysfonctionnels ont été analysés en fonction de la spécificité individuelle. Dans ce qui suit, nous allons prendre en considération les causes qui sont extérieures à la volonté et aux états émotionnels individuels. Nous traiterons un assortiment de causes qui sont inhérentes à l'environnement politique et organisationnel face auquel et dans lequel opèrent les employés. Les facteurs organisationnels sont susceptibles d'engendrer des comportements dysfonctionnels sur les lieux de travail pourtant la revue de littérature effectuée permet de souligner l'insuffisance de recherches qui ont se sont focalisées sur l'impact des facteurs organisationnels sur les comportements dysfonctionnels des employés (Robinson & Greenberg, 1998). Selon ces études, la perception

d'injustice, le climat de travail ainsi que le manque d'autonomie favoriseraient l'émergence de comportements à caractère subversifs.

2.1 Les caractéristiques du poste de travail

Le contenu du poste, le flou du poste ou encore les conflits intrinsèques au poste peuvent favoriser l'occurrence de comportements dysfonctionnels.

2.1.1 Le contenu du poste

Les travaux d'Hackman & Oldham¹² révèlent qu'un individu doit ressentir que son travail a un sens. Pour cela il doit être amené à percevoir trois caractéristiques par rapport à son emploi : la variété des compétences requises ; l'identité de la tâche et la signification de la tâche. Ces besoins de développement personnel peuvent se manifester différemment selon les personnes. Plus ces besoins sont élevés, plus ces perceptions seront importantes dans l'appréciation du potentiel de motivation attaché à un emploi. Ainsi, les employés ayant un fort besoin d'accomplissement vis-à-vis des tâches riches peuvent adopter un comportement de parasitisme pour se débarrasser d'une façon temporaire d'un travail routinier et ennuyeux, souvent nécessaire.

2.1.2 Les caractéristiques du lieu du travail

Les travaux ayant lieu dans des locaux exigus, mal organisés où les équipements ne sont pas à leur place peuvent générer des comportements de flânerie, d'agression interpersonnelle. Des travaux caractérisés par un niveau élevé de bruits sont susceptibles d'occasionner des malaises physiques et mentaux. Ceux-ci favorisent l'occurrence de comportements agressifs au sein de l'équipe.

2.1.3 Le conflit et l'ambiguïté de rôle

La majorité des études sur les tensions de rôle ont pour point d'ancrage le travail de Khan & al. (1964). Le rôle désigne l'ensemble de normes que l'individu est tenu respecter, définissant de ce fait une certaine régularité compte tenu de la position de l'individu dans l'organisation et dans son statut (Rizzo & al., 1970). Fondée sur cette définition, l'approche de Khan & al. (1964) souligne que l'insertion au cœur d'un ensemble de rôle s'avère porteuse de tensions de rôle. Ceux-ci sont déclinés au travers des concepts conflit et ambiguïté de rôle. Ils les définissent respectivement comme « l'occurrence simultanée de deux ou plusieurs

¹² Cité par Roussel P., (2000), « La motivation au travail : concept et théories », les notes du LIRHE, note n°326.

demandes compatibles telles que l'adaptation à l'une, rend plus difficile l'adaptation aux autres » et « le degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation ». Les auteurs identifient cinq formes majeurs de conflits à savoir : le conflit intra émetteur, le conflit inter émetteur, le conflit inter-rôle, le conflit personnel et le conflit lié à la surcharge de travail.

Dans une situation où l'on exigera d'un employé de satisfaire simultanément deux demandes contradictoires, il ya aura un conflit intra-émetteur. La deuxième catégorie de conflit, soit le conflit inter-émetteur surgit lorsqu'un individu est confronté à deux ou plusieurs émetteurs qui ne s'entendent pas sur le rôle que cet employé doit endosser. Le conflit inter-rôle se présente lorsqu'un acteur est détenteur de plus d'un rôle à la fois. Le conflit personnel se manifeste lorsqu'on demande à un individu de réagir de façon incompatible avec son système de valeurs. Le conflit lié à la surcharge de travail se situe entre le conflit inter-émetteur et le conflit inter-rôle ; plus précisément il fait le lien entre ces catégories. Il s'agit du cas où deux ou plusieurs émetteurs semblent s'entendre sur un rôle. Toutefois, dans les faits, vu la complexification des rôles dans les organisations, un conflit peut surgir quant même. La probabilité de conflits augmente en fonction de la complexité du rôle que les deux émetteurs exigent d'un employé. Plus un rôle est complexe, plus il s'avère difficile de le concevoir de façon identique. Les conflits de rôles sont susceptibles de générer parfois chez les individus des dissonances cognitives et affectives (Festinger, 1950). Cela se traduit par des perceptions ambivalentes du travail (attiret/répulsion...).

L'ambiguïté de rôle se produit lorsque les objectifs que l'employé doit atteindre, sont imprécis, lorsqu'il ne connaît l'étendue de ses responsabilités ou lorsqu'il ne dispose pas de toutes les informations indispensables pour une prise de décision appropriée. Les travaux de Khan & al. (1964) mettent en exergue deux types d'ambiguïté de rôle. Le premier est lié au rôle lui-même. Le second est attelé son aspect socio émotionnel. Ces tensions que les chercheurs déclinent en conflits et ambiguïté de rôle ont un impact négatif aussi bien pour l'individu que pour son organisation. En effet, ils peuvent engendrer la dégradation de la cohésion entre les employés, la diminution de la motivation individuelle, le développement de comportement de retrait. Le conflit et l'ambiguïté de rôle occasionnent également une redéfinition personnelle difficile du rôle organisationnel voire l'émergence d'un comportement agressif à l'égard de la source de stress (Grima, 2004). Plus un travailleur sait ce qu'on attend de lui, plus il sera satisfait et fournira l'effort nécessaire pour accomplir convenablement sa tâche. En outre, l'ambiguïté dans la définition des rôles est un facteur de

stress. Celui-ci nuit aussi bien à l'organisation ainsi qu'aux employés. En effet, le stress favorise généralement l'émergence de comportements agressifs (Fox & *al.*, 2001 ; Vigoda, 2002).

Ceux-ci pourraient aller des simples insultes verbales jusqu'à abîmer volontairement l'équipement disponible. L'ambiguïté des rôles se traduit par un manque de clarté des objectifs de travail, des responsabilités et des mandats associés aux rôles de l'employé. Elle engendre une certaine incertitude. L'employé ne sait pas quoi faire, quand faire et comment le faire. Il réduit alors son effort.

2.1.4 L'injustice organisationnelle

Le concept de justice organisationnelle fait référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle). La perception de justice organisationnelle reflète le jugement qu'un individu porte face à un ou à plusieurs de ces trois dimensions (Roussel, 2000). Le sentiment de justice ressenti par un employé suscite des comportements fonctionnels favorisant en général la performance au travail (Charles-Pauvers & *al.*, 2006). Inversement, le sentiment d'injustice est susceptible de favoriser des comportements pouvant nuire à l'entreprise ou à ses membres. Plusieurs auteurs ont établi un lien entre la perception de la justice et l'occurrence de comportements dysfonctionnels (Skarlicki & Folger, 1997 ; Simard & *al.*, 2004). Un employé qui au sein de son entreprise peut participer aux prises de décision, peut exprimer son point de vue et ses opinions aura moins tendance à diminuer la qualité ou la quantité de son travail ou à développer des comportements agressifs (Simard & *al.*, 2004). Lorsque les décisions prises par l'autorité organisationnelle ou légale sont perçus comme injustes, les acteurs éprouvent de la colère qui peut les conduire à punir d'une manière ou d'une autre la source de l'injustice (Skarlicki & Folger, 1997).

Selon la théorie de l'équité, les individus sont engagés continuellement dans un processus de comparaison sociale. Ils ont tendance à comparer leurs contributions apportées en termes de temps, d'efforts et de résultats aux rétributions reçues (au sens large d'avantages divers). Cette théorie traite des perceptions individuelles subjectives et non objectives entre ces dimensions. Les employés comparent ainsi leur contribution et rétribution à celles de leurs collègues ou à d'autres employés dans d'autres entreprises et évaluent l'équité des rapports

entre les deux. Si ils se perçoivent en sous équité, ils auront tendance à diminuer leur contribution et batailler pour accroître leur rétribution.

3. Les facteurs interpersonnels

3.1 Le style de gestion du leader et ses interactions avec les membres de son équipe

Le style de gestion du leader ou la manière de diriger les équipes de travail est susceptible d'inciter les employés à se comporter d'une manière déviante. Les travaux de Leconte & al., (2008) mettent en exergue le rôle du leader et sa contribution par son style de leadership directif à l'émergence de comportements agressifs dans les équipes de travail. En effet, le supérieur immédiat endosse le rôle d'intégrateur au sein d'une équipe. Il bénéficie d'une position stratégique dans la mesure où il est situé à l'interface des systèmes organisationnels et groupaux. Un style de management directif c'est-à-dire centré exclusivement sur la production et la tâche et non sur la gestion des ressources humaines est susceptible de générer une hausse des comportements agressifs au sein de l'équipe. Cet état résulte de l'autorité du leader. Le désintéressement de celui-ci à l'égard des relations humaines, son manque de confiance dans les subordonnés le conduit à avoir avec eux une relation d'autorité-obéissance, à intensifier la centralisation et le contrôle et à réduire au maximum la marge de liberté des membres de l'équipe. Leymann (1996, p170) met également en relief le rôle du manager de l'équipe dans l'occurrence de certains comportements dysfonctionnels *« Dans tous les cas que j'ai présenté figurent des supérieurs hiérarchiques qui sciemment réduisent les performances de leurs subordonnées. Il semble que la plupart des entreprises considèrent l'organisation en place comme immuable et, lorsque les défaillances de cette organisation sont manifestes, préfèrent utiliser la force plutôt que de tenter de réduire la tension en révisant structures et organisation du travail ; alors que chacun devrait savoir de puis longtemps qu'un comportement autoritaire produit rarement les effets désirés¹³ ».*

Des travaux récents qui se sont focalisés sur les causes d'émergence des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail mettent en exergue le rôle de certaines pratiques de gestion adoptés par le leader de l'équipe dans l'occurrence de ces

¹³ Traduction libre

comportements (Einarsen & *al.*, 2007 ; Aubé & Rousseau, 2009). En effet, les auteurs soulignent que les principales causes de difficultés dans les équipes sont dues aux pratiques de gestion inadaptées aux particularités du travail en équipe. Il arrive que certains managers d'équipes recourent à des pratiques de gestion susceptibles de nuire à l'efficacité du travail en équipe. Aubé & Rousseau (2009) indiquent que ceux qui adoptent de telles pratiques de gestion ne sont pas véritablement conscients des enjeux de la supervision. Ils éprouvent des difficultés à adapter leurs pratiques à un contexte de travail en équipe. Le travail en équipe diffère du travail individuel. L'interdépendance des équipiers en regard de la tâche exige une collaboration entre les équipiers. Le manager est appelé ainsi à tenir compte des particularités du travail en équipe et favoriser cette collaboration.

Les pratiques de gestion susceptibles de nuire au fonctionnement du travail en équipe peuvent être regroupées en trois catégories soit : la survalorisation de la contribution individuelle, le favoritisme et l'autocratie (Aubé & Rousseau, 2009). La survalorisation de la contribution individuelle comporte les pratiques qui exhortent les équipiers à se comparer entre eux et à être meilleurs que leurs coéquipiers. La fixation des objectifs individuels difficilement conciliables avec les objectifs de l'équipe ou en attribuant des récompenses aux membres qui semblent présenter plus de potentiel. Ce genre de pratiques a tendance à favoriser l'efficacité individuelle au détriment de l'efficacité collective. Ils tissent les trames de fond d'une compétition intra équipe. Lorsque les individus travaillent de façon individuelle, une compétition entre les travailleurs est susceptible de favoriser la performance de chacun. Néanmoins, un climat de compétition n'est pas recommandé dans un contexte de travail en équipe dans la mesure où il nuit à la collaboration. Chaque équipier veut se démarquer de ses coéquipiers. En résumé, le maintien des pratiques de gestion traditionnelles en ce qui concerne l'attribution des récompenses, la fixation des objectifs et la transmission du feedback en dépit des changements importants au niveau de l'organisation du travail pourrait amener les équipiers à percevoir leur rendement individuel comme étant prioritaire au rendement de l'équipe. Cette perception inciterait les équipiers à adopter une attitude compétitive ou du moins individualiste difficilement compatible avec le travail en équipe qui requiert la collaboration des membres (Aubé, 2003).

Le favoritisme englobe les pratiques discriminatoires qui favorisent certains équipiers au détriment de leurs collègues. Ce genre de pratiques peut occasionner un sentiment d'injustice et de frustration et affecter la cohésion de l'équipe (Einarsen & *al.*, 2007). Un style de gestion autocratique comporte le fait de monopoliser le temps de parole dans les

réunions d'équipe ou de prendre des décisions sans consulter les membres. Ce genre de pratiques est susceptible d'entraver l'autonomie collective et générer du stress chez les équipiers (Aubé & Rousseau, 2009).

Tableau 7 : Les antécédents des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail

La nature des antécédents	exemples
Des variables individuelles	<ul style="list-style-type: none"> - la personnalité - les dispositions affectives (la colère, l'envie) - le manque de compétence - les problèmes personnels
Des variables organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - l'injustice organisationnelle - le style de gestion du leader et ses interactions avec les membres de son équipe - Insuffisance de clarification des buts et des stratégies de l'organisation - la non clarté des tâches - les structures, les procédures ne sont pas bonnes
Certaines caractéristiques de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - la composition (la taille, l'hétérogénéité, l'homogénéité)
Certaines caractéristiques du travail en équipe	<ul style="list-style-type: none"> - l'interdépendance des tâches, - l'interdépendance des objectifs et l'interdépendance de la rétroaction et de la récompense

Nous constatons que la majorité de ces travaux ne prennent pas en considération l'impact des données contextuelles et sociétales dans l'analyse des comportements dysfonctionnels en milieu organisationnel. L'intégration de ces données dans l'analyse des comportements dysfonctionnels permettra des lectures plus riches et plus explicatives de la déviance des employés dans les équipes de travail

L'objectif de cette recherche est de comprendre les problèmes de fonctionnement des équipes de travail, non dans le sens de simplement les expliquer ou les catégoriser, mais pour

les transformer et les améliorer. Nous constatons que l'approche explicative psychologisante n'est pas suffisante puisqu'elle ne permet pas d'agir sur les dysfonctionnements. C'est pourquoi nous avons jugé opportun d'ajouter une analyse managériale.

Il existe un certain nombre de modalités de dysfonctionnements des équipes de travail (parasitisme, agression interpersonnelle, comportements de blocage, dénigrement de la contribution d'autrui). Ces dysfonctionnements sont les conséquences de problèmes. En croisant les sources de problèmes et les problèmes, on peut réduire ces comportements à problèmes sauf pour les cas de perversions (des employés tellement dysfonctionnels par eux même qu'il faut recourir à la psychiatrie pour soigner ces comportements dysfonctionnels). On peut agir difficilement sur l'individu. Néanmoins, on peut agir sur son travail.

Conclusion

Il apparaît dans ce chapitre que les équipes de travail ne sont pas une panacée pour accroître l'efficacité dans les organisations en toutes circonstances (Allen & Hecht, 2004 ; Van Hootegem & *al.*, 2005 ; Aubé & Rousseau, 2009). Certains éléments inhérents à la dynamique interne des équipes ainsi que la négligence de certaines dimensions du fonctionnement interne des équipes peuvent favoriser la manifestation de certains comportements dysfonctionnels au sein de l'équipe. Ces comportements entraveraient le bon fonctionnement de l'équipe et l'atteinte de l'efficacité escomptée. Paresse, agression et autres sont des conduites faisant partie de la sphère englobant la quasi –totalité des comportements pouvant être qualifiés de dysfonctionnels. L'analyse et la synthèse effectuée de ces comportements présente, à notre sens, des retombées sur le plan théorique et empirique. Sur le plan théorique, et sans prétendre à l'exhaustivité, il nous semble que la typologie de la déviance des employés que nous avons proposée est synthétique. Elle peut ainsi constituer une référence théorique en la matière. L'identification de ces comportements dysfonctionnels ainsi que leurs origines permet de les réduire éventuellement de les supprimer ou de les contourner.

Nous avons mis en exergue dans ce chapitre le rôle positif de certains conflits. Un conflit peut être considéré comme fonctionnel dans la mesure où il permet d'éviter une pensée trop conforme. Il peut favoriser les échanges de connaissances et par conséquent l'intégration des idées des différents membres d'une équipe de travail. La confrontation de différents avis permet aux équipiers de proposer des solutions novatrices. Les équipes composées de membres ayant des opinions différentes sont ainsi susceptibles d'être plus efficaces que les équipes trop consensuelles. Le conflit incite chaque membre à prendre du recul par rapport à ce qu'il fait, à s'interroger et à améliorer son travail. Plus les profils de compétences sont diversifiés, plus il y a de probabilités que des conflits se déclenchent. De ce fait, il est judicieux de transformer certains conflits en les rendant adaptatifs. Une gestion constructive des conflits est susceptible d'améliorer l'efficacité des équipes de travail. Au lieu de disconvenir les problèmes engendrés par la constitution d'équipes diversifiées ou de chercher à aboutir à un compromis en dosant la diversité, il est opportun de gérer le conflit d'une façon

constructive en développant la capacité d'une équipe de travail à tirer profit de la diversité des profils.

Plusieurs travaux comme nous l'avons vu dans ce chapitre ont traité le phénomène des comportements dysfonctionnels. Cependant, nous constatons que l'identification des antécédents de ce phénomène reste parcellaire. L'ébauche du parcours théorique montre l'existence de deux approches. La première approche attribue l'occurrence de comportements dysfonctionnels à des facteurs individuels. La seconde stipule que la manifestation de ces dysfonctionnements est due principalement à des facteurs interpersonnels et organisationnels. Certaines approches tentent de réconcilier entre ces deux tendances et appréhendent les dysfonctionnements en milieu organisationnel de manière plus ou moins holistique, prenant en considération l'ensemble des facteurs individuels, interpersonnels et organisationnels (Vardi & Weitz, 2004). Outre les explications de la mauvaise conduite se limitant au niveau individuel, interpersonnel et organisationnel, l'intégration dans ce chapitre de certaines caractéristiques de l'équipe et de certaines caractéristiques du travail en équipe s'avère notable. Néanmoins, l'analyse des comportements dysfonctionnels fondée sur ces différentes approches reste réductrice. Ces travaux négligent l'impact des données contextuelles et sociétales sur l'analyse des comportements dysfonctionnels en milieu organisationnel.

Nous estimons que l'intégration de ces données dans l'analyse des comportements dysfonctionnels permettra des lectures plus riches et plus explicatives de la déviance des employés dans les équipes de travail. En effet, les traditions et les représentations collectives prescrivent les comportements humains et confèrent à l'action des individus des formes singulières. L'étude de l'impact de certaines données contextuelles en lien avec l'effet sociétal du pays sur l'analyse des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail dans un contexte tunisien fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE III

**L'EFFET SOCIÉTAL DU PAYS DANS L'ANALYSE
DES COMPORTEMENTS DYSFUNCTIONNELS**

Introduction

Une ébauche du parcours théorique sur le comportement des employés sur les lieux de travail met en exergue la faible présence des recherches consacrées aux comportements dysfonctionnels. Pourtant, ces comportements ont des conséquences nuisibles sur le bien être de l'entreprise ou sur celui de son personnel et sont susceptibles d'occasionner des coûts importants au cas où les gestionnaires continuent à négliger ces comportements négatifs et à ne pas en tenir compte lors de l'élaboration des politiques de l'entreprise (Vardi & Weitz, 2004). De ce fait, une meilleure compréhension de ce « côté sombre » du comportement des employés s'impose. Une littérature récente commence à se focaliser sur la déviance organisationnelle (Robinson & Bennet, 1995 ; Griffin & al, 1998a). Néanmoins, la multitude de recherches qui se sont intéressées à ce phénomène intègrent des comportements qui nuisent au fonctionnement de l'entreprise quel que soit le mode d'organisation du travail adopté, nonobstant que ces comportements se révèlent plus ou moins néfastes selon que les individus travaillent ou non en équipe (Pearce & Giacalone, 2003 ; Aubé & *al.*, 2008).

La littérature émergente sur les actes dysfonctionnels en milieu organisationnel semble aussi négliger l'impact des données contextuelles et sociétales sur l'occurrence de ces comportements négatifs. Les études menées sur le « côté sombre » du comportement des employés au travail mettent certes en relief les différentes formes des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail et les causes de leur émergence en insistant sur les facteurs individuels, interpersonnels ou organisationnels dans l'émergence de ce genre de comportements. Certains travaux appréhendent la déviance organisationnelle de manière plus ou moins holistique, en prenant en considération l'ensemble des facteurs individuels et organisationnels dont la rencontre engendre l'occurrence de comportements dysfonctionnels (Vardi & Weitz, 2004).

Néanmoins, si la littérature révèle l'inexistence d'une définition qui fait sens et consensus sur ce qu'on entend par comportement dysfonctionnel. D'une société à une autre, certains comportements jugés dysfonctionnels peuvent offenser moins ou n'être pas sanctionnés et ce, en raison de plusieurs éléments rattachés principalement à la culture (religion, impact des successions des civilisations sur une société donnée) ou au degré de développement d'un pays. La culture définie comme étant un ensemble de normes, de valeurs et croyances partagées a un impact sur les comportements des individus. Chaque entreprise outre sa culture propre interne se

distingue par une culture spécifique du pays dans lequel elle est implantée (Beltaifa, 2009). L'intégration des données contextuelles en lien avec l'effet sociétal du pays dans l'analyse des comportements dysfonctionnels dans les entreprises tunisiennes peut améliorer notre compréhension de ces actes négatifs. Elle permet des lectures plus riches et plus explicatives.

La première section de ce chapitre sera consacrée à la présentation de l'importance de l'étude de l'effet sociétal. Dans la deuxième section, nous présenterons l'impact des données contextuelles en lien avec l'effet sociétal du pays sur l'occurrence des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail

Section 1 : Importance de l'étude l'effet sociétal

1. Les travaux antérieurs sur les comportements dysfonctionnels dans le contexte tunisien

La plupart de ces travaux ont été menés dans des entreprises industrielles tunisiennes. Boukraa (2005) souligne que les facteurs qui entravent la productivité sont l'absentéisme, les accidents de travail et les sanctions. Il met ainsi en relief « *un syndrome révélateur de la pathologie de l'entreprise tunisienne* ». Les travaux de Alouane (1997) stipulent que les dirigeants des entreprises tunisiennes sanctionnent les ouvriers essentiellement en cas d'indiscipline, d'insubordination, absences non justifiées ou mauvaise conduite. Les ouvriers généralement d'origine rurale éprouvent des difficultés à se détacher d'une vision traditionnelle des rapports de travail et de légitimation de l'autorité. Il en découle « *un phénomène de blocage partiel du commandement* » (Zghal, 2000, p38). L'absentéisme est très fréquent dans l'entreprise industrielle tunisienne. Il relève d'une mentalité « non industrielle », d'un « comportement traditionnel » dus à une inadéquation de l'ouvrier d'origine rurale au rythme du travail (Alouane, 1997 ; Boukraa, 2005). Dans les usines, on est souvent en présence d'un paysan ouvrier, encore attaché à la terre. Il rentre au bled à chaque récolte. Alouane (1997, p 295) souligne « *l'ouvrier s'absente pour chaque événement familial à l'occasion des fiançailles, mariages, maladies, décès, circoncisions (la famille s'étend là à la lignée la plus large)* ». Le poids de la famille s'explique notamment par rapport à une culture tunisienne, caractérisée par cette structure noyau de la société.

Les styles de gestion adoptés par les entreprises tunisiennes au début de l'industrialisation étaient construits par imitation. A l'aube de l'indépendance, un grand nombre de cadres français ont quitté le pays, et la majorité des gestionnaires tunisiens, qui ont pris la relève étaient, soit des cadres intermédiaires « maîtrise », ou parfois des novices fraîchement sortis d'un système éducatif peu spécialisé. Les très hauts cadres ont été formés aux grandes écoles françaises (Polytechnique, Centrale, Mines, Ponts et Chaussées, ...). Tous pratiquement sans exception, sont rentrés dans leur pays, et ont été mis à son service. Néanmoins, ces derniers étaient peu nombreux par rapport aux grands besoins en cadres gestionnaires. Pendant cette période, la formation de cadres et l'efficacité des entreprises

étaient une priorité que le dispositif national d'éducation et de formation encore en gestation n'arrivait pas à combler. L'essentiel était de trouver des individus pour travailler et gérer les entreprises peu acquises aux valeurs de performance et d'efficacité. La majorité des travailleurs tunisiens après l'indépendance, venait des campagnes, et avait des mentalités agricoles et traditionnelles.

L'instauration d'une mentalité industrielle est indispensable pour améliorer l'efficacité des entreprises. Les responsables politiques de l'époque pressentaient la nécessité de rationaliser les méthodes de gestion et érigeaient les modèles exogènes comme exemple. Sociétalement, il fallait choisir entre modernité occidentale peinte comme nécessaire pour intégrer le développement ou fixation sur un modèle traditionnel de repli et de refus d'ouverture.

2. Les approches institutionnalistes

Du point de vue théorique, plusieurs recherches en management comparé révèlent les limites des approches universalistes et mettent en exergue l'importance de prendre en considération la spécificité des organisations et des contextes pour pouvoir développer des stratégies et des outils de gestion appropriés. Les approches institutionnalistes ont fait l'objet de développements de deux types : l'approche en termes d'effet sociétal initiée par Maurice & al., (Maurice & al., 1982, 1992 ; Maurice, 1989, 1991 ; Silvestre, 1990 ; Sorge, 1991, 1996) et celle en termes de 'business systems' développée par Whitley (1992a, 1992b, 1996). En parallèle, des théories culturalistes donnent un penchant différent de l'effet sociétal : Hofstede (1980, 1991) met en évidence une programmation mentale par les valeurs, alors que D'Iribarne (1989, 1991, 1998) met en relief des logiques nationales, "propriétés générales d'une façon de vivre en société" (1998, p. 352).

En gestion des ressources humaines (Bournois & Roussillon, 1992 et 1998, Brewster, Bournois, 1991, Brewster & Hegewisch, 1994), les approches culturalistes prédominent dans les études comparatives. Néanmoins, le potentiel des théories institutionnalistes pour la recherche comparative demeure insuffisamment exploité. Ces approches peuvent pourtant aider les chercheurs en sciences de gestion à dépasser les diverses lacunes des approches culturalistes (Cazal, 1998 a et b).

L'actuel débat sur la globalisation reprend la discussion classique en matière de comparaison internationale. Celle-ci oppose deux approches à savoir : les approches universalistes et les approches culturalistes. Les approches universalistes mettent en évidence la nécessité d'adopter la thèse d'une mondialisation homogénéisante. En revanche, les approches culturalistes développent davantage la thèse de la spécificité de chaque société. L'analyse de l'effet sociétal développée par Maurice & al. en 1982 cherche à dépasser cette opposition et fournit aux chercheurs un cadre heuristique pour les comparaisons internationales. Cette approche avait pour objectif à l'origine l'explication des différences dans les structures de salaires entre deux pays à savoir : la France et l'Allemagne. Les travaux de Maurice & al. (1982) ont essayé d'identifier les dimensions du rapport salarial propres à chaque société et ont ainsi contribué de façon considérable à une meilleure compréhension des spécificités nationales de l'organisation industrielle. A cet effet, les auteurs ont dégagé un « effet sociétal » découlant de cohérences structurelles spécifiques entre trois espaces à savoir : un espace professionnel, un espace organisationnel et un espace éducatif.

2.1 Un bref rappel de la teneur originelle de l'analyse sociétale

Il est judicieux de rappeler que « l'analyse sociétale » ne prétend pas être une théorie. Le point de départ de cette approche a été une question empirique qui s'intéressait aux structures sociales de deux pays à savoir : L'Allemagne et la France. Maurice & al. (1982) se sont interrogés sur les écarts salariaux entre ouvriers qualifiés et agents de maîtrise au début des années soixante-dix. Ils se demandaient pourquoi ces écarts sont moins importants en Allemagne qu'en France. Ils stipulent qu'à Outre-Rhin, les encadrements sont considérablement moins nombreux dans les entreprises allemandes que dans les entreprises françaises et cette pénurie aurait dû lui garantir une rémunération relative évidemment plus élevée qu'en France (Verdier, 2000). La rigueur du parcours méthodologique poursuivie a permis à Maurice & al. (1982) d'expliquer ce paradoxe. En effet, il est impossible de comparer terme à terme ces différentes catégories sociales. Les auteurs indiquent que dans les entreprises des deux sociétés (la société allemande et la société française), la construction de ces diverses catégories repose essentiellement sur des processus sociaux interactifs. En Allemagne, la socialisation par le système éducatif s'effectue par l'apprentissage conféré aux ouvriers professionnels et aux agents de maîtrise ; l'organisation des entreprises est basée à Outre-Rhin sur une grande autonomie ouvrière tandis qu'en France c'est la logique de contrôle qui prévaut. Ces catégories sociales ainsi conceptualisées mettent en évidence des

particularités sociétales expliquant la prédominance dans les entreprises allemandes d'une très forte continuité professionnelle entre les ouvriers qualifiés et les agents de maîtrise engendrant un faible écart salarial entre les deux catégories. En revanche, les entreprises françaises sont caractérisées par une discontinuité hiérarchique et par conséquent par une hiérarchie salariale remarquablement plus ouverte. Ainsi, l'analyse sociétale commence par distinguer entre deux dimensions relatives au rapport salarial commun aux entreprises appartenant aux deux sociétés industrielles étudiées. Cette « façon de concevoir l'entreprise dans la société » se base sur un ensemble de processus (la socialisation, les rapports sociaux, éventuellement l'organisation) qui participent à la construction aussi bien des acteurs que des espaces où s'effectue la production (Verdier, 2000). Elle ne raisonne pas en termes de global ou encore de national mais prennent comme point de départ « le local » (ex : les entreprises). Elles essaient par la suite de reconstruire les dimensions sociétales les plus adéquates.

La théorie du « fait salarial » est l'élargissement du cadre conceptuel de l'analyse de l'effet social. Elle procure un cadre d'analyse et de méthodologie permettant la comparaison internationale (Maurice, 2000). L'approche sociétale a suscité de nombreux débats qui ont contribué à la faire évoluer (Reynaud, 1979 ; Ben Hamouda, 1985 ; D'Iribarne 1991). On lui reproche actuellement à s'être placée à un niveau bien déterminé, celui de l'Etat-nation. Celui-ci semble avoir perdu de sa pertinence particulièrement du fait de la mondialisation (Lane, 2000). En effet, d'une part, les forces économiques incitent à délayer des cadres de référence sociétaux. D'autre part, les entreprises multinationales sont en train de développer des modèles transnationaux. Néanmoins, des travaux récents (Verdier, 2000 ; Mendez & al., 2000 ; Méhaut, 2004) révèlent l'actualité de l'analyse de l'effet sociétal et lui redonnent de l'importance. Les travaux de Verdier (2000) sur l'analyse de l'innovation dans les secteurs des hautes technologies montrent la pertinence de continuer à se référer à « l'effet sociétal ». Cependant, l'auteur recommande de réduire cette dimension au seul niveau national. Il signale qu'actuellement, les transformations des sociétés contemporaines combinent trois dimensions à savoir : les dimensions nationales, les dimensions locales et les dimensions mondiales. Verdier (2000) rappelle que l'effet sociétal résulte de ces interactions. Celles-ci mettent en exergue des configurations d'acteurs, publics et privés. Il met l'accent sur les entreprises multinationales. Méhaut (2004) a mené une recherche dans trois pays de la position des jeunes entre périphérie et noyau dur d'établissements d'une grande multinationale. Les formes institutionnelles d'emploi présentent des ressemblances fonctionnelles pourtant le cadre juridique et les relations professionnelles de chaque pays spécifient ces diverses formes.

Bien qu'on se place sur le segment inférieur de la main d'œuvre non qualifiée, le rapport éducatif semble avoir un impact sur les contours de la périphérie. Le fait de véhiculer des normes sociétales (relatives au diplôme, à la forme d'emploi) permet de structurer les trajectoires des jeunes plutôt vers l'emploi stable, conformément à leurs attentes ultérieures. Les établissements s'approprient et construisent ces normes en congruence avec leur système de relations professionnelles pour organiser l'accès au noyau dur de l'emploi stable.

Selon Maurice (2000), la globalisation peut se traduire par la formation de « nouveaux espaces intermédiaires ». Ces espaces peuvent réunir à la fois, le local le national et le supranational par l'intégration des stratégies de plusieurs acteurs en milieu organisationnel. Il convient à ce niveau de réconcilier efficacement les intérêts divergents de ces différents acteurs par le biais de régulations en prenant en considération ces divers niveaux. Le sociétal permettrait l'agencement, la coordination éventuellement l'intégration des ressources humaines, technologiques, institutionnelles qui ont été élaborés à des niveaux différents. Plus qu'à des cohérences structurelles qui limitaient l'analyse sociétale originelle, il s'avère ainsi judicieux d'accorder un intérêt particulier aux dynamiques d'apprentissage relatives aux capacités cognitives des acteurs et à la qualité des régulations qu'ils sont susceptibles de développer dans des contextes spécifiques (Mendez & *al.*, 2000 ; Verdier 2000).

En tant que compilation de valeurs et d'attitudes d'une part et accumulation de savoirs et d'expériences de l'autre, l'effet sociétal pourrait être utilisé comme un matériau d'appréciation des mutations et de restructuration jusque là négligé, il pourrait inspirer aux managers des stratégies de dynamisation des problèmes humains (Ben Hamouda, 1985).

Les collectivités n'agissent pas de façon rébarbative et selon l'instinct, des normes sociales, politiques, économiques, religieuses régissent leurs modes de fonctionnement. Des traditions séculaires prescrivent leurs conduites. Ceci a pour conséquences que des situations sociales analogues s'expliquent de façons différentes, de surcroît, lors qu'elles sont influencées par la culture et l'effet sociétal.

Nombreux sont les exemples où un malaise identitaire est constaté lors des changements, ceci sur un plan aussi individuel que collectif (la perte d'un emploi ou d'un privilège est vécue comme une mise à mort du point de vue social). Les problèmes humains dus aux mutations ne peuvent être interprétés en passant outre les rapports socioéconomiques et l'expression des émotions individuelles et collectives sont fonction de la culture et des

particularités de la société. C'est ainsi que les situations de restructuration génèrent des réactions émotionnelles qui assises dans leur contexte culturel et bien utilisées peuvent être situées par rapport au référent d'un pays et lui être spécifiques. Dans les pays du sud, la grande question qui se pose est : comment concilier les valeurs traditionnelles et les nouvelles exigences de la mondialisation?

2.2 La Personnalité de base du tunisien

Issue de l'historique et des influences des institutions constituant la vie sociale ; la personnalité de base permet la compréhension de l'intériorisation par une collectivité des faits de civilisation et d'esquisser l'âme d'un peuple et son caractère social. Elle se présente comme une sorte de moule permettant l'éclosion des traits de caractère communautaires face à des problèmes existentiels. Selon Ben Hamouda (1985), la société tunisienne a connu dans son histoire plusieurs types de populations: Les numides 814 AV JC. Les puniques, limités aux côtes avec les brassages ethniques et de langues. Les romains avec un brassage de langue et de population certes limité mais existant comme même puisque la population indigène a donné à Rome l'un de ses empereurs (septim sévère). Le passage des Byzantins et des vandales a été bref pour marquer l'âme de la Tunisie profonde. Les invasions arabes avec l'introduction de l'islam bien que plus tardives (VII siècle de notre ère) ont marqué de façon radicale les mœurs et les comportements politiques et psychologiques de la population tunisienne.

Cette recherche de l'identité et de l'être trouve sa place socialement et s'exprime de façon informelle dans le champ sociétal et sur les lieux de travail. Ainsi, si l'entreprise est un lieu où s'expriment de nombreux projets, la base modale y occupe une place importante et explique les problèmes qui peuvent survenir pour organiser le travail, agencer les équipes ou conduire un changement.

Pour mieux comprendre la personnalité de base du tunisien, il serait également judicieux de faire un bilan des changements connus par la société tunisienne pendant le XX siècle.

2.3 La quête d'une modernité tunisienne

Comme tous les pays à forte tradition culturelle, la modernité en Tunisie est associée à un mouvement de rénovations et de réformes, celles-ci ont touché, à la fois, la conception du monde, celle de l'homme ainsi que celle de la société. A l'instar de nombreux pays, la Tunisie a connu des mouvements de rénovation et de consolidation de son assise institutionnelle (Ounaies, 2012).

Les premières institutions véhiculant des valeurs de modernité occidentale sont apparues dans le pays à partir des années 1830. Le Bey Hussein a recruté à cette date des officiers français, italiens et turcs pour instruire les cadres de l'armée. Le Bey Ahmed, qui lui succède, crée en 1837 à l'instar de l'école polytechnique française l'école militaire du Bardo. Il s'agit de la première institution tunisienne moderne dans laquelle on enseigne l'art militaire, les sciences expérimentales ainsi que les mathématiques. Ce bey était connu pour son avidité des impressionnantes applications du génie industriel en Europe. La mise en place de cette école sans qu'aucune référence religieuse ne soit citée est un fait remarquable pour cette époque. De ce fait, le mot d'ordre qu'a lancé Kabadou, poète a qui a été confiée la traduction à l'arabe, langue sacrée, le savoir scientifique des mécréants (engager un «emprunt à l'occident»), révèle une prise en charge d'un certain nombre de valeurs élémentaires de la modernité à savoir : la science, la rationalité, et la construction d'un État sur des bases contractuelles. Il est clair que les réformistes tunisiens ont délibérément adopté une idéologie du progrès dans l'objectif de définir un projet de société exigeant une remise en question de la pensée dominante ainsi qu'une nouvelle lecture du référentiel religieux (Ben Guiza, 2012). Les forces de traditions représentées par les ulémas ont cherché à faire assurer la continuité de l'héritage historique en conservant entièrement à leur profit le monopole du savoir de leurs prédécesseurs et de leur discours. Ces ulémas qui enseignaient dans les universités islamiques et agissaient à l'intérieur ou autour de l'Etat, ont du céder face à certains dissidents à une vision entièrement rénovée du discours religieux (Ben Achour, 2011).

Khayreddine Pacha est considéré comme le Père de la Renaissance tunisienne. Son statut au sein de l'Etablissement beylical, sa grande culture, ses nombreux voyages en Europe et sa connaissance fouillée de la réalité tunisienne ont fait de lui le leader du courant moderniste tunisien. Il a fondé le collège Sadiki en 1875 dans lequel a été dispensé un enseignement dont le contenu reflète l'idéal réformiste synthétisant les acquis de deux cultures (la culture islamique et la culture européenne). Ce collège est ainsi considéré comme

étant le berceau de l'esprit réformiste tunisien. Dans son ouvrage *Akwam al mesalek*, publié en deux langues (en arabe et en français), Khayreddine Pacha diagnostique le monde musulman et présente une panoplie de moyens permettant sa modernisation et sa renaissance. L'initiative de Khayreddine a été déterminante. Les traditionalistes tunisiens aussi bien que les modernistes se reconnaissaient dans le programme qu'il a élaboré. Les Sadikiens, acquis à la modernité avaient une vision plutôt rationaliste qui repose sur l'obéissance à un ensemble de règles de communication conventionnelles, d'organisation, de gestion susceptibles d'être révisés et restructurés, valorisant l'individu et le considérant comme un sujet de droit. Les Zeitouniens, traditionalistes considéraient les réformes comme un moyen affirmant l'identité arabe et musulmane, celle-ci devant rester le référentiel essentiel de toute procédure de réforme. Les Sadikiens eux mêmes feront de la composante arabe et musulmane un fondement dans la construction de l'identité tunisienne. Toutefois, ils estiment qu'une appropriation du Tunisien de sa propre histoire est indispensable, pour constituer une identité qui se base sur le travail, l'apprentissage de la science et l'ouverture qu'impose l'idéal réformiste (Ben Guiza, 2012). La question nationale allait par la suite les fédérer après le protectorat signé en 1881.

La nécessité d'une nouvelle lecture de la tradition islamique, se retrouve implicitement dans l'ensemble des textes et les différentes positions de tous les réformateurs tunisiens. Le manifeste de Abdelaziz Thalbi rédigé à l'aube du vingtième siècle, *L'esprit libéral du Coran* et celui de El Fadhel Ben Achour *les maqacida-sharia* dans lesquels les auteurs prônaient une interprétation libérale de l'Islam s'inscrivent dans cette optique (Ben Guiza, 2012).

2.3.1 Développement institutionnel en Tunisie

Le diagnostic du développement institutionnel en Tunisie change selon la perspective temporelle dans laquelle on se place : les premiers temps (1956-1981), le temps de la transition (1982-1995), les temps actuels (1996-2011). Une concentration d'actes en termes d'institutionnalisation caractérise le premier quart de siècle de l'histoire de la Tunisie indépendante (1956-1981). Un ensemble de règles impersonnelles, de construction institutionnelle reposant sur l'égalité d'accès et d'opportunités, du détachement à l'égard des forces et des structures établies, du détachement à l'égard des appartenances « locales » (appartenances tribales, régionales, sociales voire religieuses) ont été élaborées à un rythme très fort engendrant plusieurs ruptures (Ben Romdhane, 2012).

Le Code du Statut Personnel proclamé 13 août 1956, soit trois mois après l'indépendance du pays a permis de reconnaître la femme comme sujet de droit à part entière. Il a favorisé son détachement de l'autorité du patriarche, celle du père et de l'époux. Il a également établi l'égalité entre les sexes. Celle-ci était défendue par les premiers modernistes zeitouniens¹⁴. La lecture libérale du Coran a permis à un Cheik Zeitounien Thalbi de défendre l'émancipation de la femme en Tunisie et son droit à l'enseignement ainsi que sa participation à la vie active. Cette position moderniste et progressiste a constitué une revendication importante. Un autre Cheik Zeitounien, Tahar Haddad, a publié en 1930, un ouvrage (Notre femme dans la législation islamique et la société). qui reste une référence en matière de défense de l'émancipation de la femme en Tunisie. Le débat est porté sur la scène politique. Au delà de l'instruction et de l'éducation, la condition de la femme était posée dans toute son étendue. Ce cheikh articule la lutte pour la libéralisation de la femme à celle des ouvriers. Il estime que les mêmes revendications de liberté et d'égalité sont agissantes des deux côtés. La liberté des peuples ne peut pas être dissociée de celle des individus, citoyens égaux (Ben Guiza, 2012).

L'unification du système judiciaire abolit les tribunaux religieux (musulman, juif et chrétien) et rationalise la vie juridique en détruisant le particularisme tribal : la même règle s'applique à tous et garantit la séparation ainsi que le détachement à l'égard des pouvoirs religieux. L'abolition des propriétés de main morte a permis de mettre fin aux rentes qui sont restées l'apanage de certaines familles privilégiées par la descendance. Ces familles étaient exemptées des obligations collectives du travail et de l'effort. Ceci a permis de conforter la propriété privée et l'indépendance personnelle. La société tunisienne est passée ainsi d'une société de loyauté à une société de légalité.

La proclamation de la République a mis fin au pouvoir héréditaire au sommet de l'État et de la société : la règle met les individus en position d'égalité d'opportunités, les plus lourdes tâches sont d'un égal accès à tous. Elle s'est faite sur la base de la souveraineté du peuple et a permis la construction d'un État-nation. Toutes ces réformes sont considérées comme étant des constructions institutionnelles ; elles s'inscrivent dans une même perspective : la fin des privilèges, la prise en mains par les individus de leur propre destin.

L'enseignement était l'un des attributs essentiels de la souveraineté. Le nouvel État

¹⁴ La Zeitouna est une ancienne université qui dispensait un enseignement religieux en Tunisie

tunisien qui visait à changer les mentalités a conféré à l'instruction un caractère national. La science était devenue ainsi l'élément primordial de la modernisation. L'éducation du citoyen tunisien est prise en charge par l'État depuis l'indépendance. La plus grande réforme de l'éducation, connue sous le nom de la loi de l'éducation a été réalisée par Messaadi (1958), elle était basée sur l'unité de l'éducation et sa rationalisation. Le Tunisien a montré depuis l'aube de l'indépendance une grande capacité d'ouverture et d'adaptation aux valeurs de la modernité. Ceci permet de défier toutes les formes de stigmatisation qui accompagnent généralement la vision essentialiste. Celle-ci définit l'identité comme une donnée anhistorique et les individus comme étant des substances prédéterminées. Ce point de vue sclérose l'individu dans une personnalité définitivement établie contrairement au point de vue relationnel, scientifique et moderne. Selon cette vision, l'identité est le résultat d'un processus historique et les individus sont des êtres qui se déterminent à travers un processus d'intersubjectivité.

L'administration et la bureaucratie ont été renouvelées à l'aube de l'indépendance pour remplacer les anciens symboles du régime colonial et beylical. Des départements ministériels ont été créés pour prendre en charge l'équipement du pays. Une économie de marché a été mise en place d'une manière progressive. Le capitalisme tunisien prend une forme de capitalisme à dominante publique, couplé par un capitalisme privé dynamique et « démocratique ». Il est constitué le plus souvent en aval des grandes entreprises publiques, à la faveur des mécanismes incitatifs institués par l'État (Code des Investissements) et des crédits bancaires. Le capitalisme privé est à dominante PME, entreprises familiales. Le domaine de prédilection de ce capitalisme est le secteur industriel, notamment le textile et le cuir, l'industrie agro-alimentaire, l'industrie des matériaux de construction (carrelages, faïences, plomberie, sanitaires,..). Dans le domaine des services, le développement rapide du secteur touristique sous les auspices de l'État a donné lieu à l'émergence de nombreux entrepreneurs dans l'hôtellerie et la restauration, voire l'artisanat, essentiellement la tapisserie et la poterie. La grande entreprise, l'entreprise structurante, celle autour de laquelle se constituent des grappes d'entreprises privées, est l'entreprise publique.

Au cours du premier quart de siècle après l'indépendance, la Tunisie a fait des progrès remarquables en ce qui concerne l'œuvre accomplie en matière d'édification institutionnelle. Le pays a vécu un grand bouleversement qui l'a fait passer d'une société traditionnelle, attachée à son passé, à une société moderne orientée vers l'avenir. La restructuration de fond

des institutions et des mœurs a permis la mise en place d'une société tunisienne moderne. La Tunisie est devenue un modèle dans le monde arabo-musulman en termes de codification de règles, de dépersonnalisation, de détachement à l'égard des structures de l'oppression, d'égalité d'accès aux institutions et de promotion basée sur le mérite et la compétence (Ben Romdhane, 2012 ; Ounaies, 2012).

En matière politique, le développement n'a pas été synonyme d'institutionnalisation. La sphère politique est restée un domaine exclu de la compétition, il est donc resté dépourvu de règles, très personnalisé, intimement lié à l'humeur et à l'état de santé du chef de l'Etat. À partir du début des années 1980, la vacuité des institutions politiques mises en place, altérées par le pouvoir personnel du président, l'absence totale de règles et de mécanismes de transfert de pouvoir, l'imprévisibilité engendrent la dérive au sommet de l'État. Celle-ci a désorganisé toutes les institutions en charge du développement et a débouché sur un chaos économique, social et politique. Le changement intervenu à la tête de l'État tunisien en 1987 a permis de remettre de l'ordre dans cette situation et restituer aux institutions leurs privilèges. La situation a pu se rétablir quelques années après.

Une nouvelle configuration institutionnelle globale émerge dans le pays à partir de 1995. Celle-ci est caractérisée par le retour au « lien personnel » aux dépens du « lien impersonnel » ainsi que par la monopolisation des centres de pouvoir et des richesses. La règle formalisée et la compétition s'estompent pour laisser peu à peu la place aux privilèges. Un lent processus de dés-institutionnalisation commence à se répandre. Au début, il était limité à certains départements, il a fini par la suite d'envahir l'ensemble des institutions. Les hauts fonctionnaires de l'État sont devenus des figurants. Ce qui a affecté l'enthousiasme des autres fonctionnaires. Avec la propagation du sens de la futilité dans les institutions, le désintérêt commence à s'installer. Les fonctionnaires les plus méritants se retirent laissant la place aux moins compétents qui encourageaient ceux qui avaient encore le sens du bien commun à rejoindre leurs prédécesseurs (Ben Romdhane, 2012).

Le chômage des diplômés de l'enseignement supérieur augmente d'une manière substantielle. L'absence de perspectives d'emploi n'incite pas les étudiants à s'investir dans leurs études. Ce découragement a un impact négatif sur les enseignants qui deviennent moins enthousiastes pour améliorer leur enseignement. En définitif, c'est le principe même de la

promotion sociale reposant sur le mérite et l'identification de celui-ci au diplôme qui est violenté.

2.3.2 Le fait industriel et l'évolution des relations professionnelles

- **Les débuts de l'industrialisation en Tunisie**

L'entreprise moderne gérée par des nationaux a émergé en Tunisie en 1956, soit après l'Indépendance du pays. De ce fait, le pays a connu tard l'industrialisation. L'atelier d'artisan, la boutique de commerçant ou l'association pour le commerce de gros ou celui international sont les principales formes d'entreprise que la Tunisie a connues. Ceci n'amenait pas systématiquement à des formes de gestion sophistiquées comme celles développées dans les pays industrialisés : des formes de gestion qui reposent sur l'organisation rationnelle du travail et la prévision. Ce retard a engendré la perpétuation d'activités économiques informelles et la prédominance de formes de gestion plutôt intuitives. 15 à 20% du PIB tunisien sont créés en 2002 par le secteur informel en Tunisie. Il existe un grand nombre d'entreprises familiales, bien que le caractère familial n'apparaisse pas dans le statut juridique de l'entreprise et qu'il est illustré par la distribution des fonctions (Zghal, 1998).

Les styles de gestion adoptés par les entreprises tunisiennes au début de l'industrialisation n'ont pas été fondés conformément à un processus d'accumulation d'innovations ou encore d'essais et erreurs. Ils étaient construits plutôt par imitation. En effet, les managers tunisiens néophytes à l'aube de l'indépendance se sont inspirés des modèles exogènes qui existaient chez les partenaires. Le premier modèle disponible est celui de l'administration publique qui fonctionnait conformément au modèle bureaucratique hérité de la colonisation française. Le second modèle disponible et qui ressemblait beaucoup au premier est celui des entreprises publiques. Celles-ci étaient héritées de la colonisation et nationalisées ou créées par l'Etat « développeur ». Des modèles d'entreprises ont servi de référence pour fonder « l'organisation moderne » en Tunisie. A ces modèles, on peut ajouter les pratiques très connues adoptées par certains entrepreneurs ayant travaillé dans le commerce de gros ou de détail. Certaines entreprises recourent depuis quelques années aux « modèles de gestion » que véhiculent les consultants ainsi que les bureaux d'étude. Les

universitaires tunisiens focalisent essentiellement leurs efforts à diffuser de la science universelle qui a été produite dans d'autres contextes. Ils ne sont pas parvenus à élaborer à partir de leurs travaux de recherche en gestion dans les entreprises tunisiennes des outils de gestion innovants éventuellement appropriés. Enfin, des dysfonctionnements et des résistances sont engendrés par les difficultés de mise en œuvre des modèles exogènes adoptés (Zghal, 2008).

L'Etat a endossé un rôle clé dans l'émergence et la gestion de l'entreprise moderne en Tunisie quelles que soit les politiques adoptées (politiques économiques dirigistes, politiques de nationalisation des entreprises coloniales, politiques de la tunisification de leur encadrement ou de la définition des cadres législatifs commandant la création et l'exploitation de projets économiques). Il est considéré comme étant le principal acteur responsable de la fixation des règles du jeu économique. Cet interventionnisme de l'Etat peut s'inscrire dans une stratégie de développement. Bien que celle-ci ait changé d'orientation plus d'une fois, elle a continué à représenter l'élément stable de la politique des différents gouvernements qui se sont succédés depuis l'indépendance du pays. En plus de la législation, l'Etat contrôlait l'ouverture/fermeture des frontières, la formation à tous les niveaux, l'infrastructure. L'Etat a ainsi joué un rôle d'initiateur de l'industrialisation, de législateur éventuellement de manager. Il a également accentué le caractère de l'entreprise comme système politique. Cette omniprésence de l'Etat affecte considérablement la participation des partenaires sociaux aux décisions stratégiques. Les stratégies économiques et sociales de l'Etat ainsi que le degré de tolérance qu'il consent à une activité syndicale autonome avec une structure indépendante au sommet aussi bien du syndicat des employés que de celui des patrons ont marqué l'histoire des relations industrielles en Tunisie. Celle-ci révèle une progression asymétrique. Des périodes de mise au pas ou de noyautage, par les partis au pouvoir, du syndicat et des syndicalistes, et des périodes d'explosion sociale nourrie par des syndicats aguerris ont marqué les relations industrielles en Tunisie (Zghal, 1998).

□ **L'impact de la crise économique à la fin des années 1980 sur la gestion des entreprises en Tunisie**

La crise économique qu'a connue la Tunisie à la fin des années 1980 a incité le nouveau gouvernement tunisien à se lancer dans un programme d'ajustement structurel. Le

gouvernement a ainsi encouragé le dialogue entre les partenaires sociaux et a encouragé les dirigeants d'entreprises tunisiens à « rationaliser » leurs méthodes de production. Ceci est une façon d'attirer l'attention des chefs d'entreprises et de leur montrer que la performance ne dépend pas uniquement de la productivité du travail, elle est également tributaire de la manière de gérer les entreprises. Le gouvernement incite aussi à la reconnaissance des aspirations des employés et au dialogue avec eux. L'Etat se place ainsi dans une position d'arbitre en désignant les partenaires sociaux co-responsables de la prospérité de l'économie. En prenant comme point de départ cette stratégie, des négociations tripartites entre l'Etat, l'Union générale des travailleurs tunisiens (l'UGTT) et l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (l'UTICA) ont été engagées à partir de 1989. Ces négociations ont lieu tous les trois ans et ce depuis 1990. Des représentants de l'Etat et de ces deux syndicats se réunissent pour une révision des conventions collectives et des augmentations de salaire pour les secteurs non agricoles et qui ne sont pas couverts par des conventions collectives ou par des statuts particuliers. Le code du travail a été révisé par la loi 94-29 du 21 février 1994 pour institutionnaliser la flexibilité de l'emploi et réglementer les contrats de travail à durée déterminée. Des formules d'emploi flexibles assorties d'incitations financières, un fonds d'insertion et d'adaptation professionnelle (FIAP) ont été créés pour favoriser l'emploi des diplômés de l'enseignement supérieur et des sortants de l'enseignement secondaire et pour inciter les entreprises à former dans des spécialités qui n'existent pas sur le marché. L'Etat cherche ainsi à trouver des solutions au problème du chômage des diplômés devenu récurrent et incite les entreprises à accroître leur taux d'encadrement (Zghal, 2008).

Le marché tunisien a commencé à affronter la concurrence internationale suite à l'adhésion du pays aux accords de l'OMC et la signature des accords de création d'une zone de libre échange avec l'Europe entrée en vigueur en 1996. Les entreprises sont désormais engagées dans un programme national de « mise à niveau » incluant restructuration, renouvellement de parcs technologiques, développement des compétences, formation. Ce programme a été soutenu par l'UE et ce pour diminuer le coût de cette ouverture du marché tunisien. Il a engendré la perte d'emplois pour un grand nombre d'employés.

Un nouveau contexte économique ainsi que de nouvelles problématiques ont émergé suite aux accords de l'OMC. Après avoir opéré pendant plusieurs décades dans un

marché protégé, les chefs d'entreprises devraient désormais faire face à la concurrence sur le marché national et international. Les entreprises devraient ainsi s'engager dans un changement organisationnel qui leur permet d'affronter cette concurrence rude. Pour rester compétitives, elles sont appelées à offrir un produit de qualité, à réagir efficacement aux divers changements, à investir dans des marchés étrangers, à mobiliser des ressources humaines, à bien gérer l'innovation et à exploiter et à investir dans les nouvelles technologies. Par ailleurs, les syndicats cherchent à protéger des emplois menacés par les restructurations économiques. Certaines entreprises affrontant une grande concurrence sont incapables d'adapter leur mode de gestion aux nouvelles exigences du marché. Ces entreprises se trouvent parfois obligées de ne pas respecter la législation du travail. Pour affronter ce changement radical du contexte, la gestion des entreprises devrait suivre et rompre forcément avec des habitudes managériales. Le changement ne semble pas être aussi facile vu la dominance d'un modèle managérial dans un marché protégé.

Une enquête menée par un groupe de chercheurs tunisiens dans des entreprises appartenant au secteur privé à Sfax entre 1971 et 1974 a montré que les modèles d'organisation des entreprises industrielles ressemblent plutôt à ceux de l'entreprise artisanale : centralisation du pouvoir entre les mains du chef d'entreprise, faible présence voire absence de structure, absence de développement du système d'information, faible taux d'augmentation des effectifs et manque de l'information chiffrée analytique (Zghal, 1974). Il s'avère ainsi que l'absence de traditions de formalisation et de partage du pouvoir caractérisaient la gestion des ressources humaines au début des années 1970 dans les entreprises privées tunisiennes. Par ailleurs, la gestion des entreprises publiques était marquée par la centralisation du pouvoir de la tutelle qui intervenait aussi bien dans la subvention et la couverture des déficits que pour prendre les décisions relatives aux stratégies notamment des nominations des responsables qui vont occuper les postes clés dans l'entreprise. Cela est susceptible d'induire des interférences entre l'économique et le politique.

La politique d'industrialisation était principalement orientée vers les produits de substitution. Les industriels n'accordaient pas d'importance à la qualité étant donné que le marché était protégé. La main-d'œuvre était peu qualifiée et sous payée. Des méthodes

rationnelles de gestion du personnel à travers l'analyse des fonctions, l'appréciation du personnel voire même l'élaboration d'un bilan social ont été introduites dans certaines grandes entreprises publiques.

L'industrie s'est développée de façon considérable à la capitale et dans certaines grandes villes du pays (Sfax, la région du Sahel et centre Est du pays) depuis la promulgation en 1972 d'une loi favorisant l'investissement étranger dans le pays conjointement avec le développement de l'éducation et de la formation professionnelle. Le taux de croissance industrielle et des exportations a augmenté de manière substantielle depuis les années 2000. Pour soutenir la politique d'incitation à la modernisation des entreprises et au développement du secteur industriel et intégrer l'économie tunisienne dans l'économie mondiale, l'Etat a encouragé la création de structures de soutien aux entreprises, les incitations financières encourageant l'exportation, la formation des salariés des entreprises, le recrutement de cadres diplômés de l'enseignement supérieur, le renouvellement des équipements et la gestion de la qualité. Le programme national de mise à niveau incite ainsi les entreprises à se moderniser et à changer leur mode de gestion pour accroître leur compétitivité.

Les résultats de deux enquêtes menées entre 1999 et 2004 révèlent des capacités de changement, des inerties et des résistances. Celles-ci peuvent être expliquées selon Zghal (2008) par le facteur culturel. En effet, le concept de mise à niveau est un paradigme nouveau dans la gestion des entreprises tunisiennes. La stratégie, la qualité, l'innovation, la gestion des compétences, la planification, la gestion de la technologie sont des concepts nouveaux introduits par le nouveau mode de gestion. Celui-ci requiert aussi le recours aux technologies de l'information et de la communication. Ces changements étaient «importés» de l'extérieur, ils ne sont pas congruents avec des facteurs culturels en lien avec la perception du marché, l'information, le pouvoir de décision ou l'incertitude.

Parmi les inerties révélées par l'enquête menée en 1999-2000 dans des entreprises industrielles engagées dans un programme de mise à niveau, des hôtels touristiques ayant des liens avec des partenaires internationaux et des hôpitaux publics faisant parti de ceux qui sont engagés dans un processus de transformation pour devenir « Etablissement Public de Santé » soumis à des règles de rentabilité et de concurrence. L'enquête révèle une persistance de la

centralisation du pouvoir de décision ainsi que des pratiques de sélection et de recrutement, de formation des salariés et d'intéressement non formalisées.

Les résultats des enquêtes menées en 1999-2000 et en 2004 ont montré le déclenchement d'un processus de changement de la gestion des ressources dans les entreprises qui se sont engagées dans le programme de mise à niveau. En effet, l'impulsion de l'Etat a permis la réalisation des changements importants dans les modes de gestion des entreprises tunisiennes en incitant des PME à introduire dans la gestion des ressources humaines des éléments de l'approche stratégique et prévisionnelle. En effet, un grand nombre d'entreprises disposent de stratégies, diffusent celles-ci auprès des cadres. Les directeurs des ressources humaines sont davantage intégrés dans le comité de direction. Ils participent de plus en plus à l'élaboration de la stratégie. Plusieurs entreprises disposent d'une stratégie ressources humaines. Il ya un ralentissement de l'investissement en formation après un pic en 1999 et moins de recours aux relations et aux connaissances pour le recrutement des cadres supérieurs.

2.3.3 Le code du travail tunisien

Le code du travail en Tunisie a été promulgué en avril 1966. Il s'agit d'un recueil organisé de la majorité des textes législatifs et réglementaires applicables en matière de droit du travail. Il concerne particulièrement les salariés du secteur public et les salariés sous contrat de travail de droit privé.

Le code du travail promulgué en 1966 est une copie conforme du code du travail français. Depuis sa promulgation, ce code a subi plusieurs modifications. Les plus importantes sont celles de 1994 et 1996. Celles-ci ont pris en considération aussi bien les droits des travailleurs que les intérêts de l'entreprise. Les nouvelles réformes insistent sur les points suivants :

- La représentation des travailleurs dans l'entreprise,
- Les conflits dans le travail, l'inspection du travail et les sanctions,
- La santé et la sécurité au travail,
- La rémunération.

Ces modifications visent particulièrement l'amélioration des conditions de travail ainsi que le renforcement de la protection contre les risques du travail pour garantir la sécurité des travailleurs et diminuer les pertes engendrées par les accidents de travail et les maladies professionnelles. On évoque également le travail des enfants et de l'organisation des relations professionnelles dans les différents textes modifiant le code de travail.

Ces réformes significatives permettant également l'atteinte de certains objectifs :

- adapter la législation sociale à la nouvelle conjoncture économique sur les plans national et international ;
- Réaffirmer des droits fondamentaux du travailleur ;
- Stabiliser des relations professionnelles entre employeurs et employés ;
- Prévenir des conflits collectifs en instaurant une procédure de règlement des différends

Section 2 : Impact des données contextuelles en lien avec l'effet sociétal du pays sur l'occurrence des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail

Malgré une certaine poussée de l'individualisme dans les sociétés modernes, la pesanteur des données contextuelles et sociétales ne peut y être totalement ignorée, voire négligée. Des résultats probants du comportement humain dans les organisations peuvent être obtenus par le biais de l'intégration des données contextuelles en lien avec l'effet sociétal du pays dans l'analyse des comportements humains en milieu organisationnel. C'est dans ce sens que le gestionnaire dans la foulée des travaux de certains chercheurs sera plus outillé pour déceler et procéder à l'analyse et l'interprétation qui découlent de ce type de comportement dans les organisations et de leur apporter les solutions idoines. Il y a un intérêt certain d'intégrer ces données dans la résolution de certains problèmes au sein de l'entreprise. Tenir compte de ce paramètre permet alors d'y faire face et d'anticiper souvent les changements en vue.

En Tunisie, comme nous l'avons déjà mentionné certaines croyances et idées communément issues de l'héritage historique inspirent des conduites individuelles

particulières en milieu de travail. La personnalité de base du tunisien est constamment absorbée par les problèmes d'Identité et d'Être, le mental collectif évolue dans un univers double : un univers d'intimité avec les valeurs arabo-musulmanes considérées comme fondamentales et idéales et l'univers d'un vécu varié et changeant selon les influences conjoncturelles et les rapports entre les deux cultures (arabe et occidentale). Une ébauche du parcours théorique montre que les entreprises tunisiennes sont caractérisées par une assez longue distance hiérarchique, une faible égalité entre les sexes, une tendance vers les valeurs communautaires, un contrôle modéré de l'incertitude (Hoftesede, 1980 ; Soyah, 2008).

Les travaux de Soyah (2008, p 439) mettent aussi en relief « *une défaillance de la gestion des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise tunisienne : un flou organisationnel et une inadaptation entre la culture portée par les acteurs et les modes de gestion pratiqués dans l'entreprise tunisienne* ». Dans ce qui suit, nous allons présenter certaines spécificités du management tunisien et quelques données sur la mentalité des cadres tunisiens et montrer comment celles-ci peuvent favoriser l'émergence de certains comportements dysfonctionnels.

1. Les spécificités du management tunisien

1.1 Un flou organisationnel

Les travaux Zghal (1994) sur la culture et le comportement organisationnel dans les entreprises tunisiennes révèlent que est le modèle bureaucratique est le modèle de gestion adopté dans ces entreprises. La centralisation du pouvoir, la réglementation et la répartition des rôles reposant sur les niveaux d'instruction et les diplômes caractérisent principalement ce modèle. En revanche, la culture sociétale dominante a tendance à favoriser l'entretien du flou qui s'oppose à la rigueur des règles. Selon Zghal (1994, p183), cette dimension de flou caractérisant le contexte tunisien se traduit par : « *le refus de formulation des règles écrites et précises pour traiter des situations particulières dans l'entreprise ; la production de règles ambiguës favorisant des interprétations diverses selon le point de vue de l'intéressé et la fuite devant la nécessité de fixer des frontières nettes aux responsabilités de chaque membre et de dégager des décisions claires* ». Ceci est susceptible de favoriser certains comportements agressifs au sein des équipes de travail lorsqu'un membre effectue une tâche qui n'est pas la sienne. Ce flou organisationnel peut aussi favoriser certains comportements de parasitisme.

En outre, certains chercheurs stipulent que l'informel a tendance à prédominer sur le formel dans les entreprises tunisiennes (Gaha & Mansour, 2004, Boudabbous, 2005). Zghal

(1994) attribue cette pratique principalement à des éléments stratégiques et religieux. A l'instar des autres pays arabo musulmans, la dimension contrôle de l'incertitude présente une certaine ambiguïté. Celle-ci résulte de la coexistence d'aspects renvoyant à la fois au faible et au fort contrôle de l'incertitude. La croyance en un destin tracé « Maktoub » a tendance à favoriser le contrôle de l'incertitude en incitant les individus à accepter les événements tels qu'ils se présentent. Ceci permet de réduire considérablement l'anxiété et le stress (Ben Rejeb & al., 2006). La transmission de la culture dans la civilisation arabo musulmane notamment dans la société tunisienne s'effectue depuis les temps les plus reculés par voie orale. Le bouche à oreille est un moyen très répandu dans les entreprises tunisiennes. L'écrit est loin d'être le canal privilégié de communication chez les tunisiens d'où l'expression « téléphone arabe » qui illustre que la transmission peut s'effectuer d'une manière officieuse, informelle. Le recours quasi exclusif au support oral dans les entreprises tunisiennes est susceptible de favoriser les déformations, la propagation de rumeurs. Généralement, le tunisien estime que les rumeurs ont quelque part un fondement (d'où l'expression populaire suivante : si « *l'œuf fait tac* », sous entendu fait un bruit, c'est qu'il est fissuré, ainsi si une rumeur se propage, elle a quelque part un fondement même si il ya un démenti par la suite) (Zaddem, 1991).

Zghal (1994) constate que ce flou dans la pratique organisationnelle influence les statuts, les pouvoirs que les comportements des acteurs dans les organisations. Le modèle organisationnel tunisien impose aux décideurs de confier les postes clés à des parents, à des amis ou des natifs de leur région. Le flou, le caractère ambigu des règles et des structures a tendance à créer le besoin d'être entouré d'hommes de confiance. Le recrutement ou la promotion ne reposent pas sur les compétences mais plutôt sur l'appartenance sociale. Les relations en tant que « *donnée* » constituent ainsi une dimension capitale du modèle organisationnel tunisien. Ces « hommes de confiance » peuvent profiter de la situation pour nuire à certains employés en diffusant des informations erronées sur ceux.

Soyah (2008) a essayé de comprendre la dynamique relationnelle au sein des entreprises industrielles tunisiennes. Les résultats auxquels il a abouti vont dans le même sens que ceux de Zghal (1994). Les résultats de l'enquête révèlent aussi un flou au niveau de la répartition des tâches, la précision de l'organigramme et la politique de l'entreprise. A ce niveau, Soyah (2008) signale que les employés interrogés ont réclamé un fort besoin de formalisation. Selon les cadres interrogés, cette formalisation pourrait les protéger contre l'opportunisme des autres membres de l'entreprise. Nasr (2004) estime que la culture du flou caractérisant l'entreprise tunisienne a un impact sur la perception de l'organisation et de la

justice procédurale chez les salariés. En effet, l'ambiguïté et le manque de clarté des procédures, font qu'il n'y a pas de représentation abstraite de l'organisation. Ce qui confère selon l'auteur du poids aux relations interpersonnelles. Etant floues et peu claires, les procédures endossent un rôle limité dans la direction et la régulation de la vie organisationnelle. Subséquemment, le degré d'équité de ces procédures, ainsi considérées par les employés comme malavisées, désuètes et n'ayant véritablement pas de pouvoir et d'effets, ne semblent pas être importantes pour ces derniers. Ces procédures ne prescrivent les attitudes et les comportements des employés que dans une certaine limite. Ceci peut être à l'origine de la négligence des dimensions procédurale et interactionnelle de la perception de la justice dans les entreprises tunisiennes (Nasr, 2004 ; Beltaifa, 2009).

Héchine (2001) met en relief « *le flou engendré par l'absence d'analyse de poste* » qui accentue davantage le flou organisationnel caractérisant l'organisation du travail et le respect de l'ordre hiérarchique. L'analyse de poste est inexistante dans la majorité des entreprises tunisiennes. En effet, les postes ne sont pas clairement définis, les liaisons entre ces postes font généralement défaut et sont bafoués. Il est difficile pour les responsables des services d'identifier de qui émanent les instructions. Ce même auteur souligne aussi que dans les entreprises familiales, des agents de maîtrise ou d'exécution accomplissent souvent une tâche qui ne leur incombe pas directement. Celle-ci est exigée par le directeur général, un responsable de service ou un agent de maîtrise qui fait partie de la famille du président fondateur. Cette attitude semble être très courante et est à l'origine de discorde entre les employés engendrant un climat relationnel tendu.

L'enquête menée par Soyah (2008) révèle aussi que les entreprises industrielles tunisiennes possèdent plutôt une organisation informelle. Le flou organisationnel du au manque de transparence et à la difficulté d'imputation des responsabilités est à l'origine de la prédominance de l'informel au formel (Héchine, 2001 ; Beltaifa, 2009). Cette caractéristique est susceptible de favoriser pour les cadres interrogés le développement de la confiance verticale ascendante et l'émergence de la confiance horizontale entre les services. Au niveau des interactions verticales au sein des entreprises industrielles tunisiennes, Soyah (2008) a relevé une confiance verticale ascendante entre les subordonnés et le dirigeant et une méfiance descendante entre le dirigeant et les subordonnées. Beltaifa (2009) souligne que cette situation paradoxale opposant le modèle bureaucratique à la culture sociétale est susceptible de générer « *une pathologie organisationnelle* » qui se manifeste par l'occurrence de certains comportements dysfonctionnels tels que la sous performance.

1.2 L'absence de la notion de projet

Le temps en Tunisie semble être un cercle aux contours flous et mouvants (Boudabbous, 2005). Le tunisien s'adapte subséquemment au temps et aux événements associés et non à l'inverse. Les travailleurs en Tunisie ont tendance à fonctionner en temps réel et à adapter leurs actions aux échéances, ils peuvent accomplir plusieurs tâches à la fois (Ben Rejeb & *al.*, 2006). Certains travaux révèlent que les entreprises vivent dans le court terme. Le dirigeant tunisien a tendance à adopter une attitude tantôt réactive, tantôt proactive face à l'avenir, il obéit généralement à l'instantanéité. La notion de projet est généralement confuse ou absente (Latiri & Smida, 2004). Ceci pourrait expliquer les difficultés auxquelles certaines entreprises enquêtées font face pour fonctionner en mode projet.

Une enquête menée par Korbi (2001) auprès de cent six responsables d'entreprises tunisiennes appartenant à différentes branches de l'économie (bonnoterie, confection, céramique, parachimie et composants automobiles) a permis au chercheur de déterminer la pratique des responsables d'entreprises tunisiennes en matière de prise de décision. Les résultats auxquels l'auteur a abouti montrent que les responsables d'entreprises tunisiennes accordent de l'importance aux décisions courantes au détriment des décisions stratégiques. Le fait d'adopter une telle attitude limite en moyenne la durée de leur processus à un mois avec des variations. Ces dernières peuvent aller de quelques jours comme elles peuvent dépasser les deux ans. En comparant cette durée à celle d'autres pays au monde, l'auteur indique que celle-ci est considérée souvent plus courte. Les résultats de l'enquête révèlent aussi que la taille de l'entreprise influence considérablement le processus de prise de décision stratégique. Au sein des grandes entreprises, les responsables accordent plus d'intérêt à ce type de décisions. Ils ne limitent plus la durée moyenne de ce processus à quelques jours voire quelque mois. Selon l'auteur ceci peut s'expliquer par la pratique d'un management participatif au sein de ces entreprises. En effet, la délégation des décisions courantes aux autres responsables permettra au dirigeant de se consacrer aux décisions stratégiques. Les résultats de Latiri & Smida (2004) rejoignent ceux de Korbi (2001). En effet, les auteurs stipulent que le dirigeant tunisien a tendance à adopter une attitude tantôt réactive, tantôt proactive face à l'avenir, il obéit généralement à l'instantanéité. Selon ces deux auteurs, la notion de projet est généralement confuse ou absente.

Ayed (2009) a tenté d'expliquer et d'interpréter un certain de concepts reliés aux compétences et à la performance organisationnelle ainsi que leurs importances relatives dans

la détermination de l'envergure du champ stratégique. Pour ce faire, il s'est basé sur une expérimentation dans deux contextes différents : l'un canadien (un pays développé), l'autre tunisien (un pays émergent). Les résultats de l'étude révèlent des différences en matière de mécanisme de gestion stratégique des entreprises dans les deux contextes. Les dirigeants des entreprises tunisiennes agissent moins sur le champ stratégique que les canadiens. L'auteur justifie ceci par le fait que la Tunisie vit une émergence économique et une restructuration au niveau de son fonctionnement. Toutes les dimensions demeurent en tests permanents et en adaptation pour parvenir à une performance optimale.

1.3 Une conception autocratique du pouvoir

Les travaux sur le style de gestion dans les entreprises tunisiennes mettent en exergue un style paternaliste et une conception autocratique du pouvoir (Zghal 1994 ; Korbi, 2001 ; Latiri & Smida, 2004 ; Boudabous, 2005 ; Soyah, 2008). Cette structure reproduit dans un certain sens une représentation de la famille et des liens de parenté imprégnant la société tunisienne (Ben Rejeb & al., 2006). Ben Fadhel (1992) atteste que la société tunisienne est hiérarchique. De ce fait, les managers tunisiens favorisent les rapports de force ou la longue distance hiérarchique. Celle-ci correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. Généralement, les entreprises tunisiennes ont une organisation classique caractérisée par plusieurs niveaux hiérarchique et par un contrôle direct et une centralisation de la prise de décision au niveau de la direction générale (Ben Rejeb & al, 2006). Les dirigeants des entreprises tunisiennes ont tendance à centraliser la prise de décision et à réduire la participation des subordonnées à ce processus. La maîtrise par les employés des aspects structurels et formels à la base des décisions prises, des dimensions qui renvoient aux aspects procédural et interactionnel de la perception de la justice est également très réduite dans les entreprises tunisiennes (Latiri & Smida, 2004 ; Beltaifa, 2009).

Selon Korbi (2001), le secteur d'activité de l'entreprise a un impact sur le comportement décisionnel des responsables d'entreprises. Les dirigeants des entreprises appartenant au secteur textile adoptent le style concertatif. Les entreprises appartenant aux branches parachimie et céramique sont caractérisées par un style coopératif. La décentralisation du pouvoir marque une minorité des entreprises appartenant à la branche des composants automobiles. La structure des entreprises pétrolières tunisiennes dépasse progressivement le cap de l'organisation « classique ». La majorité de ces entreprises (à l'exception de certaines entreprises publiques) sont des organisations qui tendent vers une

structure transversale où on trouve généralement deux ou trois niveaux hiérarchiques (Manoubi, 2003 ; Dahmani, 2010). Néanmoins, en dépit de la présence d'un style de décision considéré dans la plupart des cas participatif ou concertatif, Korbi (2001) souligne que l'action de choix stratégique dans la majorité des entreprises tunisiennes reste l'apanage du dirigeant.

Dans la société tunisienne à distance hiérarchique élevée (Ben fadhel, 1992 ; Lassoued, 2001), les acteurs en milieu organisationnel ont tendance à accepter d'être dirigés par les individus disposant d'un pouvoir élevé. Beltaifa (2004) souligne que les travailleurs tunisiens préfèrent un système de gestion fondé sur une structure hiérarchique basée sur les échanges verticaux et appuyé par le suivi et le contrôle. Les travailleurs tunisiens sembleraient ainsi accepter le contrôle de leurs supérieurs hiérarchiques lors de l'accomplissement de leur travail. La recherche menée par Mkaouar (2008) a pour objectif d'étudier la relation qui existe entre les subordonnés locaux (les employés tunisiens) et les cadres expatriés dans leur pays d'accueil. L'auteur a cherché à appréhender la perception des subordonnés locaux du comportement de leadership des cadres expatriés et l'impact des valeurs sur le leadership des cadres expatriés. Les subordonnés interviewés ont affirmé que les cadres expatriés adoptent un leadership démocratique ou participatif contrairement aux cadres locaux qui adoptent un leadership plutôt autoritaire. Les résultats de cette recherche démontrent également que les subordonnés tunisiens ont tendance à obéir de la même façon aux cadres tunisiens qu'aux cadres locaux, les subordonnés locaux interviewés attestent qu'ils doivent obéir aux ordres donnés par leurs supérieurs hiérarchiques, quelque soit leur nationalité. Il existe des normes et des standards stricts et établis pour que chaque travailleur accomplisse le travail qui lui est demandé. Les subordonnés locaux doivent obéir sinon ils risquent de perdre leur travail. En effet, la mondialisation de la libéralisation dès le début des années quatre vingt s'est traduite par un régime néo libéral. Celui-ci a engendré une nouvelle configuration du rapport salarial en Tunisie. Les divers indices et signes traduisant les termes de ce rapport ainsi que la composition sociale dénotent d'une tendance à la précarisation (Abdellatif, 2005).

Un style de gestion autoritaire est incompatible avec le fonctionnement des équipes de travail qui exige communication, échange et participation des différents membres de l'équipe au processus de prise de décision. Un style de direction autoritaire peut favoriser l'occurrence de comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail (Einarsen & *al.*, 2007 ; Aubé & Rousseau, 2009).

1.4 Un individualisme professionnel émergent

Les arabo musulmans dont les tunisiens ont des visions mythiques sur l'unité. L'esprit communautaire et la « fraternité » constituent des valeurs fondamentales. La majorité des travaux stipulent que la culture tunisienne est collectiviste (Zghal, 1994, Boudabbous, 2005). En étudiant la pratique du management dans les pays arabes, Hofstede (1980) a identifié un faible niveau d'individualisme. Les résultats dégagés d'une enquête menée par Soyah (2008) montrent que les entreprises industrielles tunisiennes sont caractérisées par une tendance vers les valeurs communautaires. L'auteur souligne que cette caractéristique culturelle a une influence significative sur la dynamique relationnelle au sein de l'entreprise. En effet, l'esprit communautaire favorisant l'orientation humaine dans les rapports sociaux a tendance à relativiser le climat de compétition et favoriser à la coopération. Cette dynamique relationnelle est susceptible de favoriser la réalisation de l'objectif partagé par les membres d'un groupe au détriment de l'objectif collectif (Soyah, 2008 ; Beltaifa, 2009). L'esprit communautaire favorise l'altruisme au sein d'une équipe de travail. La perception des actes d'altruisme émanant des autres membres de l'équipe peut encourager certains équipiers à compter sur leurs coéquipiers pour faire leur travail.

Certains travaux relativement récents soulignent que l'individualisme et le matérialisme commencent à devancer le collectivisme (Zaddem, 1991 ; Latiri & Smida, 2004). Les travaux de Latiri & Smida (2004) soulignent la concomitance en Tunisie d'un collectivisme familial consacré et d'un individualisme professionnel émergent. En effet, les valeurs de fraternité et de solidarité ont tendance à diminuer depuis quelques décennies alors que la recherche de l'intérêt personnel a tendance à devenir une valeur consacrée dans l'entreprise tunisienne, celle-ci peut se faire au détriment des collègues (Ben Rejeb & *al.*, 2006). Ceci est susceptible de favoriser certains comportements agressifs comme la propagation de rumeurs sur des collègues notamment les plus compétents ou ceux qui occupent un poste hiérarchique supérieur.

1.5 Le poids des relations interpersonnelles

La culture de l'entreprise tunisienne reste marquée par le poids que représentent les relations interpersonnelles, particulièrement avec la famille élargie, formant une économie de relations qui complète et se distingue de l'économie, pure de transactions, reposant sur

les seuls mécanismes marchands et sur leur intériorisation au sein des entreprises (Ben Ferjani, 1996 ; Zghal, 1994 ; Ben Rejeb & *al.*, 2006 ; Ben Romdhane, 2012). Cette économie de relations a un impact sur l'orientation performance. L'évaluation de la performance ne repose pas exclusivement sur la base des critères de performance économique, elle également tributaire des critères relationnels et humains, surtout à travers la valorisation des relations relatives à une appartenance sociale extra organisationnelle (Boudabbous, 2005 ; Ben Rejeb & *al.*, 2006).

Le pouvoir fondé sur les relations dans les entreprises tunisiennes s'accompagne généralement de latitudes et de la faculté potentielle de violer le règlement intérieur de l'entreprise (Zghal, 1994). Elle peut ainsi favoriser l'émergence de certains comportements de parasitisme. En effet, certains cadres recrutés parmi les diplômés qui ont des relations parentales ou une personnalité influente à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise peuvent profiter de la sécurité relative procurée par ses relations pour agresser des collègues ou éviter de fournir un effort et de compter sur les autres pour leur faire. La valorisation des relations et de l'appartenance sociale peut engendrer des comportements de parasitisme étant donné qu'elle peut marginaliser l'effort dans le système de représentations du travailleur tunisien et affecter l'engagement de ce dernier au travail.

1.6 L'orientation humaine

En Tunisie, bien que les travailleurs opèrent dans un environnement socioculturel déjà engagé dans une phase de transformation avancée (assimilation de certaines normes propres à la culture industrielle et à la culture occidentale), des valeurs traditionnelles pivotales à l'instar de la dignité et de l'égalité persistent (Zghal, 1994 ; Ben Rejeb & *al.*, 2006). En effet, la culture arabo-musulmane valorise la dignité et incite l'homme à éviter les situations d'humiliation. Il convient de préciser à ce niveau que la dignité n'est pas une valeur propre aux Tunisiens. Il s'agit d'une valeur universelle. Néanmoins, dans chaque culture, il y a une configuration particulière qui associe un certain nombre de valeurs qui constituent « la pierre angulaire ». Les travaux de Zghal (1994) ont mis en exergue la configuration Egalité-Dignité-Appartenance sociale. Celle-ci est au centre des attitudes qui sous-tendent le comportement au travail du Tunisien. L'attachement des tunisiens à ce genre de valeurs pourrait favoriser l'occurrence de certains comportements agressifs à chaque fois qu'on s'attaque à cette dignité.

1.7 Une faible égalité des sexes

Les réformes modernistes entreprises en Tunisie au milieu du XXe siècle, notamment le statut de la femme, n'ont pas entraîné un élan dans le même sens chez tous les tunisiens, en dépit de la pertinence de ces réformes et de leur rayonnement dans la jeunesse et parmi les élites politiques dans l'ensemble du pays. Ce décalage signale l'existence d'un frein qui subsiste encore dans la société tunisienne. Le frein tient à la perception de certains employés du travail de la femme.

Dans les entreprises tunisiennes, les travailleurs ne distinguent pas entre les rôles assignés à l'homme et à la femme. Ces derniers sont considérés égaux (Ben Rejeb & *al.*, 2006). Néanmoins, les travaux de Latiri & Smida (2004) révèlent que dans les entreprises tunisiennes l'autorité d'une femme n'est pas généralement acceptée. Les auteurs soulignent que l'égalité est simplement acceptée car elle est imposée par la loi. Ceci pourrait favoriser l'occurrence de certains comportements agressifs à l'égard des femmes managers dans certaines équipes de travail.

2. Quelques données sur la mentalité des cadres tunisiens

2.1 Un degré d'évitement de l'incertitude assez élevé

Ayed (2009) a tenté d'expliquer et d'interpréter un certain de concepts reliés aux compétences et à la performance organisationnelle ainsi que leur importance relative dans la détermination de l'envergure du champ stratégique. Pour ce faire, il s'est basé sur une expérimentation dans deux contextes différents : l'un canadien (un pays développé), l'autre tunisien (un pays émergent). Les résultats auxquels il a aboutis révèlent que l'économie canadienne accorde plus d'importance à la gestion du capital humain.

Plusieurs travaux révèlent que les employés dans les entreprises tunisiennes sont caractérisés par un degré d'évitement de l'incertitude assez élevé. Ils évitent l'ambiguïté et la prise de risque dans la définition et l'exécution des tâches qui leur sont incombés et ont tendance à exprimer un penchant pour le rôle du membre plutôt que celui du chef (Ben fadhel, 1992 ; Séror & Rejeb, 1996 ; Beltaifa, 2009). Les dirigeants tunisiens n'accordent pas un grand intérêt à l'esprit d'initiative et d'expertise pour valoriser leurs effets sur l'envergure. Ayed (2009) ajoute que la performance organisationnelle de l'entreprise tunisienne détermine l'envergure principalement par son niveau structurel (plans pré requis et émis par les

dirigeants d'entreprise) contrairement au contexte canadien. Un degré de l'évitement de l'incertitude assez élevé peut favoriser certains comportements de parasitisme.

2.2 Une absence de coopération verticale entre les dirigeants et les subordonnés

Soyah (2008) souligne d'une part, que l'ouverture d'esprit, la compétence et le respect manifesté par le supérieur hiérarchique à l'égard de ses subordonnés lui permet de gagner la confiance de ses derniers. Néanmoins, l'indiscrétion, l'incohérence et l'absence de bienveillance du dirigeant modère cette confiance verticale ascendante. D'autre part, les dirigeants tunisiens, en intensifiant le contrôle personnel et en réduisant la latitude du subordonné semblent adopter un comportement méfiant à l'égard de leurs subordonnés. Ceci peut engendrer une absence de coopération verticale entre les dirigeants et les subordonnés au sein des entreprises industrielles tunisiennes. Les cadres interrogés mettent en exergue l'impact positif de la confiance interpersonnelle sur le développement de la coopération entre les collègues d'un service donné. Cette confiance interpersonnelle affective et cognitive est généralement consolidée lors des situations conflictuelles. Cependant, l'incohérence des comportements au sein d'un service est susceptible d'affecter négativement cette confiance. Dahmani (2010) a étudié la dialectique en œuvre entre le construit de confiance mutuelle et l'empowerment organisationnel. Elle a cherché à comprendre comment la confiance mutuelle impulse l'empowerment dans le cadre de la relation supérieur-subordonné. Les résultats de l'enquête du terrain démontrent clairement que la confiance mutuelle dans la relation supérieur-subordonné influence positivement l'empowerment organisationnel.

Soyah (2008) souligne qu'une assez longue distance hiérarchique et un contrôle modéré de l'incertitude sont associés négativement avec le niveau général de la confiance interpersonnelle. Dans le même sens, il ajoute que la domination des valeurs masculines est associée positivement avec le développement de la compétition interpersonnelle au détriment de la qualité des relations. Néanmoins, l'auteur constate que la domination des valeurs masculines a tendance à favoriser la compétition entre les groupes. Les résultats de l'enquête mettent aussi en évidence un climat de méfiance entre les différents services. Celle-ci est due à la rétention de l'information, la mauvaise communication et le non respect des engagements. Cette méfiance est susceptible d'engendrer une faible coopération inter unités organisationnelles.

2.3 La perception de la justice par les employés tunisiens

La littérature sur la justice organisationnelle stipule que l'équité de l'organisation est évaluée à travers trois dimensions : l'équité des allocations (justice distributive), l'équité des procédures de prise de décision (justice procédurale), l'injustice interactionnelle (relative aux aspects interpersonnels et informationnels des décisions d'allocation). Les résultats de l'enquête menée par Beltaifa (2009) démontrent que les salariés les plus jeunes, les moins anciens, ceux ayant des niveaux hiérarchiques moyens ou bas et bénéficiant d'un niveau de formation sont plus sensibles aux normes de justice notamment l'injustice distributive. En revanche, la perception de l'injustice procédurale se développe chez les employés les plus jeunes, ayant un niveau d'ancienneté, qui bénéficient d'un niveau de formation mais qui ne sont pas au sommet de la hiérarchie. L'injustice interactionnelle est plus perceptible chez les travailleurs tunisiens qui sont jeunes et qui n'occupent pas un niveau hiérarchique élevé. En revanche, l'ancienneté et le niveau de formation des employés tunisiens ne semblent pas avoir de lien avec la perception de l'injustice interactionnelle. Les tunisiens apprécient particulièrement la qualité de traitement et d'information. Ils la considèrent comme un signe de dignité et de respect (Ben Fadhel, 1992 ; Zghal, 1994). De ce fait, le travailleur peut être sensible à la justice ou à l'injustice dans sa dimension injustice interactionnelle et ce indépendamment du nombre d'années travaillées ou du niveau d'instruction.

De par leur culture, les travailleurs tunisiens accordent un intérêt particulier à la réalisation des promesses données par l'entreprise qui les emploie (Zghal, 1994). Selon Beltaifa (2009), la crédibilité de l'entreprise serait mise sur la sellette au cas où l'organisation ne tient pas ses promesses. Le sentiment d'injustice favorise l'émergence de comportements dysfonctionnels puisqu'il est rattaché à une mise en question de la crédibilité de l'entreprise. Les travailleurs qui estiment qu'ils sont rétribués de manière injuste auront tendance à compenser le manque à gagner d'une façon détournée. De ce fait, ils vont essayer soit de diminuer leur contribution principalement par un absentéisme très fréquent ou une diminution de leur productivité, soit d'accroître leur rétribution par des moyens plus ou moins légaux tels que le vol. Ce même auteur a essayé de déterminer le rôle joué par la justice organisationnelle en tant que variable contextuelle dans la prédiction des comportements dysfonctionnels pouvant provenir des employés au sein de l'organisation. Les résultats de cette enquête révèlent que certaines caractéristiques organisationnelles (telles que la qualité du climat social) et certaines politiques de gestion (telles que la politique salariale, d'appréciation de compétences et la politique disciplinaires) influencent considérablement la perception des

employés de la justice organisationnelle et par la suite leur tendance à nuire à l'entreprise qui les emploie ou aux membres de celles-ci en adoptant des comportements dysfonctionnels. Nasr (2004) a essayé d'expliquer un modèle intégratif de l'échange social au travail intégrant à la fois une conceptualisation quadri-dimensionnelle de la justice organisationnelle, des mesures de la confiance qu'accorde l'employé à chacun des trois partenaires d'échange étudiés et quelques uns des comportements et des attitudes (satisfaction au travail, intention de départ, engagement organisationnel, comportements de citoyenneté organisationnelle) les plus importants pour l'efficacité organisationnelle. Les résultats de l'enquête menée par Nasr (2004) révèlent que la qualité de l'échange qu'entretient un travailleur avec ses collègues au travail influence son niveau d'engagement et détermine ses attitudes et comportements. L'auteur estime que l'équité du co-travailleur est susceptible d'engendrer, à travers le niveau de confiance que lui accorde le travailleur, l'engagement organisationnel et le niveau de comportements de citoyenneté orientés envers les individus. Ceci met en exergue la nécessité d'accorder de l'importance à la justice dans les rapports entre les collègues au travail ou les membres d'une même équipe de travail. Ces résultats démontrent ainsi le rôle central des notions d'équité et de confiance dans la gestion efficace des hommes et des entreprises.

2.4 La perception de l'engagement organisationnel

Essid (2006) a étudié la relation entre la gestion des compétences et l'engagement organisationnel. Elle a également essayé d'analyser l'effet de cette relation sur la mobilisation des comportements de citoyenneté au travail. Les résultats de cette étude révèlent que l'engagement, la satisfaction, la compétence, la perception de la justice et de l'équité, la reconnaissance et la confiance ont un impact positif et significatif sur la mobilisation des comportements discrétionnaires au travail. Selon l'auteur, l'engagement est assimilé à une variable intermédiaire entre la compétence et les comportements de citoyenneté au travail. En effet, un employé compétent a besoin d'un sentiment d'attachement psychologique intense pour accepter de mobiliser et d'adopter ce genre de comportements qui sont devenus une condition sine qua non de performance et d'efficacité organisationnelle. Inversement, le désengagement des employés favorise l'occurrence de comportements dysfonctionnels susceptibles d'affecter l'efficacité de l'entreprise. Parmi les caractéristiques du désengagement, l'auteur cite la dégradation du climat social, des relations conflictuelles, l'insatisfaction au travail, un absentéisme croissant, l'intention de quitter.

Les résultats de l'étude exposés dans le paragraphe précédent ont permis de dégager les spécificités des cadres tunisiens présentés par un échantillon d'employés auprès de la société Shell. La dimension affective de l'engagement est quasiment absente dans la logique des travailleurs tunisiens qui ont tendance à manifester un engagement calculé. En outre, l'employé tunisien semble être engagé envers sa carrière et non envers l'entreprise qui l'emploie. Les récompenses monétaires restent les plus stimulatrices de l'engagement chez les travailleurs tunisiens plus que celles de nature psychologique quoique certains employés ont signalé l'importance de développer une culture de reconnaissance chez les tunisiens.

Bousoffara (2006) s'est focalisée sur la relation dynamique et théorique des concepts d'implication organisationnelle de certification et de performance sociale. Les résultats de cette recherche ont mis en exergue les variables susceptibles d'influencer l'implication organisationnelle. En effet, l'utilité de la formation, la sensibilisation des salariés, la fixation d'objectifs, la responsabilisation des salariés et la communication telles qu'elles sont perçues par les cadres ont un impact positif et significatif sur le niveau d'implication organisationnelle. La qualité des relations personnelles et la politique sociale de l'entreprise (cohésion avec les collègues, les rapports avec la hiérarchie, la reconnaissance et le renforcement des valeurs et l'équité) influencent également le niveau d'implication organisationnelle. L'auteur a abouti à des résultats significatifs et négatifs sur la nature de la relation entre l'implication affective et l'absentéisme, les retards et l'intention de départ. Pour ce qui est de la variable climat social, les résultats ont été concluants quand à sa relation significative et positive avec l'implication organisationnelle, particulièrement au niveau de sa dimension affective.

2.5 La perception du changement organisationnel

Ganouni (2010) s'est intéressé à l'étude de la relation entre le changement organisationnel et l'engagement des salariés à l'égard de l'entreprise. Le changement organisationnel s'impose dans le contexte des entreprises tunisiennes, un contexte en pleine mutation. Avec l'entrée des entreprises multinationales, l'ouverture des marchés et l'évolution du profil des consommateurs, les entreprises tunisiennes sont obligées de remplacer les structures rigides par une structure plus agile et capable de satisfaire ses clients internes et externes. De ce fait, le changement organisationnel constitue une réalité concrète et quotidienne des entreprises inscrites dans un processus de mise à niveau et de modernisation. Les résultats de l'enquête qu'il a menée auprès de salariés ayant participé aux changements

organisationnels variés ont mis en exergue le rôle joué par la qualité de la communication, la participation au processus, la confiance au top management et la tolérance à l'ambiguïté dans le façonnement de l'engagement organisationnel dans une situation de changement. De ce fait, l'auteur souligne qu'un processus de changement mal préparé peut être à l'origine de l'émergence d'un certain nombre de comportements dysfonctionnels (ex : un absentéisme croissant) susceptibles d'affecter l'efficacité de l'entreprise. Nous constatons que la majorité des enquêtes ont été menées dans le secteur industriel. Il serait intéressant de les confronter au secteur des services. Dans les entreprises appartenant à ce secteur, il est difficile de contrôler le travail des acteurs. En outre, les interactions interpersonnelles endossent un rôle clé pour favoriser une adaptation optimale aux exigences de la compétitivité (Soyah, 2008).

3. La réalité des pratiques de gestion des ressources humaines en Tunisie

De nombreuses carences humaines ainsi qu'une absence de stratégie claire et cohérente en matière de gestion des ressources humaines caractérisent les pratiques en GRH dans les entreprises tunisiennes. Ces pratiques restent encore limitées à des systèmes de management classiques (Ben Ferjani, 1996 ; Zghal, 2000 ; Héchich, 2001). Elles sont peu flexibles et pas suffisamment mobilisatrices et orientées vers le développement et la valorisation des potentialités humaines (Ben Ferjani, 1996). Auparavant, une bonne organisation de travail et des capitaux suffisait pour réussir. Désormais, l'entreprise est appelée à séduire et émouvoir, il se pose alors le problème des modalités d'engagement d'une culture d'entreprise qui supplée à la carence actuelle de projets forts et de leadership inducteur. Les pratiques des ressources humaines doivent nécessairement se renouveler incessamment. Ceci a un impact considérable sur les orientations stratégiques de développement (Essid, 2006). Le nombre d'expériences pratiques et des tentatives de théorisation prometteuses dans le domaine de la GRH demeure cantonné à quelques entreprises tunisiennes (Zghal, 2000).

La politique d'appréciation des compétences est importante dans la mesure où elle permet de prendre les décisions appropriées concernant un employé en matière de formation, promotion et d'allocation d'une prime. Selon Dabbabi (2004), l'objet, les acteurs et la procédure constituent des leviers fondamentaux de toute politique d'évaluation. L'auteur ajoute qu'une bonne connaissance des postes, la fixation des objectifs à atteindre, le choix des critères et la méthode d'appréciation qui convient aux objectifs, la sensibilisation et la formation des évaluateurs et la communication des résultats de l'appréciation aux employés

concernés déterminent la réussite d'une politique d'évaluation. Généralement, les entreprises tunisiennes recourent un système classique d'évaluation hiérarchique. Selon Beltaifa (2009), ceci peut être attribué à la fois à des données institutionnelles et sociales ou aux spécificités du secteur d'activité de l'entreprise comme cela peut être dû à un manque de conscience de l'importance de moderniser la politique d'évaluation de la part des responsables tunisiens. Les promotions suscitent souvent un sentiment de frustration et d'animosité chez les salariés puisque ni le poste créé, ni les critères sur lesquels repose le choix du candidat éventuel ne sont connus par les employés. La création de nouveau poste ne fait l'objet d'affichage, elle connue par le biais des réseaux informels. La promotion se fait en fonction de l'ancienneté. Rares sont les entreprises où la promotion se fait en fonction des compétences et du sérieux. Néanmoins, dans ces entreprises, il n'existe pas véritablement de système d'évaluation. L'absence d'un système d'évaluation ne permet pas aux travailleurs de prendre connaissance de leurs potentialités et lacunes (Héchiche, 2001). Néanmoins, les réformes économiques qu'a connues la Tunisie ces dernières décades ont contraint certaines entreprises à moderniser leurs pratiques de gestion notamment en matière de gestion des ressources humaines pour atteindre la performance escomptée. L'expérience du groupe tunisien Poulina reflète sa réussite dans la modernisation de sa politique d'appréciation des ressources humaines par la mise en place d'un système d'évaluation par objectif. Selon Yousfi & al. (2005), ce système repose sur la transparence, l'objectivité et l'équité. Ce qui est susceptible de favoriser un sentiment d'équité chez les travailleurs tunisiens et diminuer l'occurrence de certains comportements dysfonctionnels susceptible d'être engendrés par la perception d'une injustice organisationnelle.

La politique disciplinaire n'est pas structurée dans les entreprises tunisiennes. Le travailleur tunisien accorde de l'importance à la communication de son supérieur sur le bien fondé de la mesure disciplinaire prise à son égard. Il attache également un intérêt particulier à l'opportunité qu'on lui offre afin qu'il s'exprime sur la sanction qu'il a eue et les mesures préventives qu'il peut prendre. De ce fait, un employé a tendance à accepter une sanction bien justifiée qu'une sanction non justifiée (Beltaifa, 2009). Le degré de sanction est souvent tributaire du degré de formalisation des règles (Kechidi, 2005). Ainsi, présenter une règle sous la forme d'une prescription formelle accroît la charge associée à la sanction. L'absence de politique disciplinaire structurée dans les entreprises tunisiennes peut être due au manque de formalisation et à la prédominance de l'informel sur le formel caractérisant ces entreprises (Boudabbous, 2005)

Conclusion

Nous avons essayé dans ce chapitre de définir l'effet sociétal et mettre en relief son utilité dans l'amélioration de la compréhension des comportements hostiles au travail dans un contexte particulier. Ceci nous a permis de soutenir le postulat de départ soulignant que l'intégration de l'effet sociétal dans l'analyse des comportements dysfonctionnels dans les entreprises tunisiennes offre des lectures plus riches et plus explicatives.

Nous avons présenté l'évolution des rapports sociaux à travers le mode d'organisation du travail et de l'économie et à travers le cheminement politique et culturel des formations sociales en Tunisie.

En nous appuyant sur plusieurs travaux sur la culture tunisienne et en empruntant la démarche d'Hofstede, nous pouvons dégager un certain nombre de caractéristiques relatives au contexte tunisien. La société tunisienne est caractérisée par une culture à longue distance hiérarchique, collectiviste. Cette dimension est atténuée dans une large mesure par une certaine dérive individualiste ainsi qu'une propension au clanisme (Ben Fadhel, 1992 ; Dahmani, 2010). En outre, les valeurs masculines et le contrôle du risque ont tendance à prédominer dans ce profil sociétal. Les travailleurs tunisiens ont un penchant pour un style de leadership directif et évitent la prise de risque et l'initiative. Les gestionnaires tunisiens s'inclinent au principe de la distance hiérarchique mais de manière tempérée (Zghal, 1994, Lassoued, 2001).

A ces caractéristiques du management tunisien, nous pouvons ajouter le manque de planification, la prédominance de l'informel sur le formel, l'inégalité entre les sexes, l'absence des lignes claires dans l'organisation (Gaha & Mansour, 2004 ; Ben Rejeb & *al.*, 2006). Dans le chapitre suivant, nous allons présenter la méthodologie adoptée dans ce travail ainsi que les résultats et la discussion des résultats de cette recherche.

CHAPITRE IV

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Introduction

Le présent travail vise à identifier les comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail et à analyser les causes de leur émergence dans un contexte tunisien. Cet objectif inspire le choix de la méthodologie retenue. Nous expliquerons ce choix et décrirons les différentes étapes de collecte, d'analyse et de synthèse des informations relatives aux comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail. Sachant que les entreprises tunisiennes ont été choisies comme terrain d'investigation, des variables relevant de données contextuelles propres à ce pays et de l'effet sociétal seront intégrées.

Ce chapitre présente la méthodologie adoptée dans ce travail. Pour comprendre la nature d'un travail de recherche, Wacheux (1996) met en évidence trois phases. La première concerne l'apprentissage actif de la méthodologie comportant le processus de recherche, les techniques et les outils de collecte, d'analyse et de communication des résultats. La deuxième est relative au positionnement épistémologique qui concerne le choix du paradigme de recherche. La troisième et dernière étape se rapporte au « quotidien du chercheur ». Elle est relative à la formulation du problème, du cadre opératoire et de la démarche vers le terrain.

Le positionnement épistémologique d'un travail de recherche est la manière avec laquelle celui-ci parvient à construire un ensemble de connaissances sur la base de la méthodologie retenue. Les résultats d'un travail de recherche sont tributaires des choix méthodologiques. Igalens & Roussel (1998) soulignent que le choix d'une méthodologie n'est pas une tâche aisée puisque le lien entre les divers construits à étudier ne peut pas être observable directement. Plusieurs obstacles sont susceptibles d'entraver la mise en place de certaines méthodologies telles que les contraintes temporelles et financières.

Section 1 : le modèle conceptuel et propositions de recherche

Nous avons synthétisé dans les trois premiers chapitres de cette partie la littérature relative aux concepts de base de ce travail à savoir : équipe de travail, comportement dysfonctionnel et effet sociétal. Nous avons essayé d'abord au niveau des deux premiers chapitres de présenter les différents liens pouvant être établis entre équipe de travail et comportement dysfonctionnel. Nous avons explicité par la suite dans le troisième chapitre l'intérêt de prendre en considération certaines données contextuelles en relation avec l'effet sociétal du pays dans l'analyse des comportements dysfonctionnels. Nous avons montré comment l'intégration de ces données contextuelles permet des lectures plus riches ainsi qu'une meilleure compréhension de ces comportements négatifs susceptibles d'engendrer des conséquences nuisibles au bien-être de l'entreprise ou à celui de ses membres.

La littérature sur les équipes de travail est focalisée sur l'effort pour optimiser l'efficacité des équipes. Autrement dit, le management doit mettre sa vigilance à réduire les dysfonctionnements (objet de notre thèse) et à augmenter la synergie d'ensemble (par des effets sur les compétences, l'implication et la distribution des activités).

Plus largement, si le travail a toujours été fractionné en sous-ensembles (ateliers, bureaux, groupes, équipes, chantiers, etc.), c'est la manière dont on perçoit ces collectifs qui change :

- soit il s'agit d'individus faiblement reliés entre eux (ou reliés par de simples processus de production) et travaillant plutôt séparément,
- soit ce sont des individus interactifs, qui construisent une compétence collective et disposent d'un minimum d'autonomie d'ensemble (ou de marges de manœuvre). Evidemment, dans le second cas, les dysfonctionnements, même partiels, posent plus de problèmes (car ils se répercutent plus directement sur tous). Mais on peut aussi penser que, dans le premier cas, la régulation des personnes se fait par la hiérarchie – les salariés constituant un collectif dont chacun des membres est relié d'abord à son responsable (n+1). Dans le second cas, il y a une régulation interne entre les membres, et une sorte de « contrôle social » des uns par les autres. Il est donc moins important pour le supérieur hiérarchique d'y intervenir régulièrement.

Quand un groupe est vraiment interactif, et qu'il se régule collectivement, les dysfonctionnements sont apaisés en grande partie par le groupe et l'organisation peut se contenter d'apporter ses exigences productives (le cahier des charges), ainsi que les dispositifs techniques ou administratifs nécessaires aux fonctionnements, l'animation étant prise en charge par un leader qui, selon les cas, est nommé par l'entreprise, coopté par le groupe ou choisi à tour de rôle au sein des membres.

Il est difficile de définir ce qu'on entend par « dysfonctionnel ». Dans le deuxième chapitre, nous avons montré qu'est « dysfonctionnel » ce qui fait entrave aux objectifs de gestion – en termes de fonctionnements attendus, de résultats escomptés, de management jugé adapté aux besoins et aux buts de l'organisation.

Mais :

(a) l'étendue de ce qu'on peut appeler « dysfonctionnel » est grande (depuis les problèmes lourds – à régler, jusqu'aux petites choses sans importance, à tolérer – sauf si elles finissent par produire de grands effets parce qu'on les a laissés se développer, prendre de l'extension, etc.). Donc, il y a une hiérarchie des dysfonctionnements (en partie subjective).

(b) ce qui est dysfonctionnel ici peut ne pas l'être ailleurs, ou l'être moins qu'ailleurs (à cause d'effets culturels) – il faut tout interpréter dans un champ global. Mais, comme le souligne à juste titre Ben Hamouda (1985), on peut partir de faits culturels et construire un management qui s'y adapte et devient dès lors fonctionnel. A contrario, un management qui impose ses règles indépendamment du contexte peut juger dysfonctionnelles des pratiques localement utiles qu'il aurait été préférable d'intégrer. Pour le dire autrement, dans un cadre interculturel où le management importé d'ailleurs et les pratiques traditionnelles s'opposent, qui est dysfonctionnel ?

(c) ce n'est pas parce qu'on entre en conflit avec les régulations formelles de l'entreprise qu'on est forcément dysfonctionnel. Quelquefois, ce sont les normes ou les exigences formelles qui sont inadaptées. Il y a donc toujours, dans les groupes, des marges d'adaptation locale, d'initiatives, de désobéissances utiles, de bricolage d'ajustement aux besoins socialement perçus. Une entreprise qui traiterait trop vite ces déviations opportunes de « dysfonctionnelles » perdrait beaucoup en créativité.

(d) par contre, il y a des comportements clairement dysfonctionnels (comme analysé dans la littérature), parce qu'organisés sciemment pour nuire à l'entreprise, au groupe, ou à la qualité

ou à la quantité du travail – par exemple le freinage ou la perte de temps volontaire, le vol ou le coulage de matériels, l’attisement des conflits interpersonnels, etc.

La recension de travaux sur les comportements dysfonctionnels en milieu organisationnel révèle certaines lacunes dont l’absence sur le plan théorique de cadre conceptuel intégrateur. La majorité des écrits consacrés à ce thème se sont focalisés à un ou deux comportements dysfonctionnels isolés tels que l’agression interpersonnelle. L’approche synthétique adoptée dans ce travail pour analyser la mauvaise conduite au travail relève d’un concept riche, qui a connu un développement substantiel dans son cadre conceptuel. Celui-ci est arrivé à maturité au niveau de sa définition, des divers débats qu’il suscite et de la variété des études qui lui ont été consacrées. Une typologie comportant plusieurs dimensions permet de mieux cerner le concept.

Outre les explications des comportements dysfonctionnels se limitant au niveau, individuel, interpersonnel et organisationnel ou celles liées aux caractéristiques de l’équipe et du travail en équipe, l’importance de l’intégration de certaines données contextuelles en lien avec l’effet sociétal du pays dans l’analyse des comportements dysfonctionnels en milieu organisationnel s’avère notable. Elle peut améliorer notre compréhension du phénomène étudié et permet des lectures plus riches et plus explicatives.

Formulation des propositions de la recherche

Au regard des considérations évoquées dans les chapitres précédents concernant le rôle de certains facteurs organisationnels, individuels, de certaines caractéristiques de l'équipe et du travail en équipe dans l'occurrence des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail et de l'intégration de certaines données contextuelles en lien avec l'effet sociétal du pays, nous formulons les propositions suivantes :

-Proposition 1 : le parasitisme, l'agression interpersonnelle, les retards et l'absentéisme nuisent à l'efficacité des équipes travail.

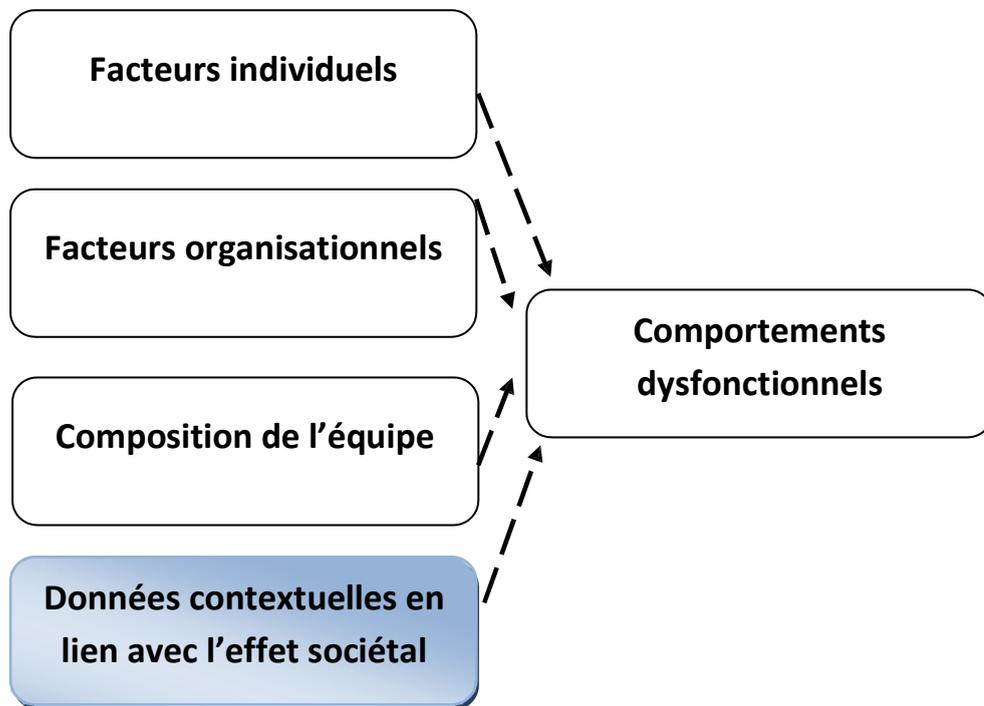
-Proposition 2 : Certains facteurs individuels engendrent des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail.

-Proposition 3 : Certains facteurs organisationnels engendrent des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail.

-Proposition 4 : Certaines caractéristiques de l'équipe peuvent engendrer des comportements dysfonctionnel.

- Proposition 5 : Certaines données sociétales en lien avec l'effet sociétal du pays favorisent la genèse des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail.

Figure 2 : Modèle conceptuel



Section 2 : Positionnement épistémologique et méthodologie adoptée

La recherche en sciences de gestion est un processus qui exige à la fois un investissement en temps et une certaine rigueur. La mission du chercheur réside dans la conception et la mise en œuvre d'un dispositif fiable qui lui permet l'accès au réel ainsi que l'élucidation de son contenu. Le chercheur est appelé à chaque étape de ce processus de prendre des décisions et de faire des choix. De ce fait, la définition d'une méthodologie de recherche s'avère capitale pour pouvoir répondre à une problématique posée. Néanmoins, choisir une démarche méthodologique en sciences de gestion n'est pas une tâche facile étant donné que les critères à concilier sont multiples. Adapter la démarche d'investigation empirique à la problématique de recherche demeure le principal critère à respecter dans une recherche.

Cette section a pour objectif la présentation du positionnement épistémologique ainsi que la méthodologie que nous avons adoptée dans notre recherche. Le chercheur doit commencer d'abord par préciser sa posture épistémologique. Celle-ci lui permet par la suite de repérer la méthode de recherche adéquate avec le problème qu'il a posé initialement. En effet, le fondement épistémologique d'une recherche est étroitement lié à la démarche d'investigation empirique.

Nous allons présenter dans cette section une démarche générale de choix d'une démarche d'investigation empirique. Celle-ci repose essentiellement sur la position épistémologique du chercheur et la spécificité de l'objet de recherche. Nous nous baserons sur cette démarche pour arrêter notre choix quand à la méthodologie retenue dans ce travail. Nous définissons succinctement dans un premier temps la recherche en sciences de gestion. Nous présenterons par la suite les diverses postures épistémologiques adoptées par les chercheurs dans ce domaine.

1. Nature, intérêt et démarche des recherches en sciences de gestion

Les sciences de gestion peuvent être définies comme étant un ensemble de pratiques, de discours, de connaissances théoriques ou techniques relatifs à la conduite de l'organisation (Cohen, 1996). La gestion suscite une polémique. Certains chercheurs la considèrent comme étant « une science de l'action », ce qui signifie qu'elle intègre un certain nombre de pratiques visant l'amélioration de l'efficacité d'une organisation donnée. D'autres stipulent qu'il s'agit d'une discipline scientifique à part entière en dépit de son jeune âge. Pour Cohen (1996), la gestion peut être définie comme étant :

- un ensemble de pratiques (techniques opérationnelles, pratiques d'intervention, etc) ;
- un ensemble de connaissances théoriques et empiriques ;
- un objectif commun ;
- un ensemble de discours sur la façon d'organiser l'organisation

Etant donné que les recherches en sciences de gestion sont essentiellement focalisées sur les problématiques de l'action collective (la coopération, le pouvoir etc), certains auteurs les considèrent comme étant « la science des collectifs » (Hatchel, 2000). Les chercheurs en sciences de gestion accordent un intérêt particulier à la compréhension et à la description (voire la prévision) du développement de ces problématiques. Hatchel (2000) avance que la

gestion est une théorie axiomatique et généalogique de l'action collective. Dans cette optique, une organisation peut être assimilée à un ensemble d'opérations dont l'effet des techniques de gestion est tributaire de la réflexivité de l'ensemble des collectifs dans lesquels elles sont déployées.

Les chercheurs en sciences de gestion comme nous l'avons évoqué ci-dessus axent principalement leurs travaux sur l'explication, la compréhension, la description ou la prévision des phénomènes relatifs aux organisations. Outre sa valeur fonctionnelle, les recherches en sciences de gestion peuvent avoir d'autres objectifs. Coughlan & Brady (1995) mettent en exergue trois types d'intérêt à savoir : un intérêt théorique, méthodologique et pratique. Ces trois objectifs peuvent être synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : intérêt de la recherche en sciences de gestion (Coughlan & Brady, 1995)

Intérêt pratique	- Résoudre des problèmes organisationnels pratiques
Intérêt théorique	-tester des théories existantes dans d'autres contextes, sur d'autres populations - exploiter des théories existantes en utilisant la même perspective -tester certaines théories concurrentes -tester des théories développées dans des recherches antérieures
Intérêt méthodologique	-développer et examiner de nouvelles méthodes ou appliquer une méthode qui est peu appliquée dans un secteur particulier -nouveaux apports au niveau de la conception, de la collecte et de l'analyse des données, etc.

Il est communément admis aujourd'hui que les sciences de gestion et par affiliation la gestion des ressources humaines font partie des sciences praxéologiques, orientées vers l'action. De ce fait, l'utilité des recherches dans ce domaine constitue un critère critique dans la détermination de leur valeur. Vue sous cet angle, la capacité d'une recherche à avoir une certaine validité opérationnelle, à générer des actions transposables en actions et implications managériales paraît aujourd'hui comme une qualité très appréciée voire même une obligation

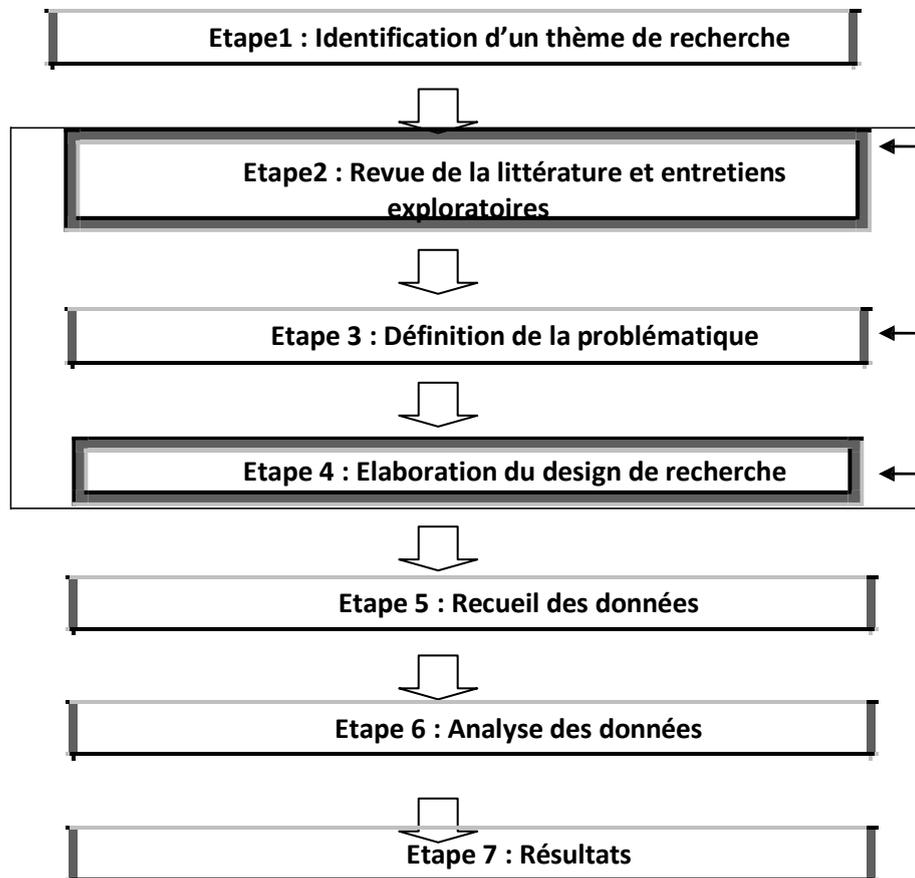
à satisfaire. Cette orientation fondamentale vers la pratique est certainement l'argument le plus important et le plus utilisé par ceux qui contestent la scientificité de la gestion. Ceux-ci estiment que la gestion est un ensemble de pratiques dont l'ambition est l'amélioration de l'efficacité de l'organisation et non comme une discipline scientifique. Ce sujet soulève un débat qui requiert certes une attention particulière et une analyse critique. Néanmoins, nous ne pouvons pas nous attarder sur cette question dans cette section.

La scientificité d'une recherche en sciences de gestion peut être justifiée à travers les trois pôles suivants qui constituent son cadre de référence à savoir : le pôle épistémologique, le pôle théorique et le pôle technique. Wacheux (1996) estime que ce cadre suscite une réflexion sur les conditions de production de connaissances et les divers moyens pour y aboutir.

Une recherche en sciences de gestion peut être définie à travers les trois facteurs suivants à savoir : son objet, sa problématique et sa méthodologie. Wacheux (1996) atteste qu'une méthodologie pertinente permet l'accès, la collecte et l'analyse des situations à partir de représentations et d'observations. La figure suivante récapitule le processus de notre recherche.

Figure 3 : L'étape d'élaboration du design dans la démarche de recherche

(Thiétart, 2003)



2. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques

2.1 Epistémologies positiviste, constructiviste et interprétative

En sciences de gestion, les travaux de recherches s'inscrivent principalement dans l'une ou l'autre des trois démarches suivantes : inductive, déductive et abductive. Ces démarches représentent deux courants de pratiques méthodologiques à savoir : l'objectivisme

et le subjectivisme. Le repérage du positionnement épistémologique s'effectue par rapport aux données du travail de recherche. Ce positionnement épistémologique repose essentiellement sur trois paradigmes à savoir : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Ces différentes perspectives épistémologiques reposent sur des visions distinctes de la réalité et de la relation que le chercheur entretient avec cette dernière : « *selon que le chercheur a une vision plutôt positiviste, interprétative ou constructiviste de la réalité, la nature de la connaissance qu'il vise, et donc son objet de recherche, seront différents* » (Thiétard, 2003). En effet, pour un chercheur positiviste qui considère que la réalité est régie par des lois universelles et des causalités linéaires, construire un objet de recherche consiste essentiellement en une interrogation objective des faits pour pouvoir découvrir les raisons simples reliant les faits observés. Pour un chercheur constructiviste qui considère que toute réalité est projective, construite par le chercheur, à partir de sa propre expérience et tributaire de ses intentions, tout objet de recherche constitue une construction instrumentale du chercheur (Le Moigne, 1990). La connaissance qui en découle a été produite dans le cadre d'une dynamique intentionnelle et téléologique, orientée vers un but : la réalisation d'un projet. Dans cette perspective, l'objet de recherche consiste essentiellement en une élaboration d'un projet de connaissance finalisé. Ce projet découle d'une volonté de transformation de la réalité. Etant donné qu'en sciences de gestion, la recherche a pour objectif la production de connaissances actionnables au sens de Argyris (2003), c'est-à-dire utiles et pertinentes, des connaissances pratiques qui débouchent sur des actions efficaces. Cette volonté de transformation se traduit généralement par un projet d'élaboration de modèles (dans le cadre des recherches –action) et/ou d'outils de gestion (dans le cadre des recherches–intervention).

L'opposition entre le positivisme et le constructivisme a été largement débattue dans les écrits sur l'épistémologie des sciences de gestion. Ceux-ci stipulent que les implications de cette opposition sont extrêmement fortes. Les deux paradigmes comme nous venons de le démontrer véhiculent deux visions différentes du monde, de la connaissance et de la recherche en sciences sociales.

Dans la perspective interprétative, « *la définition de l'objet de recherche suppose dès lors une immersion dans le phénomène étudié et son observation plus ou moins participante. Cette immersion et cette observation permettront de développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale, et en particulier d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent* (Thiétart, 1999 ; p 43).

L'objet de recherche découle de l'intérêt accordé par le chercheur à un phénomène donné et se précise au fur et à mesure que sa compréhension se développe par le biais de l'empathie et d'une adaptation permanente au terrain. L'objet d'une recherche interprétative ne trouve sa forme définitive qu'à la fin de la recherche.

Pour un chercheur interprétatif, la réalité est principalement mentale et perçue. De part cette hypothèse, l'objet de recherche ne consiste plus à la découverte de la réalité et des lois la régissant mais plutôt de développer la compréhension d'un phénomène donné de l'intérieur afin d'appréhender les différentes significations que les individus attribuent à la réalité, des motivations et des intentions de ces personnes qui participent à la construction de cette réalité sociale ainsi que du contexte de cette création, compréhension qui seule, est susceptible de conférer un sens à leurs comportements (Thiétart, 2003).

Le tableau ci-dessous synthétise la littérature disponible sur les trois paradigmes en mettant l'accent sur la divergence entre eux. Ce qui nous permettra de justifier le choix du positionnement épistémologique de notre recherche ultérieurement.

Tableau 9 : Approches de la réalité et objets de la recherche (Thiétart, 2003, p 40)

	Approche positiviste	Approche interprétative	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Relation Sujet-Objet	Interdépendance	Interaction	Interaction
Objectif de la recherche	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/Convenance par un rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision de l'objet de la Recherche	Intégration des faits	Développement d'une compréhension à l'intérieur du phénomène	Développement d'un projet de connaissances
Nature de l'objet	Identification d'insuffisances théoriques	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
Origine de l'objet de Recherche	Extérieure au processus de recherche	Intérieure au processus de recherche	Intérieure au processus de recherche
Position de l'objet dans le processus de recherche	Guide le processus de recherche	Se construit dans le processus de recherche	Guide et se construit dans le processus de recherche

Les postulats objectivistes font partie de l'approche positiviste. Les tenants de ce courant appréhendent la réalité en termes de lois générales régissant les phénomènes. Selon cette approche, il n'existe aucune influence réciproque entre l'observateur et l'objet. Ces derniers sont complètement séparés. Les tenants de ce courant cherchent les causes ou les faits, ils excluent l'aspect subjectif des personnes. En revanche, l'approche subjective représente le courant constructiviste. Cette approche cherche à comprendre les phénomènes sociaux à partir des points de vue des acteurs. L'expérience subjective des acteurs détermine sa compréhension du monde extérieur. Selon cette approche, les lois propres aux acteurs construisent et élaborent les connaissances scientifiques.

2.2 Les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives

Le statut épistémologique a un impact direct sur l'orientation des recherches en sciences de gestion et la méthodologie de recherche adoptée. Celle-ci renvoie aux diverses théories sur lesquelles se base le chercheur afin de construire sa démarche d'investigation. La méthodologie définit les techniques et les outils permettant l'accès au terrain et la production des données. Le chercheur en sciences de gestion peut mobiliser deux sortes de méthodologies pour parvenir à l'explication ou la vérification d'un phénomène : les méthodologies qualitatives et les méthodologies quantitatives. Les premières s'intéressent à l'étude des représentations et aux comportements des acteurs. Quand aux secondes, elles s'intéressent aux faits observables susceptibles d'être standardisés (Grawitz, 2003 ; Miles & Huberman, 2005). Le paradigme positiviste mobilise des méthodologies quantitatives tandis que le paradigme constructiviste donne lieu à des méthodologies qualitatives.

Les méthodes quantitatives intègrent les méthodes descriptives (ex : analyses typologiques) et les méthodes explicatives (ex : équations structurelles). Elles présentent plusieurs avantages : rigueur, objectivité et exhaustivité. La fiabilité et la validité de ces méthodes sont supérieures à celles des démarches qualitatives. En dépit de ces avantages, Grawitz (1993) souligne que l'usage de ces méthodes n'est recommandé que lorsqu'elles peuvent apporter réellement une valeur ajoutée à la recherche. L'auteur dénonce le caractère réducteur de la quantification et la manipulation des données dissimulée par l'instrument statistique. Il ajoute que le formalisme excessif de ces méthodes a tendance à détourner l'attention du chercheur du contenu réel de la recherche pour l'orienter aux « *rites* » et « *opérations liturgiques* ». Le fait d'accorder plus d'intérêt à la forme qu'au fond fait perdre aux recherches quantitatives toute validité externe. L'usage des méthodes quantitatives pour

répondre à des problématiques de nature heuristiques inapproprié, les résultats générés dans ce cas sont vains voire biaisés.

A l'instar des méthodologies quantitatives, les méthodologies qualitatives ont pour objectif la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de certains phénomènes. Néanmoins, la démarche qualitative étudie de façon approfondie les phénomènes en acceptant à la fois la spécificité et les dissimilarités dans un contexte situationnel. Outre la profondeur et la maîtrise scientifique des phénomènes complexes, les perspectives exploratoires de cette démarche permettent de défricher un champ d'apparence extrêmement large et riche.

Selon Wacheux (1996), les méthodes qualitatives sont flexibles dans la mesure où elles laissent au chercheur un degré de latitude important pour réaliser son projet. Les questions ne sont pas conçues de façon définitive, elles s'élaborent au fur et à mesure de la confrontation avec le terrain.

La recherche qualitative privilégie l'étude du particulier étant donné que l'investigation se fait sous forme de cas. L'étude de cas est une démarche très appréciée par ce type de recherche. Pour atteindre les objectifs de sa recherche, le chercheur se limite à un certain nombre de cas qu'il estime déterminants par rapport à son objectif de recherche.

Les méthodes qualitatives présentent aussi des un certain nombre de risques et d'inconvénients. Sans doute, le risque le plus important est la subjectivité du chercheur. Le chercheur ne peut pas se détacher complètement de son terrain d'investigation. En effet, certains phénomènes risquent de biaiser les résultats de l'étude tels que (l'influence, la répulsion, l'interaction). Etant donné l'absence de dispositifs et de diagnostic exhaustifs dans les méthodes qualitatives, elles sont souvent assimilées à des approches descriptives. D'ailleurs, les analyses qualitatives sont plus difficiles à faire que les analyses quantitatives. Le chercheur doit être capable d'interpréter de façon profonde et holiste les données collectées. Pour y parvenir, il doit posséder un certain savoir faire et un bagage théorique. A cet enseigne, de plus en plus d'ouvrages en méthodologie de recherches favorisent aujourd'hui, les méthodes qualitatives au détriment des méthodes quantitatives particulièrement pour les objets de recherche complexes. D'ailleurs, certains chercheurs tirent la sonnette d'alarme sur le développement d'un mouvement de « mystification » de la recherche qualitative (Royer, 2007).

2.3 Le positionnement épistémologique et méthodologique de notre recherche

Sachant que très peu de recherches sur les comportements dysfonctionnels au travail ont été menées dans le contexte tunisien, une recherche qualitative exploratoire s'est avérée pertinente pour identifier les comportements dysfonctionnels dans ce contexte et analyser les causes de leur émergence. Notre étude exploratoire porte sur un échantillon d'équipes de travail appartenant à des entreprises tunisiennes à données contextuelles précises. Ceci ne fait que soutenir le recours à une méthodologie qualitative justifiée selon Wacheux (1996) dans le cas où le chercheur n'a pas pour objectif de généraliser les résultats de ses recherches mais essaie de décrire et d'évaluer un phénomène donné.

Notre étude qualitative s'inscrit dans le cadre du paradigme interprétativiste et suit un raisonnement inductif. Les conduites des membres étant directement liées aux représentations et ressentis des acteurs, plus que par des événements réels ; l'interprétation joue un rôle majeur. Selon Gagnon (2005, p 9), *« l'interprétation des données consiste à générer des propositions explicatives du phénomène à partir des résultats de l'analyse des données et de vérifier la concordance des propositions explicatives avec les données. Son objectif est de construire une explication théorique pour chacun des cas dans son contexte local, et de s'assurer que les propositions sont concrètement et pleinement soutenues par les données de chaque cas ».*

La recherche qualitative, ici purement exploratoire, se différencie de l'approche qualitative préparatoire généralement adoptée dans une première phase d'une étude quantitative et se proposant d'améliorer la qualité et la pertinence d'un questionnaire.

La recherche fondée sur des cas se justifie lorsque l'objectif de la recherche est exploratoire et le recours aux entretiens est très recommandé (Raymond & Tremblay ; 2006).

2.4 La scientificité des méthodes qualitatives

La qualité de la recherche qualitative est largement tributaire de la véracité de ces résultats. Pour y parvenir, le chercheur doit respecter les principes de validité et fiabilité de la recherche et de la validité de l'instrument de mesure (Thiétart, 1999).

La validité de recherche exige le respect des trois critères suivants à savoir : la validité du construit, la validité interne et la validité externe (Yin, 1989).

La validité du construit repose sur les trois stratégies suivantes : la triangulation des données, le fait d'asseoir un ensemble de preuves et d'indices susceptibles de confirmer les résultats de l'étude et la validation du cas par des acteurs clés. Par ailleurs, La validité interne de la recherche consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence internes des résultats obtenus (Thiétart, 1999). La validité interne d'une recherche s'appuie sur la multiplication des sources des données, le recours à la théorie pour analyser les données collectées, l'affirmation des résultats obtenus par les informants et la recherche de cas atypiques susceptibles de contredire les résultats (Yin, 1989).

La validité externe de la recherche évalue les possibilités et les conditions de généralisation ainsi que de réappropriation des résultats générés par une étude. Le choix de plusieurs cas ciblés, un échantillonnage multi sites permet de renforcer la validité externe (Thiétart, 1999).

La validité des recherches utilisant des méthodes qualitatives est tributaire d'une contextualisation dans l'espace et dans le temps étant donné que la mobilisation de ces méthodes à partir d'une position interprétative permet au chercheur en sciences de gestion d'expliquer les phénomènes sociaux ainsi que les représentations des acteurs et de les comprendre dans leur contexte (Wacheux, 1996).

La fiabilité concerne la qualité de restitution des données. Elle est fortement tributaire de la conduite opératoire de l'enquête ainsi que de la transmission de la démarche de l'étude (méthodologie utilisée, collecte des données, codage, analyse et présentation des résultats obtenus).

La fiabilité d'une recherche dépend dans une large mesure de l'honnêteté intellectuelle du chercheur ainsi que de sa capacité à décrire les différentes phases concernant la condensation et à l'analyse des différentes données collectées. Pour atteindre un niveau élevé de fiabilité, Thiétart (1999) suggère la préparation d'un guide d'entretien susceptible de répondre aux normes de validité.

Pour accroître la fiabilité interne d'une recherche, Gragnon (2005) recommande un niveau élevé de protection des données brutes, une description minutieuse du terrain, la validation des données recueillies par des répondants clés voire des chercheurs. Pour ce qui concerne la validité externe, l'auteur préconise d'abord la description du processus de sélection des répondants, ensuite la présentation de chaque site de l'étude, après la définition

des divers concepts et unités d'analyse et enfin, la précision de la stratégie de recueil des données.

La validité et la fiabilité de l'instrument de mesure évalue la robustesse et la crédibilité des mesures fournies par celui-ci. Pour renforcer la validité des outils de mesure utilisés dans une démarche qualitative, il est judicieux de décrire de manière précise la procédure de prise de notes et le contexte d'observation, d'établir un protocole de codage explicite, de catégoriser les données (Thiétart, 1999).

Section 3 : La démarche de terrain

La construction d'une méthodologie pertinente est capitale. Celle-ci, tout en s'adaptant aux spécificités des contextes étudiés permet l'accès, l'enregistrement et l'analyse des situations à partir de représentations et d'observations, ce qui est susceptible d'accroître le processus de compréhension et de d'explication du phénomène étudié. L'accès au terrain a exigé, une négociation avec les acteurs, la construction d'outils d'enregistrement et d'analyse, la compréhension des situations réelles sur lesquelles l'attention est focalisée (Wacheux, 1996).

Nous avons mené des entretiens semi directifs avec des managers d'équipes projets et membres de ces mêmes équipes. Ces entretiens ont été complétés par la méthode des incidents critiques. L'incident critique décrit un comportement plutôt atypique (ici d'ordre dysfonctionnel), en analysant ses conséquences et le contexte dans lequel il s'est manifesté. Pour parvenir à collecter des incidents critiques, nous avons demandé aux chefs des équipes et aux membres des mêmes équipes de nous donner des exemples de comportements efficaces et inefficaces qu'ils ont personnellement bien ou mal gérés, ou que d'autres membres de l'équipe ont bien ou mal gérés. Cette méthode s'avère particulièrement utile dans la mesure où elle permet de compléter l'analyse des situations courantes et des événements perceptibles en fonctionnement ordinaire (Wacheux, 1996).

La démarche ethnographique dans le contexte des organisations est recommandée (Zaddem, 1991). L'ethnographie est une branche des sciences humaines qui permet de décrire des groupes sociaux dans leur milieu naturel. Elle connaît un engouement dans plusieurs domaines aussi variés tels que la sociologie et les études culturelles. C'est pourquoi nous avons jugé utile une présence quasi quotidienne durant une période définie (4

mois) dans une entreprise tunisienne spécialisée dans le développement de logiciels pour observer une équipe chargée de développer un logiciel de paie et de gestion administrative. Il s'agit d'une observation directe partiellement participante. Le séjour effectué dans cette entreprise a permis d'apprécier les relations entre les différents équipiers et celles entre le manager de l'équipe et les différents membres ainsi que l'état de la communication. L'observation directe nous a permis également d'observer les comportements dysfonctionnels adoptés par les équipiers ou le manager de l'équipe.

Nous décrivons dans ce qui suit le processus suivi pour parvenir au corpus d'informations en adéquation avec notre problématique de recherche. Nous pouvons diviser celui-ci en trois grandes thématiques :

1. Les entreprises choisies pour mener la recherche exploratoire et les équipes étudiées ;
2. Les modalités d'accès à ces entreprises ;
3. La collecte et le recueil des informations

1. Le choix d'une méthode d'échantillonnage

Notre échantillon est un mélange d'opportuniste (nous avons pris ce que nous avons pu) et de construction raisonnée (nous nous sommes efforcés d'aller dans des entreprises ou d'aborder des situations diversifiées, compte tenu des possibilités qui étaient les nôtres). 50 personnes ont été interrogées : 12 managers d'équipes de travail et 38 membres de ces mêmes équipes. Les cadres interrogés travaillent dans des entreprises tunisiennes (privées ou publiques). Ils ont été sélectionnés de manière à créer de la diversité au niveau de la tâche de l'équipe en respectant une ventilation selon le genre et la taille de l'équipe. La taille de l'échantillon n'ayant pas été fixée au départ, on a appliqué le principe de saturation.

Plusieurs auteurs ont débattu la question de la saturation et attestent qu'elle est tributaire de la diversité de l'échantillon et de la méthode d'analyse. Néanmoins, il existe un nombre infini de méthodes d'analyse. On peut avoir un échantillon très large sans pour autant parvenir

à des résultats satisfaisants. De ce fait, les chercheurs montrent qu'il n'existe pas de règles claires et précises pour juger de la saturation. Ils recommandent de revenir aux objectifs de l'étude et voir s'ils ont été bien atteints en veillant à assurer une certaine diversité dans l'échantillon selon les critères jugés pertinents dans la recherche (Thiétart, 1999). Cela avait été appliqué dans le présent travail, le nombre des répondants n'était pas déterminé *a priori*, la collecte s'est arrêtée à partir du moment où aucun apport additif significatif n'a été fourni durant quatre entretiens successifs.

2. Les techniques de recueil des données

Nous avons eu recours à deux techniques de recueil des données : l'entretien, l'observation partiellement participante pour dépasser les limites engendrées par l'utilisation d'une méthode de recherche unique. Nous avons procédé à ce que les auteurs appellent la triangulation méthodologique (Mangan & *al.*, 2004). Cette diversification de sources de données permet d'enrichir et de vérifier les données recueillies. En outre, elle contribue à la validité du construit de la recherche (Yin, 1989).

2.1 L'entretien

Le recours à la technique de l'entretien se justifie par la nature exploratoire de la recherche. L'entretien est équivalent à un projet de connaissances des comportements et des interactions sociales et ce à partir du discours des acteurs (Wacheux, 1996). Blanchet & Gotman (1992) stipulent que l'entretien est un procédé technique qui permet la production d'un discours qui traduit un certain nombre de faits psychologiques et sociaux. Ils ajoutent que l'entretien est un dispositif flexible dans la mesure où il laisse aux deux parties une marge de liberté. Celle-ci permet au chercheur d'introduire des modifications dans son guide d'entretien. Le fait de laisser de la latitude à l'informant de s'exprimer tout au long de l'entretien favorise la production d'un discours riche, profond et argumenté. Cette marge de latitude découle de l'obligation de prendre en considération la dimension sociale et interpersonnelle de l'entretien.

L'utilisation des méthodes qualitatives, à partir d'une position interprétative permet

comme nous l'avons indiqué dans le paragraphe précédent l'explication et la compréhension des phénomènes sociaux et des représentations dans leur contexte. De ce fait, l'objectif de ces méthodes consiste « donner du sens » plutôt qu'à « donner des preuves ».

Wacheux (1996, p 15) indique que « *la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* ». En répondant aux différentes questions lors l'entretien avec le chercheur, les informants attribuent un sens à leurs pratiques dans un système de valeurs structurant et normatif. Les recherches qualitatives permettent de comprendre l'environnement social des acteurs ainsi que les représentations que ces derniers s'en font

Etant donné que nos interrogations sont fondés sur des concepts relativement établis L'entretien semi directif nous a semblé le moyen le plus adéquat pour cette étude. Dans le cadre de notre étude, les hypothèses sont formulées en mode explicatif. Les données collectées par le biais de l'entretien peuvent être confrontées à ces hypothèses.

Les enquêtes par entretien exigent la préparation d'une grille d'entretien, la définition de la population étudiée et la constitution de l'échantillon (Blanchet & Gotman, 1992 ; Igalens & Roussel, 1998). Définir la population est compris dans la définition même de l'objet de l'étude (la représentation des travailleurs). Blanchet & Gotman (1992) estiment que les entretiens de représentants de groupes sont indispensables. Ils facilitent l'accès aux membres.

Le guide d'entretien comporte des thèmes préparés à l'avance. L'échange entre le chercheur et l'acteur est orienté par cette grille d'entretien. Il est à remarquer que le lieu de l'entretien, le mode de convocation, la disposition des personnes influencent considérablement cette technique de recueil des données. Durant les entretiens que nous avons menés, l'objectif visé par les interviewers était la production d'arguments et d'opinions à propos de l'occurrence de comportements dysfonctionnels dans les équipes de projets dans un contexte tunisien. Il s'agissait d'obtenir des développements ayant pour thème les dysfonctionnements rencontrés quotidiennement par les chefs ou les membres d'équipes. Les interviewés se sont exprimés en français et en arabe.

Ces entretiens semi-directifs avaient été menés au moyen d'un « Guide d'Entretien » que nous avons élaboré au préalable, mais que nous n'avons pas mis à la

disposition de nos interlocuteurs. Les entretiens utilisés dans une perspective exploratoire étaient centrés sur un certain nombre de thèmes prédéfinis (nous les indiquons dans le guide d'entretien, présenté en annexe). La grille d'entretien que nous avons adoptée dans cette recherche a été validée avant son utilisation par deux enseignants chercheurs. Durant le déroulement des entretiens, nous avons laissé aux répondants la possibilité de s'exprimer à leur guise, même sur d'autres sujets qui concernent leur activité même si dans de rares cas nous étions obligés d'effectuer des recadrages dans les digressions thématiques. La technique utilisée a favorisé un discours linéaire en flux continu de la part des informants. Elle a permis la production de données détaillées, qui ont enrichi et parfois surpris notre a priori théorique (Igalens & Roussel, 1998).

La durée des entretiens allait d'une heure trente à deux heures durant lesquelles des discussions assez profondes se sont déroulées avec les personnes interrogées tournant autour des thèmes indiqués dans le guide de l'entretien en veillant à créer une ambiance propice à la discussion. Des techniques de relance ont également été utilisées afin de pousser les interviewés à s'exprimer davantage sur certains points jugés pertinents pour l'étude. Nous avons choisi d'enregistrer systématiquement les entretiens au magnétophone pour ne perdre aucune information (avec bien entendu l'accord du cadre interrogé). Ce mode opératoire a permis de se libérer de la prise de note, de mener les entretiens de manière dynamique et de découvrir des éléments pouvant être riches de sens lors d'une lecture approfondie des retranscriptions. Cependant, nous avons respecté le désir de certains répondants de ne pas être enregistrés. Pour ces cinq cas, nous étions obligés de prendre des notes.

La phase de transcription étape très longue mais indispensable pour assurer la bonne qualité de l'analyse de contenu, a été réalisée après l'écoute et la réécoute des enregistrements. Il existe deux types de transcription : la transcription intégrale et la transcription sélective. Nous avons opté pour le premier type : les discours des répondants ont été transcrits d'une manière intégrale. Cette méthode a permis, en effet, de repérer tous les détails qui ont permis de nous aider pour le codage et pour comprendre les différentes significations de contenu. Ainsi, la transcription a porté sur la totalité du discours verbal, y compris les rires, les répétitions, les lapsus, les silences.

Les entretiens semi directifs ont été complétés par la méthode des incidents critiques. L'incident critique décrit un comportement plutôt atypique (ici d'ordre dysfonctionnel), en analysant ses conséquences et le contexte dans lequel il s'est manifesté. Pour parvenir à collecter des incidents critiques, nous avons demandé aux chefs d'équipe et aux ouvriers membres des mêmes équipes de nous donner des exemples de comportements efficaces et inefficaces qu'ils ont personnellement bien ou mal gérés, ou que d'autres membres de l'équipe ont bien ou mal gérés. Cette méthode s'avère particulièrement utile dans la mesure où elle permet de compléter l'analyse des situations courantes et des événements perceptibles en fonctionnement ordinaire (Wacheux, 1996).

Les répondants se sont exprimés spontanément en français. Néanmoins, ils utilisent souvent des phrases en dialecte tunisien notamment lorsqu'ils évoquent des proverbes ou s'expriment en arabe littéraire lorsqu'ils évoquent des hadith (paroles du prophète). Nous avons traduit en français les propos recueillis en arabe. Cependant, certains mots ou expressions n'ont pas d'équivalent français, en particulier lorsqu'il s'agit de références à des champs sémantiques que la traduction en français ne parvient pas à restituer. Nous avons alors conservé la formulation en arabe, en fournissant une traduction approximative.

2.2 L'observation partiellement participante

Le recours à l'observation est fortement recommandé lorsque le projet de recherche se rapporte aux comportements et aux interactions entre les acteurs. Le fait d'être présent sur le terrain et d'observer les phénomènes voire d'y participer permet au chercheur de mener des études fécondes et riches de sens. L'observation par le chercheur des réalités auxquelles il s'intéresse a pour objectif la compréhension de l'intérieur du déroulement des événements avant d'entamer leur explication. Il existe deux formes d'observation à savoir : l'observation passive ou participante. L'observation est passive lorsque le chercheur a une simple position de témoin des événements. Dans ce cas, le chercheur adopte un point de vue externe. L'observation est participante lorsque le chercheur s'investit et devient acteur au même titre que les membres du groupe auquel il s'intéresse et participe. Le chercheur adopte alors un point de vue externe. Thiétart (2003, p 238) souligne « *Entre ces deux extrêmes, le chercheur peut adopter des solutions intermédiaires* ». L'auteur met en évidence quatre postures du chercheur sur le terrain à savoir le participant complet, le participant observateur, l'observateur-participateur et l'observateur complet. :

Un directeur des ressources humaines que nous avons contacté et à qui nous avons expliqué les objectifs de notre recherche nous a mis en contact avec le directeur de cette entreprise tunisienne SII (sociétés d'ingénierie informatique) pour observer une équipe chargée de développer un logiciel de paie et de gestion administrative. Le choix de cette entreprise se justifie par la nature de l'activité de l'équipe : développer une application de paie et de gestion administrative. Nous avons expliqué au manager de l'équipe ainsi qu'aux différents membres que ce stage était très important pour consolider notre formation en gestion des ressources humaines dans la mesure où il va nous permettre de découvrir les différentes étapes relatives au développement d'un logiciel de paie et de gestion administrative. Ceci nous a permis de faire partie de l'équipe en tant que « consultant fonctionnel » puisque la paie et la gestion administrative relèvent de notre spécialité. Il s'agit d'une observation directe partiellement participante puisque nous ne maîtrisons pas le volet technique. Une présence quasi quotidienne durant une période définie (4 mois) a été nécessaire dans cette entreprise pour observer l'équipe chargée de développer cette application. Nous avons essayé de noter les différentes remarques relatives aux comportements des différents membres de l'équipe de travail et de son manager dans un journal de terrain.

Etant donné que nous avons effectué un stage au sein de cette entreprise, nous avons été membre de cette équipe de travail (en tant que consultant fonctionnel), notre présence dans cette entreprise en tant qu'observateur n'a pas vraiment suscité la méfiance des autres membres de l'équipe. Bien au contraire, ces derniers ont été très coopératifs et nous ont fourni des informations utiles à notre étude. Les différents membres de l'équipe ainsi que le manager se sont comportés normalement. Ils n'ont pas essayé de dissimuler ou changer certains faits. Ils ont fait part d'un certain nombre de témoignages réels et profonds. L'observation qui a duré toute la période de développement a nécessité une implication personnelle. Cette dernière nous a permis de nous familiariser avec les différents membres de l'équipe de travail ainsi que son manager. Nous avons souvent accompagné certains équipiers pendant leur pauses pour discuter avec eux. Le fait d'interroger ces derniers sur les causes de leur énervement, de leur fatigue voire démotivation a été une occasion pour eux de s'extérioriser et de parler des difficultés rencontrées quotidiennement au travail

2.3 Présentation des équipes étudiées

Notre investigation empirique a été menée dans des entreprises de services reposant sur des équipes de projets comme les banques, les agences de communication, les sociétés d'ingénierie informatique. Ce choix ciblé et orienté n'est pas le fruit du hasard. Nous avons constaté que la plupart des études sur les comportements dysfonctionnels dans le contexte tunisien ont été menées dans le secteur industriel. Il nous a semblé intéressant de les confronter au secteur des services. Dans les entreprises appartenant à ce secteur, il est difficile de contrôler le travail des acteurs. En outre, les interactions interpersonnelles endossent un rôle clé pour favoriser une adaptation optimale aux exigences de la compétitivité (Soyah, 2008). Le choix d'entreprises relevant du secteur du TIC comme les sociétés d'ingénierie informatiques ou les sociétés fournisseurs de solutions et de services de télécommunications, servant les opérateurs et les fournisseurs de services émane principalement de l'importance de telles entreprises dans le plan de développement étant donné qu'elles sont jugées à forte valeur ajoutée pouvant créer de nouveaux emplois (Ragmoun, 2010). Ces entreprises doivent recourir en mode d'organisation en équipe pour réaliser les objectifs de la compétitivité.

Notre enquête a porté sur 13 équipes de travail. Nous avons observé une équipe de travail pendant la phase de développement d'une application paie et mené des entretiens semi-directifs auprès de membres et de managers de 12 autres équipes de travail.

L'équipe que nous avons observée pendant quatre mois était comme nous l'avons déjà mentionné chargée de développer une application paie. Elle était composée de 9 personnes (y compris le chef de l'équipe).

✓ 1 Chef de projet (Bac + 5, diplômé d'une école d'ingénieurs, un ingénieur en informatique avec 6 années d'expérience), il est chargé de diriger le travail de l'équipe et assurer les délais de livraison.

✓ 1 expert technico fonctionnel (Bac + 4 en informatique de gestion avec 3 années d'expérience dans la gestion des ressources humaines, le logiciel était destiné à un département de gestion des ressources humaines), il est chargé de fournir les spécifications fonctionnelles du logiciel en concertation avec le client au chef de l'équipe, de vérifier que le produit et les fonctionnalités correspondent à ce qui a été exprimé au début du travail, il intervient par la suite avant la livraison.

✓ 1 infographiste ou web design (Bac + 3, diplômé d'une école des arts et de métiers, avec 5 ans d'expérience), il est chargé de la partie web design, il a intervenu la dernière semaine pour préparer l'interface (couleurs, taille de police, style de tableaux, icônes, images)

✓ 3 Développeurs confirmés (2 Bac + 3, 1 Bac +4, 5 et 6 années d'expériences) assurent le développement et assurent les spécifications techniques du logiciel

✓ 2 Développeurs débutants (2 Bac + 3, Informatique de gestion) Font du développement, assurent le développement et assurent les spécifications techniques du logiciel.

✓ 1 Ingénieur qualité (Bac +5 génie logiciel) fait les tests, valide la qualité de l'outil.

La moyenne d'âge est de 33 ans.

Pour mener nos entretiens, nous avons envoyé plusieurs mails à des entreprises reposant sur des équipes de travail. Certaines adresses d'entreprises nous ont été communiquées par des connaissances, membres d'équipes de travail dans des entreprises de service rencontrant des difficultés ou des amis à eux qui souffrent de ces dysfonctionnements. La majorité de ces entreprises n'avaient pas de direction de ressources humaines. Nous étions alors obligés dans ce cas d'envoyer des mails aux chefs d'entreprises. Certains d'entre eux, bien qu'ils n'étaient pas très disponibles étaient coopératifs et ont répondu à notre demande et nous ont pris des rendez vous avec des managers et des membres d'équipes de travail dans leurs entreprises contrairement à d'autres qui n'ont pas cherché à nous contacter.

Nous avons rencontré ces personnes individuellement pendant la pause du déjeuner, après le travail ou pendant le week -end en dehors du bureau pour les mettre à l'aise. L'entretien était une occasion pour les interviewés de s'extérioriser et de parler des difficultés rencontrées quotidiennement. En tout, nous avons rencontré cinquante personnes : 12 managers et 38 équipiers.

Tableau 10 : Présentation des équipes étudiées

nombre de personnes rencontrées	Nombre des membres (y compris le manager)	Activité de l'équipe	Entreprise à laquelle appartient l'équipe
8	10	Elaboration d'une campagne d'affichage	Agence de communication
4	4	Conseil en communication	Agence de communication
2	2	Etude de marché	Entreprise privée
2	2	Etude de marché	Entreprise privée
4	4	Développement d'un logiciel	Entreprise privée (SII)
4	5	Négociation et Installation d'une station de base	Société fournisseur de solutions et de services de télécommunication, servant les opérateurs et les fournisseurs de services Entreprise privée
4	4	Equipe chargée d'assurer les ressources humaines et matérielles pour les équipes chargées d'installer les stations de base	Sociétés fournisseur de solutions et de services de télécommunication, servant les opérateurs et les fournisseurs de services. Entreprise privée
7	10	Développement d'un logiciel	SII entreprise familiale
5	6	Intégration informatique	SII appartenant à un groupe familial
3	3	Développement d'un logiciel	Banque privée
3	3	Développement d'un logiciel	Banque publique
4	6	Développement d'un logiciel	Banque publique

Tableau 11 : Profil des participants à l'étude empirique

Sexe	Age (moyenne d'âge)	Formation
30 Hommes et 20 Femmes	De 23 à 47 ans (35 ans)	<p>11 infographistes</p> <p>10 ingénieurs</p> <p>11 techniciens supérieurs</p> <p>1 niveau Bac</p> <p>10 : informatique de gestion</p> <p>7 marketeurs</p>

La période d'investigation : Le premier contact avec les entreprises se situe au mois de septembre 2009. La phase de recueil de données s'est étalée sur 6 mois (de septembre 2009 jusqu' à Mars 2010) en fonction de la disponibilité des professionnels pour mener les entretiens. La période d'observation a duré 4 mois de septembre à décembre 2010.

2.4 Modalités d'exploitation et d'analyse des données

Dans cette recherche, nous avons analysé deux types de données émanant de deux sources : une analyse de contenu pour les données recueillies à partir des entretiens semi directifs et une analyse des notes d'observations (à partir du journal de terrain).

2.4.1 Analyse de contenu

Selon Wanlin (2007, p249), « *l'analyse de contenu s'organise autour de trois phrases chronologiques : la pré analyse l'exploitation du matériel ainsi que le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation* ». Les entretiens ont été intégralement retranscrits et le corpus a été lu et relus plusieurs fois pour se familiariser avec son contenu. Conformément à la méthodologie traditionnelle d'analyse de contenu, une grille d'analyse a été élaborée au moyen d'une série d'allers-retours entre le corpus et la définition des catégories (Bardin, 1996). Nous avons soigneusement appliqué les étapes préconisées par cet auteur. L'analyse s'est donc déroulée comme suit :

- ✓ Dans un premier temps, nous avons réuni l'ensemble des éléments présentant « des points communs ». Il s'agit du découpage en unités

d'enregistrement. Cette catégorisation est inductive et libre de toutes catégorisations prédéfinies.

✓ Ces unités d'enregistrements ont été par la suite regroupées de manière à obtenir des unités de sens, chaque unité de sens comprenait l'ensemble des unités d'enregistrements ayant, plus ou moins, la même signification. Les unités de sens ont été catégorisées pour avoir à la fin des unités thématiques. Nous avons effectué une deuxième lecture de l'ensemble des entretiens pour revoir la décomposition thématique. Cela permet d'avoir une vision globale « dynamique » des thèmes et permet de mieux cerner les relations entre eux. Nous avons revu la première décomposition thématique en fonction de la deuxième lecture du corpus, et apporté quelques modifications. (voir Annexe)

2.4.2 Analyse des notes d'observations

Wacheux (1996, p214) stipule que « *l'observation ne se concrétise pas par une technique d'induction naïve* ». C'est pourquoi nous avons abordé notre terrain d'investigation avec des thèmes d'étude et des questions générales que nous avons affinés et précisés au fur et à mesure du déroulement, par une confrontation permanente des faits collectés aux concepts étudiés.

Notre présence sur le terrain nous a permis de regarder la réalité quotidienne des développeurs, d'assister aux différentes phases du développement d'un logiciel pour les enregistrer et les analyser. Nous avons saisi l'occasion de notre stage dans cette société d'ingénierie informatique pour être attentifs à l'environnement immédiat des personnes.

L'observation nous a permis de repérer des détails significatifs. Le dispositif du local, les différentes attitudes des acteurs, l'exercice de l'autorité sont autant d'éléments susceptibles de s'intégrer à la description du contexte. Elle nous a permis de prendre conscience du processus étudié.

Le journal de terrain a constitué pour nous un support dans lequel nous avons noté les différentes impressions, réactions, descriptions émanant de notre terrain d'investigation. Ces notes nous ont permis non seulement d'appréhender en profondeur les comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail dans un contexte tunisien mais aussi de compléter notre analyse et d'orienter le recueil des données vers de nouvelles pistes de recherches.

L'analyse des notes d'observation nous a permis de confirmer certaines données collectées par les entretiens et de déceler tout ce qui peut relever du symbolique, du latent voire du non dit.

Conclusion

Une recherche en sciences de gestion est exclusive dans la mesure où elle est inscrite dans un cadre spatio temporel et culturel particulier et vise de répondre à un certain nombre d'interrogations et d'objectifs. De ce fait, il est judicieux d'élaborer un dispositif de collecte et d'analyse de données adéquat. Nous avons présenté dans ce chapitre la méthodologie adoptée dans cette recherche.

Cette étude a pour objectif l'identification des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail dans un contexte tunisien et l'analyse des causes de leur émergence. Etant relativement peu étudiée et complexe, il nous a semblé que le modèle hypothético-déductif ne convient pas vraiment avec notre problématique. Une recherche qualitative exploratoire s'est avérée pertinente. Celle-ci est susceptible de déceler des liens significatifs entre les concepts étudiés. Notre étude qualitative est ancrée dans un positionnement interprétativiste et suit un raisonnement inductif. Nous avons choisi de mener notre investigation empirique dans des entreprises de services reposant sur des équipes de travail comme les banques, les agences de communication, les sociétés d'ingénierie informatiques. Nous avons opté dans cette recherche pour une triangulation des techniques de recueil de données. Nous avons utilisé : l'entretien et l'observation. La conjugaison des méthodes de collecte de données permet d'enrichir, de vérifier les données recueillies et de valider le construit de la recherche. Nous avons analysé les données prodiguées par ces deux techniques. L'analyse des données consiste à codifier, condenser, présenter et des vérifier des conclusions. Les résultats générés par cette recherche seront présentés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE V

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Introduction

Ce chapitre présente les résultats auxquels nous avons abouti dans le cadre d'une recherche exploratoire auprès des entreprises tunisiennes. Cette démarche nous a permis d'identifier les comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail et d'analyser les causes de leur émergence en nous appuyant sur certaines données contextuelles en lien avec l'effet sociétal dans le pays.

Nous avons adopté une méthodologie argumentée d'interprétation et d'analyse des propos des acteurs (analyse de contenu) et une analyse des observations. L'analyse de contenu a permis d'identifier trois catégories de comportements dysfonctionnels qui correspondent aux typologies des études antérieures (Deleon, 2001 ; Aubé & *al.*, 2008) notamment les conduites de blocage, les comportements de l'agression interpersonnelle et les comportements de parasitisme. Nous allons exposer dans ce qui suit les résultats de notre recherche selon la démarche décrite dans le chapitre précédent, par la suite nous synthétiserons et discuterons ces résultats.

Section 1 : Les conduites de blocage

Dans cette section, nous présentons les différentes formes et causes des conduites de blocage telles que évoquées par les répondants. Ces derniers ont cité les habitudes d'arriver en retard ou de s'absenter. D'autres ont mis en exergue un autre type de comportement : la rétention de l'information. Ce dernier comportement dysfonctionnel a été évoqué en premier par la majorité des personnes interrogées.

1. La rétention de l'information

La majorité des employés interrogés (60 %) ont évoqué la rétention de l'information. Par rapport aux autres types de comportements dysfonctionnels, la rétention de l'information est le comportement qui contrarie le plus les membres d'une équipe projet pour mener à bien leurs différentes tâches « *Le premier comportement qui me vient à l'esprit est le fait de cacher l'information, c'est le comportement qui me dérange le plus* », « *contrairement aux multinationales où tout est documenté et où les équipiers ont à leur disposition ce qu'on appelle un process de projet, sorte de document qui facilite énormément le travail qui explicite les procédures à suivre, les personnes à contacter. Très peu d'informations sont mises à la disposition des équipes de travail, là c'est une caractéristique répandue dans de nombreuses entreprises tunisiennes* ». Ceci rejoint les résultats de l'enquête menée par Chouaieb (2004) qui stipule que le partage de l'information, des connaissances et des expériences avec les collaborateurs s'effectue dans les limites du possible dans les entreprises tunisiennes. Selon Chouaieb (2004, p146), ce comportement dysfonctionnel provoque « *un phénomène de contagion au rang des nouvelles recrues* ». Celles-ci se trouvent contraints de remplacer les principes de gestion participative, de coopération, de communication et d'échange d'informations qu'on leur a inculqués lors de leurs cursus universitaires par une rationalité politique et économique. L'auteur ajoute qu'à leur recrutement dans la société, les nouvelles recrues n'ont pas cette mentalité de retenir les informations et d'accaparer les sources de pouvoir mais à partir d'un simple vécu à l'entreprise, ils s'aperçoivent que leurs collègues ont tendance à se montrer aux supérieurs hiérarchiques en s'appropriant les idées des autres. Ils se trouvent alors obligés de les imiter pour se défendre, se valoriser et préserver leur position.

Selon Chouaieb (2004, p146), « *théoriquement tout est partagé au sein de l'entreprise tunisienne mais en réalité, ceci reste utopique* ». Outre le fait de retenir les informations, l'auteur signale que certains employés ont tendance à enregistrer certaines données avec une écriture peu visible pour contraindre tout consultant externe du document « *à se référer à eux avant, afin d'être au courant de ce que les autres cherchent et pourquoi* ». Chouaieb (2004) ajoute qu' « *il arrive parfois même que certains salariés accomplissent certaines tâches au travail secrètement et après les horaires du travail* ». Ce phénomène de rétention de l'information évoqué dans la plupart des textes classiques de la sociologie des organisations et de l'analyse stratégique atteste le rôle stratégique de la connaissance mais induit des comportements dysfonctionnels à forme spécifique dans de nombreuses entreprises tunisiennes.

1.1 Les différentes formes de rétention de l'information

Au cours de notre stage, nous avons participé aux réunions de l'équipe où nous avons constaté que certains membres adoptent ce genre de comportement en refusant de parler de leur état d'avancement. Même sur le plateau pendant la semaine, nous avons constaté qu'il arrivait à certains de refuser d'échanger avec les autres membres de l'équipe.

Selon les déclarations de la majorité des travailleurs interrogés, la rétention de l'information prend plusieurs formes. Un équipier cache l'information lorsqu'il ne présente pas un compte rendu du travail qu'il a effectué aux autres membres de l'équipe. Ce compte rendu peut être fait en face à face lors d'une réunion de l'équipe, par téléphone ou par mail. Lors d'une réunion de l'équipe, nous avons constaté qu'un membre de l'équipe a refusé de faire un compte rendu sur l'avancement de son travail. Quand un autre membre a insisté en lui disant que c'est nécessaire pour passer à la deuxième étape du projet et que ce n'est pas normal qu'il se comporte de la sorte, il est parti en claquant la porte. En discutant avec lui, il nous a avoué qu'il s'est comporté ainsi pour « *lui rendre la monnaie de sa pièce* ». Selon ses déclarations, ce collègue s'est déjà permis (alors qu'ils travaillaient en binôme) de ne pas lui communiquer l'information nécessaire à l'accomplissement de sa tâche pour lui causer des ennuis avec le chef de l'équipe.

Les répondants évoquent également la rétention de l'information lorsqu'un membre de l'équipe connaît la procédure pour résoudre un problème mais il refuse de la communiquer aux autres ou lorsqu'un des membres obtient une information sur le travail demandé par le

biais d'un entretien téléphonique ou physique avec le client et ne la communique pas aux autres.

- « j'ai rarement de compte rendu de mes collègues »
- « il refuse de parler de son état d'avancement, il veut travailler seul »
- « il voyait que j'étais bloqué, il connaissait la procédure pour résoudre le problème, pourtant il n'avait pas voulu me la communiquer, n'avait pas cherché à me dépanner »
- « je l'ai surprise parlant au téléphone avec le client, quand je lui ai demandé où est mon dossier, elle m'a répondu rien de particulier en enchaînant sur autre chose »

La rétention de l'information irrite les équipiers dans la mesure où elle entrave le fonctionnement de l'équipe. Celui qui adopte ce type de comportement cherche en fait à se défendre, à se valoriser mais quelque part aussi à nuire à un coéquipier. Beaucoup l'affirment « *Le fait de retenir l'information contrarie le fonctionnement de l'équipe, l'avancement de projet. En le faisant, certains cherchent à me mettre les bâtons dans les roues, à m'énerver, à me causer des ennuis* ». Ce comportement est encore plus manifeste vis-à-vis des chefs de projets « *il cherche à agacer le chef de l'équipe* ». A travers nos observations, nous avons constaté que certains développeurs particulièrement deux informaticiens cherchent à irriter le manager de l'équipe. Selon leurs déclarations, ils n'arrivent pas à comprendre pourquoi le chef d'entreprise lui a confié la supervision de ce travail pourtant il n'est pas plus compétent qu'eux.

La rétention de l'information est pour nombreux coéquipiers source de conflits et de mauvaise ambiance au travail comme le révèlent les témoignages suivants :

- « je n'ai plus envie de voir ce collègue, je vous assure, je n'ai plus envie de travailler avec lui après ce qu'il m'a fait »
- « lorsqu'un membre de l'équipe cache l'information, les autres membres se trouvent frustrés, ce qui va générer une mauvaise ambiance au sein de l'équipe »
- « je n'ai plus envie de le voir pour ses cachoteries, il fait monter la mayonnaise, et se retire après en douce »

La rétention de l'information affecte le climat de travail à l'intérieur de l'équipe et favorise l'occurrence d'autres comportements dysfonctionnels tels que le parasitisme et l'agression interpersonnelle. Le cas évoqué par le cadre travaillant dans l'entreprise chargée

de fournir des solutions et des services de télécommunication, servant les opérateurs et les fournisseurs de services est significatif des dégâts qu'occasionne ce genre de comportement. En effet, l'installation d'une station de base chez un particulier va démarrer avec un certain retard. Ceci va affecter le respect du délai fixé par l'entreprise à l'opérateur (le client).

En outre, la rétention de l'information crée un climat de suspicion susceptible de nuire à la cohésion de l'équipe comme l'atteste le témoignage suivant :

- « Hier, mon collègue ne m'a pas dit qu'il n'a pas remis le chèque que je lui ai donné au monsieur chez qui on devait installer l'antenne dans le jardin. Mon autre collègue est parti ce matin de bonne heure avec l'équipe génie civil pour démarrer le chantier, le propriétaire de la maison les a empêchés de rentrer chez lui. Le collègue m'a appelé dans tous ses états, il criait, il a alerté le chef de projet qui à son tour m'a appelé, énervé. J'ai du leur raccrocher le téléphone au nez, j'ai arrêté mon travail, j'ai pris une longue pause pour boire un café, fumer, me calmer (un long soupir) je tremblais de colère »

La personne interrogée est entrée en conflit avec l'autre collègue, le chef de l'équipe. Elle nous a déclaré qu'elle veut éviter la présence du coéquipier source de problème. Elle ne veut plus de relation avec lui. La rétention de l'information est ainsi un comportement incompatible avec le travail en équipe qui exige entente et collaboration entre tous les membres de l'équipe pour mener à bien les tâches. Au lieu de faciliter le travail la rétention de l'information bloque l'avancement du travail et fait perdre du temps.

- « passer le temps à chercher de l'information me fait perdre du temps »

- « Si chacun appelle pour dire ce qu'il a fait, ce qu'il a appris de nouveau, on peut gagner du temps malheureusement on passe sa journée à appeler X, envoyer un mail à Y pour vérifier parfois auprès d'étrangers (clients, fournisseurs) ce qui est normalement déjà disponible chez nous, dans la boîte »

1.2 Les causes de la rétention de l'information

Lorsque les répondants abordent les causes favorisant l'occurrence de ce genre de comportement dysfonctionnel, ils mettent en exergue l'absence de procédures écrites précises et claires pour examiner des situations particulières au sein de l'entreprise et la perception d'injustice.

1.2.1 Le flou organisationnel

En abordant les causes favorisant l'occurrence de la rétention de l'information, la majorité des répondants évoquent en premier l'absence de procédures écrites précises et claires pour traiter des situations particulières au sein de l'entreprise. Ceci rejoint les travaux de Zghal (1994) qui stipulent que l'insuffisance de la réglementation et des procédures favorise la genèse d'une situation d'incertitude et de flou susceptible d'influencer les statuts, les pouvoirs ainsi que les comportements des acteurs en milieu organisationnel.

-	<i>« il ne veut pas partager l'information pour se sentir indispensable »</i>
-	<i>« nous par contre, nous n'avons pas d'informations à la disposition de l'équipe, les procédures d'installation, de maintenance d'exécution, d'application ne sont pas claires. On tâtonne, chacun de son côté profite de cette situation pour garder le maximum d'informations qu'il détient comme ça on ne peut pas le faire sortir car si il sort, c'est la catastrophe, tout partira avec lui »</i>
-	<i>« elle me donnait le tiers des informations, elle me donnait des informations au compte goutte. Elle appelle les clients en cachette pour obtenir davantage d'informations sur le projet, comme elle n'a pas de diplômes comme nous, retenir l'information lui permet de garantir sa place dans l'agence »</i>
-	<i>« c'est normal qu'on adopte ce genre de comportements, celui qui détient l'information, détient le pouvoir mais pas de cette façon, pas au détriment du travail et de ses nécessités ».</i>

Les différents entretiens que nous avons menés nous ont permis de nous arrêter sur l'ampleur des jeux de pouvoir conditionnant les processus d'échange d'informations. Selon Crozier & Friedberg (1977), « l'information c'est du pouvoir ». Les employés ne veulent pas communiquer toutes les informations. Ils ont tendance à faire taire les erreurs humaines qui sont parfois la cause des événements pour pouvoir préserver leur contrôle sur certains domaines. Cette attitude semble relever de la nature humaine et elle est perçue comme

indispensable pour se distinguer, pour se protéger contre les aléas susceptibles de se présenter (Chouaieb, 2004). Certains retiennent l'information pour montrer « *leur supériorité* » ou pour montrer qu'ils sont « *les sauveurs de l'équipe* » ou tout simplement pour « *tenir l'équipe dans laquelle ils travaillent en otage* ». Le flou constitue ainsi pour certains membres de l'équipe de travail une ressource supplémentaire de pouvoir (Zghal, 1994). C'est pourquoi certains employés interrogés ont réclamé un fort besoin de formalisation. Celle-ci est susceptible de les protéger contre l'opportunisme des autres membres de l'entreprise.

- « *Nous sommes en train de préparer une base de données pour qu'à chaque fois qu'un membre rencontre un problème et qu'il parvient à le résoudre, il note comment il a procédé malheureusement, il ya un membre de l'équipe qui refuse de coopérer, c'est le seul qui ne note rien* ».

- « *le problème c'est que les procédures ne sont pas claires, il ya absence de documents écrits, on est obligé de rédiger les cahiers de charges. La rédaction des cahiers de charges est difficile, il faut voir avec les gestionnaires, avec les informaticiens, certains ne veulent pas donner des informations ou ils la donnent difficilement, parfois sous pression ce qui contrarie l'avancement du travail* ».

En discutant avec certains membres de l'équipe chargée de développer une application paie pendant les pauses, les développeurs nous ont confié qu'ils s'abstiennent à partager l'information avec leurs collègues pour garantir l'exclusivité et « *monter en compétence* ».

Le flou dû à l'absence de procédures écrites précises et claires évoqué précédemment favorise la rétention de l'information. Crozier & Friedberg (1977) stipulent que ce flou est exploité par les employés pour servir des objectifs particuliers. Ils ont en effet tendance à retenir les informations pour se protéger, se signifier, autrement, ils ne peuvent pas s'imposer ni préserver leur place au sein de l'entreprise. D'ailleurs, Chouaieb (2004) souligne que certains employés ont tendance à restituer et à transférer leurs acquis intellectuels et expériences lorsqu'après la retraite, on en sollicite la coopération, quelquefois au moment où ils s'appêtent à partir en retraite.

Les équipiers ont du mal à trouver l'information dont ils ont besoin pour fonctionner convenablement. Ceci est susceptible de favoriser la rétention de l'information. Celle-ci génère une perte de temps, des retards et des tensions entre les membres.

Les témoignages ci-dessus montrent que malgré une certaine volonté de la part des responsables de formaliser des procédures pour faciliter le travail de l'équipe, quelques membres s'opposent et ne veulent pas coopérer étant donné que ceci va les priver de certains privilèges. L'absence de formalisation les arrange dans la mesure où ça leur permet de cacher l'information nécessaire pour se distinguer et s'imposer dans le groupe.

En organisant régulièrement des rencontres d'équipes, le manager favorise les échanges entre les membres et valorise le travail. C'est une occasion pour énoncer les comportements souhaités au sein de l'équipe ainsi que les comportements dysfonctionnels à éviter (Aubé & Rousseau, 2009). La communication et la coopération sont des variables contextuelles qui ont un impact significatif sur l'efficacité des équipes. La communication permet l'intégration des membres de l'équipe dans l'organisation (Sundstrom & *al.*, 1990). La coopération entre les membres de l'équipe permet d'augmenter la vitesse de l'accomplissement des tâches grâce à leur répartition et à leur réalisation concurrente. En effet, la « parallélisation » observée lors de l'exécution des tâches accroît leur probabilité de réalisation grâce à leur duplication et la possibilité de remédier aux éventuelles faiblesses de certains membres. En outre, la coopération est susceptible d'accroître le nombre de tâches réalisables par le biais de la mise en commun des ressources et des compétences (Trognon & Dessagne, 2003).

Selon Boukraa (2005), les techniques de l'information et de communication favorisent considérablement la réciprocité et l'échange. Elles sont ainsi à l'origine des rapports de coopération plutôt que de domination. En outre, l'auteur ajoute que ces nouvelles techniques d'information et de communication permettent d'exalter les valeurs d'autonomie et de liberté : autonomie individuelle et liberté collective.

Elles ont tendance à allier le ludique, principe du plaisir à l'efficace principe de réalité. Néanmoins, en dépit de l'apparition de techniques d'information et de communication, il existe encore des problèmes de communication dans les entreprises tunisiennes.

- « le manque de communication favorise la rétention de l'information. Je trouve qu'on ne fait pas assez de réunions, sur le papier on forme une équipe mais en réalité chacun travaille tout seules. Les réunions permettent pourtant l'échange des informations, ça nous permet de sentir qu'on appartient réellement à une équipe, ça permet de diminuer ce genre de comportement »

- « ... ce ne sont pourtant pas les moyens de communication qui manquent, il pouvait m'envoyer un mail, m'appeler sur mon portable, m'envoyer un sms ...rien».

Le manque de communication est principalement dû à la dimension du flou qui caractérise le management dans les entreprises tunisiennes (Zaddem, 1991). L'information demeure ainsi un enjeu de pouvoir, une ressource capitale avec l'absence de procédures écrites précises et claires. La rétention de l'information reflète les abus de pouvoir de certains équipiers. Ben Turkia (1996, p 231), évoque la propagation de « *la maladie du pouvoir* » et « *les affamés du pouvoir* » dans l'entreprise tunisienne. L'auteur atteste que le pouvoir et la performance sont les deux maux dont souffre l'entreprise tunisienne et que l'exercice du pouvoir se fait au détriment de la performance. Selon cet auteur, les « *affamés de pouvoir* » ont tendance à bloquer les entreprises et réduire ses performances à force d'accorder de l'importance à l'exercice de ce pouvoir et à sa préservation.

Le travail en équipe nécessite un échange d'informations pour faciliter la coopération entre les membres et l'atteinte des objectifs de l'équipe. La rétention de l'information au lieu de favoriser les rapports de coopération comme l'a souligné Boukraa (2005) favorise la domination de certains membres de l'équipe. Ce comportement dysfonctionnel engendre une frustration chez les équipiers. A travers nos observations et nos discussions avec les développeurs sur le terrain, nous avons constaté cette frustration. Cette dernière a tendance à engendrer d'autres comportements dysfonctionnels comme la multiplication des pauses ou l'agression interpersonnelle.

1.2.2 La perception d'injustice

Certains répondants nous ont confié que la perception de l'injustice pousse certains membres de l'équipe à retenir l'information.

- « certains employés ayant une personnalité influente à l'intérieur ou à l'extérieur de la boîte ou une relation parentale avec les patrons bien qu'ils ne soient pas compétents et expérimentés sont les premiers à être promus contrairement aux employés qualifiés qui restent frustrés. C'est injuste, ceux qui ont acquis une certaine notoriété technique ou fonctionnelle qui fait d'eux des membres irremplaçables ont tendance à tenir en quelque sorte l'équipe dans laquelle ils travaillent en otage. Ces cadres ne peuvent pas transmettre banalement et facilement tout ce qu'ils ont capitalisé pendant des années de labeur à ces gâtés et privilégiés de l'entreprise »

Selon la théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965), les travailleurs perçoivent une certaine iniquité lorsque ils se rendent compte que les ratios de leurs récompenses sur leurs contributions ne sont pas égaux à ceux calculés pour d'autres employés. La théorie de l'équité indique que les salariés évaluent la proportionnalité entre leur contribution à l'entreprise (expérience, compétence, etc) et les rétributions qu'ils reçoivent de celle-ci (promotion, rémunération, etc). Cette comparaison de leur ratio contribution- rétribution par rapport à ceux d'autres collègues leur permet d'adopter des comportements au travail pour rétablir la balance d'équité. L'employé qui s'estime compétent et qui n'a pas été promu alors que son collègue moins compétent a pu bénéficier d'une promotion va éprouver un sentiment d'insatisfaction. Cet état négatif peut créer une tension chez l'employé insatisfait. Dans ce cas, pour rétablir la balance d'équité, l'équipier s'abstient à partager toutes les astuces, les méthodes de travail avec les collègues promus pour accaparer les sources de pouvoir. Il veut garder une marge de contrôle sur certaines informations pour « garder l'équipe en otage ». Les informations et les connaissances qu'il détient sur la manière de faire constituent son « arme » dans une organisation qui accorde de l'importance aux relations comme déterminant de l'évolution de la carrière. Cette information qu'il cache peut constituer une source de promotion ultérieure. Il ne va pas la divulguer à des collègues privilégiés dans l'entreprise et leur permettre de gravir rapidement les échelons sans fournir le moindre effort. Un développeur appartenant à l'équipe que nous avons accompagnée nous a parlé d'une expérience traumatisante qui l'a marquée dans une autre entreprise. Après avoir transmis des astuces et des méthodes de travail à un collègue nouvellement recruté, ce dernier n'a pas été reconnaissant. Bien au contraire, il lui a causé des ennuis avec le chef de travail en colportant des informations erronées sur lui. Le développeur a failli être renvoyé à cause de ses mensonges alors que le développeur nouvellement « entré dans l'a société » a bénéficié d'une promotion. Ce développeur a depuis décidé de ne plus partager aussi facilement des informations et des expériences avec des collègues.

2. L'habitude de s'absenter ou d'arriver en retard

2.1 L'habitude d'absence : une caractéristique de l'entreprise publique

Selon les déclarations des répondants (22%), l'absence notamment lors des réunions de l'équipe qui se tient généralement le lundi matin a été identifiée comme étant un comportement dysfonctionnel. Ceci rejoint les travaux de Deleon (2001) qui estime que ce genre de comportement est susceptible de bloquer le travail d'une équipe dans la mesure où ce type de réunion permet au manager de l'équipe la transmission de la rétroaction aussi bien collective qu'individuelle qui permet à l'équipe d'avancer. C'est aussi une occasion qui permet à chaque membre de faire un compte rendu sur l'état d'avancement de la tâche qui lui a été confiée ainsi que sur les problèmes qu'il a rencontrés lors de l'accomplissement de son travail (Balcazar & al., 1986). La rétroaction porte généralement sur les forces de l'équipe ou ses faiblesses. La transmission de la rétroaction peut s'effectuer quotidiennement ou hebdomadairement (Savoie & Brunet, 2000). Elle peut être individuelle ou collective (London & Sessa, 2006). La transmission d'une rétroaction collective permet aux différents membres de l'équipe une compréhension commune de la manière avec laquelle le travail a été effectué en équipe (la capacité de planification collective des tâches, de coordination du travail, de communication, de gestion de conflits...). Dans un contexte de travail en équipe, la rétroaction individuelle concerne la contribution personnelle de chacun des membres au travail collectif.

La rétroaction individuelle fournit des informations sur les comportements techniques relatifs à l'accomplissement des tâches et sur les comportements adoptés par l'équipier lors de l'exécution de sa tâche (Aubé & Rousseau, 2008). Une rétroaction personnalisée permettrait au membre auquel elle est destinée d'établir son propre diagnostic. A partir des informations fournies par le supérieur immédiat, l'équipier identifie avec plus de précision ses propres forces et faiblesses. Il pourra ainsi prendre les mesures nécessaires pour améliorer son rendement au besoin ainsi que son comportement avec ses collègues au travail. A cet effet, les résultats des travaux de Goltz & al. (1989) mettent en exergue la pertinence de transmettre la rétroaction individuelle en plus de la rétroaction collective pour augmenter le rendement d'une équipe de travail. Néanmoins, dans de nombreuses situations, la nature du travail contraint les supérieurs immédiats à se limiter à la transmission d'une rétroaction collective (Balcazar & al., 1986). En effet, la collaboration étroite des membres dans certaines équipes entrave l'évaluation de la contribution de chaque membre de l'équipe. En conséquence, la transmission d'une rétroaction individuelle devient difficile voire impossible. Dans ces

circonstances, il s'avère judicieux aux supérieurs immédiats de transmettre une rétroaction de qualité étant donné que c'est la seule forme de rétroaction à leur disposition.

L'absence particulièrement lors de la réunion hebdomadaire a principalement été évoquée par les membres des équipes travaillant dans le secteur public. La majorité des répondants soulignent que ce comportement tout comme la rétention de l'information « *bloque l'avancement du travail collectif* ». En effet, si un membre n'assiste pas à une réunion pour faire un compte rendu de ce qu'il a fait, l'équipe ne peut pas passer à l'étape suivante. L'absence d'un membre de travail lorsque deux ou trois équipiers travaillent sur la même tâche bloque l'avancement du projet et engendre la frustration des membres. A travers nos observations, nous avons pu constater les conséquences de ce comportement dysfonctionnel. L'absence affecte négativement le climat de travail à l'intérieur de l'équipe et favorise l'émergence d'autres comportements dysfonctionnels tels que le parasitisme et l'agression interpersonnelle.

La majorité des répondants soulignent que ce comportement est moins fréquent que les retards et la rétention de l'information. La majorité des répondants travaillant dans des entreprises privées soulignent qu'un membre de l'équipe ne s'absente qu' « *en cas de force majeure (rises), lorsqu'il a vraiment un grand empêchement* ».

Au cours de notre stage au sein de la SII, nous avons noté 4 absences, justifiées par un certificat médical.

2.2. L'habitude d'arriver en retard

Selon les déclarations des cadres interrogés (50%), l'habitude d'arriver en retard notamment lors des réunions est un comportement dysfonctionnel susceptible d'entraver le travail de l'équipe. La majorité des répondants indiquent que l'arrivée en retard est un comportement très fréquent. Ceci rejoint les travaux de Saibi (2002) qui stipulent que le service personnel consacre un nombre important d'heures à comptabiliser les retards et les absences. L'auteur signale l'importance des différends et des conflits entre la hiérarchie et le personnel sur la fréquence des retards.

Deleon (2001) considère l'arrivée en retard aux réunions comme une conduite de blocage puisque ce retard affecte le déroulement de la réunion, moment propice d'échange et d'apprentissage pour les équipiers pour avancer dans leur travail.

Lors des réunions hebdomadaires auxquelles nous avons assisté, nous avons remarqué qu'il ya toujours des retardataires. Ils venaient généralement avec cinq, dix minutes voire un quart d'heure de retard. Nous avons constaté que parmi les développeurs particulièrement deux développeurs prenaient leurs temps pour fumer une cigarette et boire un café avant de venir. Ce retard engendre la frustration et l'énervement des autres membres. Nous avons déduit ceci grâce au décodage des comportements non verbaux des membres (mimique, gestes) présents à la salle de réunion. Ces derniers se mettent à frapper sur la table, à souffler. Les retardataires sont « agressés » à leur arrivée. La réunion démarre toujours avec une friction. Le manager de l'équipe s'arrangeait à chaque fois pour détendre l'atmosphère.

Nous avons également constaté que les retards étaient très fréquents au début de notre stage (les dix premières jours de notre stage étaient au mois de ramadan). La vie quotidienne des tunisiens est complètement bouleversée pendant le mois saint. Les tunisiens veillent pendant ce mois et éprouvent des difficultés à se lever tôt le matin pour aller au travail.

-	<i>« Beaucoup arrivent à l'heure voire même avant l'heure, et d'autres se permettent d'arriver en retard et même de prendre leur temps pour fumer une cigarette et boire un café. C'est un manque de respect envers leurs camarades et c'est toujours les mêmes personnes qui se présentent dans ce cas »</i>
-	<i>« Mademoiselle vient toujours en retard, elle prend tout son temps pour discuter avec les autres collègues, boire un café ».</i>
-	<i>« Ça m'énerve, ça me met hors de moi, c'est toujours comme ça, on avait prévu de se réunir à 9 heures et voilà qu'il est 9 heures et quart, ce n'est pas normal, j'ai du travail à faire après »</i>
-	<i>« le retard chambarde tout, le fait que la réunion ne commence au temps prévu fait qu'elle finit plus tard que prévu. Parfois, j'ai un RDV avec le client juste après. Coincé, je suis obligé de partir avant la fin de la réunion, pourtant, il est important de rester jusqu'au bout pour l'avancement du projet »</i>

L'arrivée de certains membres de l'équipe en retard affecte le déroulement de la réunion ainsi que l'avancement du travail. Le retard engendre un sentiment d'énervement chez ceux qui sont déjà présents. Certains répondants déclarent être irrités lorsque leurs collègues arrivent en retard aux réunions. D'autres soulignent que leur retard ne permet pas à l'équipe de progresser réellement. Ceci est susceptible d'entraver son fonctionnement.

A travers nos observations, nous avons constaté que l'arrivée d'un équipier en retard engendre la frustration et l'énervement de son coéquipier. Ce dernier reste bloqué en attendant l'arrivée de son collègue.

2.3 Les causes de l'habitude des retards et des absences

L'analyse de contenu révèle que la qualité du service du transport public semble avoir un impact sur l'arrivée en retard des employés.

« je suis obligé d'accompagner mon fils de 6 ans à l'école et de ce fait je ne peux pas être à 8 heures du matin en même temps devant l'école et au travail »

« la réunion a lieu chaque lundi à 8 heures 30, c'est trop tôt, je n'arrive pas à être à l'heure, j'habite loin, je n'ai pas de voiture, je prends les transports en commun, le bus arrive souvent en retard, le trafic est dense »

« parfois je suis obligé de venir en retard ou de m'absenter pour aller payer mes factures sinon on risque d'être privé d'eau ou d'électricité »

Nous constatons que les employés qui arrivent en retard se comportent ainsi à cause des enfants à charge qu'ils sont tenus d'accompagner à l'école, des difficultés ou de l'absence de transport public conjugué à l'éloignement du domicile du lieu de travail.

Les enfants à charge qu'on doit accompagner à l'école à eux seuls peuvent constituer des causes de retard car la fragilité d'un enfant ne préjuge en rien l'état dans lequel il va se réveiller, s'il est malade, s'il n'a pas envie d'aller à l'école, ou s'il a mal dormi la veille. De plus, si la famille est laxiste avec l'enfant et le laisse veiller comme il le désire il faut s'attendre à des problèmes au réveil. Les difficultés de transport à savoir la non ponctualité des passages, un parc de bus vieillissant (problème de panne des véhicules), l'éloignement du domicile par rapport au lieu de travail qui augmente les horaires de trajet conjugué à ce qui vient d'être évoqué sont des raisons plus que valables de retards et d'absentéisme dans les entreprises tunisiennes. En France, le mode de vie est différent : la vie familiale en général est gérée de façon plus rationnelle. Les enfants dorment et se réveillent à une heure régulière, voient le médecin beaucoup plus fréquemment. Les problèmes d'insomnie sont peu ou pas tolérés. La majeure partie des employés prennent des moyens de transports en commun fiables et partent au travail avec un trajet chronométré y compris le temps d'accompagner les enfants à l'école.

Plusieurs employés dans les pays maghrébins continuent à garder une mentalité de paysan même si ils habitent en ville, ils n'utilisent pas convenablement la montre, et l'heure exacte. Ils fixent leurs rendez vous suivant le soleil, « el-fajr », ou au coucher de soleil « Maghreb », ou « Dhohr » ou « el Asr », les rendez-vous de prière, et non pas l'heure exacte à la minute. En outre, il y a des problèmes de transport. On ne peut pas arriver à temps même si on le veut. Le transport est toujours en retard. Dans les pays en voie de développement. Même l'avion et le train sont toujours en retard. Cela est pris en considération par les responsables, qui eux même arrivent en retard (Ghiat, 2010).

Dans une étude menée par Ghiat (2010), l'auteur a constaté que les travailleurs d'une usine dans une petite ville demandent des permissions pour aller au souk le jour du marché, et le chef de service en donne à chaque fois la permission. En interrogeant le responsable, celui-ci a répondu qu'il vaut mieux les laisser s'absenter pour une heure, que les pousser à s'absenter pour toute la journée.

L'arrivée en retard peut être due à une opposition entre le temps de travail univoque et linéaire et les autres temps sociaux. La résistance des employés est exprimée contre l'emprise d'un temps de travail homogène, séquentiel, abstrait et apprécié par la productivité et sa seule valeur économique. Ces résistances semblent traduire le besoin et la quête d'un temps choisi permettant au travailleur de vivre aisément ses multiples implications temporelles. Les employés subissent la pression des diverses dépendances temporelles. Ils semblent vivre un temps déficitaire de sens. Celui-ci engendre un malaise et des conflits au sein de l'entreprise exprimé sous forme d'absentéisme et de retards. Les travailleurs n'arrivent à concilier entre le temps du travail et les autres temps sociaux (accompagner les enfants à l'école, aller au souk hebdomadaire). Lorsqu'un employé se sent frustré car son entreprise l'empêche de vivre aisément ses multiples implications temporelles, il s'engage dans des comportements dysfonctionnels tels que les retards et les absences (Saibi, 2002). En discutant avec certains retardataires de l'équipe que nous avons accompagnée, certains nous ont déclaré qu'ils arrivent en retard à cause des enfants à charge qu'ils sont tenus d'accompagner à l'école ou des difficultés voire de l'absence de transport public conjugué à l'éloignement du domicile du lieu de travail alors que d'autres nous ont confié qu'ils ne pouvaient pas s'en passer de ce rituel. Autrement, ils ne pouvaient pas se concentrer pendant la réunion. Le tunisien comme le constate Zaddem (1991) a tendance à prendre son temps, il ne veut pas être bousculé, il a un rythme spécifique au travail.

2.3.1 Les systèmes de contrôle

Lors des réunions hebdomadaires auxquelles nous avons assisté, nous avons noté quatre absences. Les absents ont justifié leurs absences en envoyant un certificat médical. Les absences et les retards ont été cités particulièrement par les employés travaillant dans les entreprises publiques. Selon les équipiers interrogés travaillant dans des sociétés privées, les retards et les absences ne semblent pas être tolérés dans ce genre d'entreprise comme le révèlent ces témoignages.

- « ceux qui s'absentent s'arrangent toujours pour trouver une bonne excuse, un problème de santé, un problème avec la voiture en venant au travail car les absences sont sanctionnées »

- «un membre de l'équipe a raté une réunion importante avec le plus grand client de la boîte, il a été licencié juste après »

Les systèmes disciplinaires ont un impact sur l'occurrence de certains comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail tels que les retards et les absences. L'efficacité des systèmes de contrôle mis en place varie d'une entreprise à une autre. Des systèmes de contrôle peu sévères conférant aux travailleurs une grande marge de liberté favorisent l'émergence de certains comportements dysfonctionnels étant donné qu'ils ont un effet sur les processus cognitifs. Il n'existe pas de politique disciplinaire structurée dans les entreprises tunisiennes à cause du manque de formalisation et de la prédominance de l'informel (Ben Ferjani, 1996 ; Boudabbous, 2005 ; Beltaifa, 2009). Dans les entreprises privées, le système de contrôle est plus sévère que dans les entreprises publiques c'est pourquoi les employés travaillant dans ces entreprises s'absentent moins et ont tendance à se justifier en cas d'absence (Beltaifa, 2009, Ghiat, 2010).

Les entreprises en France ne tolèrent pas les retards répétés, les employés qui viennent souvent en retard sont licenciés. En effet, le problème de l'éloignement a commencé à se faire sentir ces dernières années en France pour les trains SNCF (certaines lignes) et certaines lignes du RER qui font beaucoup de retard et qui ont été la cause de beaucoup de procès. En revanche, les employés dans les pays du Maghreb, les retards sont plus tolérés puisque même les responsables censés donner l'exemple arrivent en retard (Ghiat, 2010).

2.3.2 Le style de management

Selon les répondants, la manière de diriger une équipe de travail peut engendrer ce type de comportement dysfonctionnel. Certains managers ne savent pas animer une réunion.

- « la réunion ne m'apporte pas grand-chose, je trouve parfois que c'est une perte de temps, on ne respecte pas l'ordre du jour, parfois, la réunion se termine sans que tout le monde sache ce qu'il aura à faire pour la prochaine fois, c'est pourquoi je me permets de venir en retard »

Zghal (2008, p23) souligne que « dans les réunions de cadres, des débats sont engagés par les présents sur une question bien déterminée, ces réunions sont souvent interrompues même après avoir duré longtemps mais sans trancher par une décision claire ». L'auteur attribue cette défaillance au flou organisationnel caractérisant les entreprises tunisiennes. Les entreprises ont tendance à manifester « un certain refus de formuler des règles précises pour traiter des problèmes particuliers ». Zghal (2008, p23) ajoute que « même lorsqu'on formule des règles, elles seront généralement délibérément ambiguës, elles laissent la porte ouverte à des interprétations multiples ».

Le comportement du manager de l'équipe lors de la réunion semble démotiver les équipiers, il les encourage parfois à s'absenter ou à venir en retard. Le fait de commencer par rappeler l'ordre du jour, le respecter et finir par préciser la mission de chaque membre pour la semaine à venir motive les équipiers et les incite à venir à l'heure aux réunions. Si les membres d'une équipe ne voient pas l'utilité de la réunion, ils ne vont pas se précipiter pour venir à l'heure.

- « une réunion n'est pas une séance de règlement de compte, ni une séance où on parle pour ne rien dire. Dans une réunion, il faut aller à l'essentiel après chacun part réaliser la tâche qui lui est confiée malheureusement, ceci n'est pas évident. C'est pourquoi certaines personnes viennent en retard, zappent carrément des réunions »

Le supérieur immédiat peut transmettre sa rétroaction à l'ensemble des membres de l'équipe ou à chaque équipier de façon individuelle. Il est judicieux de transmettre la rétroaction collective lors d'une réunion de l'équipe pour permettre à l'ensemble des équipiers de disposer des mêmes informations. Ceci doit être effectué avec beaucoup de délicatesse pour ne pas détériorer le climat au sein de l'équipe. Le responsable de l'équipe se trouve dans certains cas contraint d'évoquer des sujets délicats relatifs aux conflits interpersonnels ou aux problèmes de productivité. Il est appelé à diffuser des normes de conduite à respecter lors des réunions de l'équipe pour ne pas transformer la réunion en « *séance de règlement de compte* » entre les différents membres de l'équipe et pour que ceux-ci demeurent réceptifs. En outre, il doit faire preuve d'empathie (Aubé & Rousseau, 2009).

A travers les entretiens, le comportement du manager de l'équipe lors des réunions semble favoriser cette absence. Certains managers d'équipe ne savent pas animer une réunion.

« le chef d'équipe ne sait pas aborder ouvertement des questions délicates lors de la réunion, il heurte alors des susceptibilités, certains membres se fâchent et n'assistent pas la fois d'après »

En principe, la réunion devrait être un cadre propice à l'apprentissage. Le manager de l'équipe endosse un rôle critique dans la réussite de cette réunion (Kozlowski & Ilegen, 2006). La réunion est la partie la plus difficile des activités du travail de l'équipe, il n'est pas évident de garantir la présence des membres à toutes les réunions. Ceci nécessite beaucoup de savoir faire de la part du manager de l'équipe (Burke & al., 2006).

« Le fait que la réunion se transforme en une séance de règlement de compte entre les membres et que le chef de l'équipe ne sait pas comment y mettre fin n'encourage pas les équipiers à y assister »

« ça m'arrive de zapper des réunions, à quoi ça sert d'y assister si le manager de l'équipe me coupe la parole, ne me laisse pas m'exprimer, exposer les problèmes auxquels je fais face »

« il se tient affalé, il regarde ailleurs lorsque je lui parle, il ne se soucie pas de moi, pourquoi voulez vous que j'assiste ?

Lorsque le manager de l'équipe ne fait pas preuve d'empathie, il n'incite pas les équipiers à venir aux réunions pour discuter des problèmes auxquels ils font face et essayer de

trouver des solutions. Un style de gestion autocratique comporte le fait de monopoliser le temps de parole dans les réunions d'équipe ou de prendre des décisions sans consulter les membres. Ce genre de pratiques est susceptible d'entraver l'autonomie collective et générer du stress chez les équipiers. Ces derniers sont enclins à adopter des comportements dysfonctionnels comme le fait de s'absenter de la réunion de l'équipe (Pearce & al., 2002). Un manager d'équipe est amené à démocratiser la parole et à accepter la contestation de ce qu'il dit tout.

Les travaux sur le style de gestion dans les entreprises tunisiennes mettent en relief une conception autocratique du pouvoir (Zghal 1994 ; Korbi, 2001 ; Latiri & Smida, 2004 ; Boudabous, 2005 ; Soyah, 2008). Un style de gestion autoritaire est incompatible avec le fonctionnement des équipes de travail qui exige communication, échange et participation des différents membres de l'équipe au processus de prise de décision (Einarsen & al., 2007 ; Aubé & Rousseau, 2009).

Certains répondants déclarent que la manière de transmettre la rétroaction individuelle relative au travail effectué par un membre de l'équipe est susceptible de favoriser les absences de certains équipiers lors des réunions. Certains managers d'équipe profitent des réunions d'équipe pour agresser voire humilier les membres qui se trompent ou n'arrivent à trouver des solutions aux problèmes qui surgissent lors de la réalisation de leur travail. Ceci rejoint les travaux de Einarsen & al. (2007) et de Aubé & Rousseau (2009) qui stipulent que le fait de traiter les équipiers de façon agressive provoque chez ces derniers des réactions agressives. Aubé & al. (2008) mettent en exergue la nécessité de respecter un code de conduite pendant la transmission de la rétroaction pour préserver l'esprit d'équipe.

« Lors de la dernière réunion, le chef de l'équipe m'a critiqué sévèrement devant le reste des membres de l'équipe alors j'ai décidé de ne pas aller cette semaine »

« Le chef de l'équipe m'a humilié devant mes collègues, je ne veux plus y assister, ça lui apprendra ».

Le fait que le matériel et les documents à utiliser au cours de la réunion ne soient pas préparés à l'avance incite certains équipiers à venir en retard. Le manager de l'équipe doit respecter l'heure du démarrage de la réunion à chaque fois en arrivant à l'heure et en veillant à ce que tout le matériel et les documents à utiliser au cours de la réunion soient disponibles.

Le fait de perdre du temps à chercher le compte rendu de la réunion précédente ou des marqueurs pour écrire sur le tableau encourage les membres d'une équipe à ne pas être ponctuels.

- « *il n'y a pas de différence entre arriver à l'heure ou après l'heure, il n'ya rien à rater. La semaine dernière, je suis arrivé à l'heure. On a perdu dix minutes à chercher des marqueurs pour pouvoir écrire au cours de la réunion. la semaine d'avant, on a perdu du temps à chercher le compte rendu de la réunion précédente* ».

2.3.3 Les traits de personnalité

Certains répondants ne veulent pas assister aux réunions pour ne pas faire un compte rendu sur leur état d'avancement comme le cas de l'équipier que nous avons évoqué un peu plus tôt dans ce texte. Lors d'une réunion hebdomadaire, la personne n'a pas voulu dire au reste des membres à quel stade elle est arrivée. Quand un autre membre a insisté en lui disant que c'est important pour passer à la deuxième étape du travail, elle a quitté la salle de réunion en claquant la porte. La semaine d'après, il n'a pas assisté à la réunion.

- « *... son caractère n'est pas compatible avec celui du reste de l'équipe, il est considérée comme une source de discorde, de lenteur dans le projet, il ne cherche pas s'intégrer avec les autres membres*»

- « *il n'arrive pas à travailler, il veut travailler seul, il est retiré, il n'assiste pas régulièrement aux réunions de l'équipe, chaque fois qu'il vient, il crée un conflit, il se dispute avec un collègue, il ne veut pas parler de son état d'avancement, il dit carrément qu'il veut travailler seul, il a du mal à faire partie d'un groupe, d'ailleurs, il n'est pas divorcé pour rien !* ».

Nous constatons que certaines personnes éprouvent des difficultés à travailler en équipe à cause de leur personnalité. L'équipier tel que décrit par ses collègues semble être agressif, intolérant et froid. Il paraît qu'il a même divorcé parce qu'il n'arrive pas à vivre en couple. Le fait d'être froid et désagréable n'est pas requis dans les équipes de travail où les individus ont tendance à se réunir régulièrement pour échanger, discuter, coopérer et s'entraider. Ceci rejoint les travaux de (McCrae & Costa, 1997) et (Vardi & Weitz, 2004) qui

stipulent que les traits de personnalité façonnent les comportements. Certains traits de personnalité sont incompatibles avec le travail en équipe. De leur côté Griffin & al. (1998b) attestent qu'une personne ayant un faible système de valeurs et qui éprouve une hostilité à l'égard des autres a tendance à adopter des comportements dysfonctionnels comme le fait de s'absenter des réunions. De même, les employés qui sont émotionnellement réactifs et facilement mis en colère sont plus susceptibles d'éprouver des émotions négatives. Ceux-ci ont tendance à influencer leur prédisposition à se comporter d'une manière incivile et à s'absenter de la réunion (Anderson & Pearson, 1999).

2.3.4 La composition de l'équipe

➤ La taille de l'équipe

La taille de l'équipe peut favoriser ce genre de comportement dysfonctionnel. L'absence semble essentiellement se manifester dans les réunions des équipes de grande taille.

- « comme on est nombreux, je ne pense pas que l'absence de quelqu'un puisse affecter le déroulement de la réunion, ça m'est arrivé une fois de m'absenter »

Ceci rejoint les travaux de Latané & al. (1979). La taille de l'équipe est susceptible de favoriser la paresse sociale. Plus le nombre est grand, moins l'absence des personnes est remarquée ainsi que leur effort. Jones (1984) se base sur la théorie des coûts et des transactions pour expliquer le phénomène de paresse sociale. Un individu décide de réduire son effort à partir d'un calcul cognitif. En effet, un employé évalue le coût de son action avant de décider de s'engager. Il s'assure que son acte n'est pas préjudiciable. Les individus diminuent leur effort ou leur productivité lors de tâches effectuées en groupe, s'ils croient que leur performance ne peut pas être distinguée de celles des autres ou évaluée (Latané & al, 1979). Des initiatives peuvent être entreprises à partir de cette évaluation : des sanctions ou des récompenses. Or, le contrôle s'avère difficile lorsque la contribution individuelle est masquée par l'effort de tout le groupe (Albanèse & Van Fleet, 1985). Ainsi l'employé ne risque pas d'être sanctionné au cas où il réduirait son effort (Jones, 1984). Assister à une réunion est une tâche parmi les tâches de l'équipe : pendant une réunion, les différents membres doivent présenter leur avancement aux autres membres ainsi qu'au manager de l'équipe, évoquer les problèmes qu'ils ont rencontrés pour pouvoir passer à l'étape suivante.

Néanmoins, certains équipiers s'absentent et bloquent ainsi l'activité de l'équipe puisque leur absence a un impact sur l'avancement du travail. Ils estiment que leur présence n'est pas importante, la présence des autres membres suffit.

➤ **L'hétérogénéité**

D'après les répondants, l'hétérogénéité des équipes peut engendrer des absences dans les réunions.

- *« Je n'ai pas assisté à la réunion de la semaine dernière car à part les membres de notre équipe, il y avait d'autres intervenants de spécialité différente. Les intérêts divergent, les ingénieurs et les juristes ne sont pas sur la même longueur d'onde, ne voient pas les choses de la même façon. Je préfère ne pas assister que venir et me disputer avec quelqu'un, ça m'est déjà arrivé, je ne suis pas venu, j'ai appelé pour dire que j'étais malade et j'ai demandé à un collègue de me raconter ce qui s'est passé »*

- *« les absences sont fréquentes dans les réunions regroupant plusieurs intervenants de spécialités différentes »*

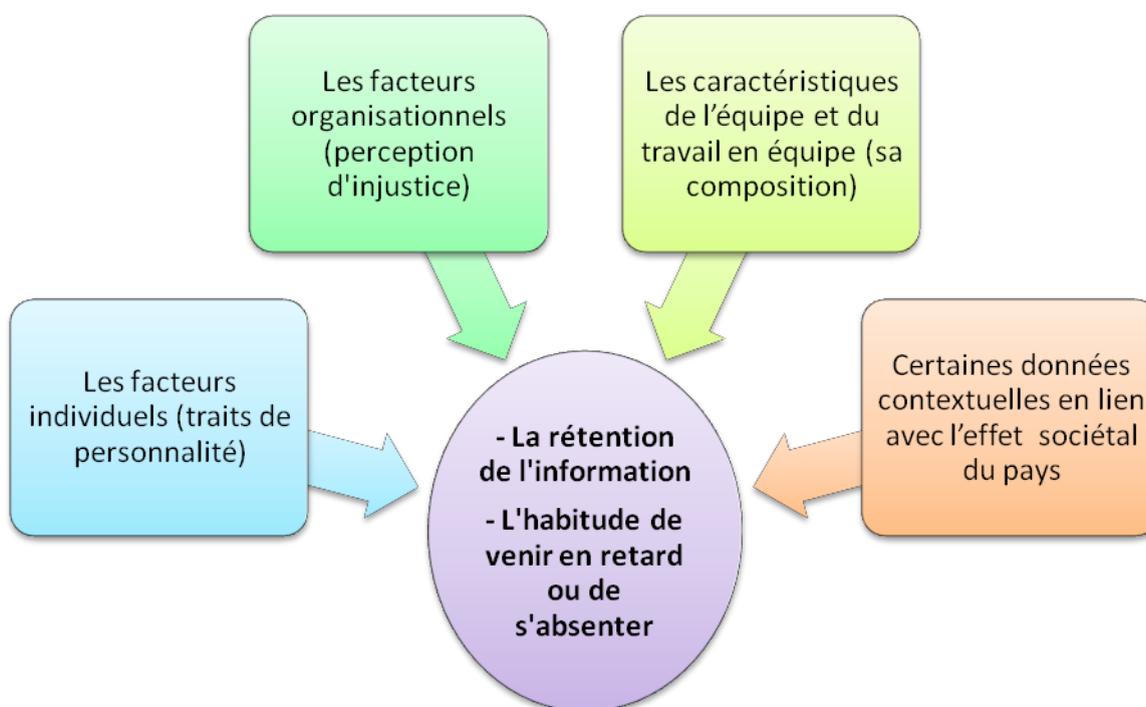
Les membres d'une équipe qui ne font pas partie de la même cohorte trouvent plus difficiles de communiquer que ceux appartenant à la même cohorte et donc sont plus enclins à se disputer. Pour éviter ces frictions, certains membres de l'équipe s'arrangent pour ne pas assister aux réunions. Un langage partagé a tendance à se développer parmi ces membres ayant une expérience similaire, partageant des croyances et des valeurs semblables ce qui est de nature à renforcer la fréquence de la communication et faciliter l'intégration entre eux. Une solidarité et des choix mutuels sont de nature à advenir parmi des équipiers similaires (Pfeffer, 1983). Inversement, au sein des équipes hétérogènes, les membres peuvent ne pas s'entendre puisque ils n'ont pas le même profil, ils n'appartiennent pas à la même entreprise ou au même service, ils ne parlent pas le même langage. La communication entre ces membres n'est pas aisée. Ils n'arrivent pas à s'intégrer entre eux. Ceci peut expliquer l'absence de certains membres aux réunions de l'équipe.

Les comportements de blocage comportent la rétention de l'information, l'absence et l'arrivée en retard lors des réunions de l'équipe. D'après les répondants, ces comportements sont susceptibles d'affecter les délais, la qualité du travail effectué par l'équipe et générer la frustration et l'énervement chez les membres favorisant ainsi des comportements agressifs. Ceci rejoint les résultats de certains travaux qui indiquent que certains comportements dysfonctionnels adoptés par certains équipiers peuvent nuire à l'efficacité des équipes de travail (Keyton, 1999 ; Deleon, 2001 ; Pearce & Giacalone, 2003 ; Aubé & *al.*, 2008). Plusieurs chercheurs attestent que le recours au mode d'organisation de travail en équipe n'est pas exempt de difficultés et qu'il n'est pas systématiquement corrélé avec l'efficacité (Allen & Hecht, 2004 ; Van Hootegem & *al.*, 2005 ; Aubé & Rousseau, 2009). Une déclaration d'un manager d'une équipe chargée de développer un logiciel dans une banque privée qui croit aux avantages du travail en équipe peut résumer ceci :

- « le travail en équipe c'est comme le travail à la chaîne, c'est pour faire vite et mieux, c'est la tendance maintenant. Mais les retards lors des réunions voire les absences ainsi que la rétention de l'information contrarient le fonctionnement de l'équipe, ne permet d'atteindre les objectifs visés. Au lieu de gagner du temps on a des retards, un non respect des délais. Ca affecte aussi la qualité du travail, il faut revoir ce qui a été fait, corriger les anomalies, au lieu de favoriser l'épanouissement des membres, le travail en équipe devient source d'irritation et de frustration »

La figure ci-dessous récapitule les comportements de blocage susceptibles d'entraver le travail en équipe.

Figure 4 : les comportements de blocage



Section 2 : Les comportements d'agression interpersonnelle

L'analyse de contenu des entretiens et l'analyse des notes d'observation a permis d'identifier cinq catégories de comportements d'agression interpersonnelle qui correspondent aux typologies des études antérieures (Deleon, 2001 ; Aubé & *al.*, 2008) notamment le colportage des informations erronées, les insultes, la dérision, le harcèlement, le dénigrement de la contribution des autres. Nous avons pu ainsi dégager deux formes d'agression interpersonnelle à travers les entretiens à savoir : l'agression non verbale et le harcèlement. Dans ce qui suit, nous allons présenter les différentes formes de comportements d'agression interpersonnelle telles qu'évoquées par les répondants.

1. Les différentes formes d'agression interpersonnelle

L'agression interpersonnelle a été identifiée comme un comportement dysfonctionnel dans les équipes de travail. En effet, les équipiers agressés ont tendance à chercher à éviter leurs collègues qui adoptent ce type de comportements subversifs ce qui est susceptible d'affecter la cohésion de l'équipe, détériorer le climat de travail. L'agression est un acte à

caractère blessant et nuisible pouvant affecter les travailleurs, les biens ou les relations au sein d'une organisation (O'Leary-Kelly & al., 1996).

- « Depuis qu'il m'a agressé, je ne lui adresse plus la parole, je l'ignore »
- « pour moi, il n'existe plus »
- « je n'ai plus envie de voir ce collègue, je vous assure, je n'ai plus envie de travailler avec lui après ce qu'il m'a fait »
- « depuis qu'ils se sont disputés, l'ambiance au sein de l'équipe s'est dégradée »
- « il y a des tensions dans l'air, ça se sent, on ne travaille plus à l'aise depuis que cette dispute a éclaté, l'équipe s'est divisée en deux clans »

Les comportements agressifs nuisent considérablement au fonctionnement de l'équipe puisque les équipiers qui doivent interagir régulièrement pour réaliser le travail collectif et atteindre les objectifs escomptés auront tendance à éviter leurs agresseurs. Ceci est susceptible d'entraver l'avancement du travail et de générer des retards dans la livraison du produit final.

1.1 Le colportage des informations erronées

Le colportage des informations erronées a été cité par la majorité des répondants (44%). Plusieurs chefs d'équipes ont déclaré que certains équipiers répandent des informations erronées sur eux. Ces informations mal fondées portent atteinte aux personnes visées puisqu'elles sont susceptibles d'altérer l'image et la représentation qu'ont d'eux les individus qu'ils côtoient au travail (principalement les patrons de l'entreprise). La malveillance généralement sous-jacente à la profération d'informations erronées confère à cette conduite un caractère agressif étant donné que l'intention de nuire est apparente. Voici un témoignage d'un chef d'équipe victime de ce genre de comportements.

- « Il vient avec un nous chez le client, il ne veut fournir aucun effort alors là aucun effort, il ne cherche même pas à apprendre, il ne pose aucune question, il passe sa journée comme je vous ai dit à discuter avec les filles qui travaillent chez le client, à passer des coups de fils privés, à consulter son compte face book, dès son retour à la boîte, il va rencontrer les directeurs centraux pour leur dire que le chef de l'équipe ne veut pas partager l'information avec les différents membres, ne veut rien leur montrer. Il présente tellement bien les choses qu'on le croit, je ne sais pas comment il fait, il est vraiment doué pour faire ce genre de choses »

Les employés ayant un faible système de valeurs ont tendance à adopter ce genre de comportements (Griffin & al., 1998b). Les équipiers négligeants, peu consciencieux et malhonnêtes ont tendance à diminuer la quantité de leur travail et à chercher à nuire aux coéquipiers consciencieux et ayant un fort système de valeurs en colportant des informations erronées (Barrick & Mount, 1995 ; Vardi & Weitz, 2004 ; Ménard & al., 2007).

Outre ces traits de personnalité, l'envie peut aussi favoriser ce genre de comportement dysfonctionnel. Vidaillet (2008) souligne que l'envie est fondée sur une comparaison avec l'autre défavorable à l'envieux. Celle-ci a tendance à le renvoyer au sentiment de sa propre infériorité. Ceci est susceptible de développer chez l'envieux le risque de ne pas pouvoir surmonter ce sentiment d'infériorité et de rester durablement dans l'idée que l'écart entre soi et autrui est associé à une faiblesse personnelle. Certains travaux montrent que l'envie peut s'accompagner de comportements agressifs (Vidaillet, 2007). L'envieux va mettre en œuvre l'hostilité qu'il ressent. L'envie peut alors occasionner l'agression. L'envieux va chercher à détruire ce qui fait l'objet de l'envie, le poste du manager de l'équipe pour notre cas, de faire en sorte que celui-ci s'en prive ou de s'attaquer à sa réputation. Le problème d'après les répondants c'est que les dirigeants le croient. Pourtant l'islam éduque en matière de propagande calomnieuse « ô vous qui avez cru ! si un pervers vous apporte une nouvelle, voyez bien clair [de crainte] que par inadvertance vous ne portiez atteinte à des gens et que vous regrettiez par la suite ce que vous avez fait » (Propos du prophète)

Selon Daveziers (2005, p125), « le développement de comportements pervers indique qu'une organisation du travail dont les contradictions favorisent la transgression des règles communes, la subversion des rôles et des fonctions, le discrédit de la vérité, c'est la désorientation face à ces contradictions, l'incapacité à les penser et à en débattre qui ouvrent

l'espace aux manœuvres perverses ». En effet, le flou caractérisant les entreprises tunisiennes favorise l'occurrence de ce genre de comportements. Les dirigeants tunisiens ont tendance à chercher à s'entourer d'hommes de confiance et à se méfier des cadres ambitieux ou compétents. L'évaluation des compétences des employés dans les entreprises tunisiennes est essentiellement basée sur des critères leur éloquence, leur médiatisation ou en fonction des relations qu'ils entretiennent avec les hauts responsables de l'entreprise (Ben Turkia, 1996). Ceci est susceptible d'inciter les équipiers pervers au colportage d'informations erronées pour nuire à leurs coéquipiers notamment le manager de l'équipe pour le priver de son poste et pour se présenter comme candidat éventuel au cas où ce poste serait vacant. La référence à la religion est pourtant là. Certains interviewés ont déclaré que l'islam met en garde contre la médisance et la calomnie c'est pourquoi ils s'abstiennent à adopter ce genre de comportement dysfonctionnel «... *Gardez vous de la médisance car la médisance est pire que la fornication. L'homme, qui a forniqué, se repent, est pardonné, mais il ne pardonne pas à l'homme qui a médit d'un autre qu'après que ce dernier lui a pardonné ... ô vous qui avez cru ! Evitez de trop conjecturer [sur autrui] car une partie des conjectures est péché. Et n'espionnez pas, et ne médisez pas les uns les autres. L'un de vous aimerait manger la chaire de son prophète mort ? (non)vous en aurez horreur* ».

1.2 Les insultes

Le recours par un individu à un discours injurieux a généralement pour objet d'adresser des remarques désobligeantes à un autre individu ou encore de l'humilier en faisant allusion, de manière directe ou indirecte à des stéréotypes négatifs ou en critiquant sévèrement son travail (Gabriel, 1998). Plusieurs répondants (40%) ont souligné que certains membres de l'équipe ont tendance à insulter leurs coéquipiers « *elle critique la vie privée des autres membres* », « *il a manqué de respect envers un collègue en parlant* », « *il critique sévèrement le travail* ».

Le fait de critiquer la vie privée des autres montre que les membres d'une même équipe échangent des informations sur leur vie privée ou intime. Ceci nous renseigne sur la nature des rapports qui se tissent au fil du temps entre les membres d'une équipe de travail. La culture endosse un rôle dans le dévoilement de soi. En effet, les maghrébins se dévoilent davantage en milieu de travail que d'autres communautés. Ils sont plus disposés à révéler des informations sur leur vie privée (Ghiat, 2010). Le fait de dévoiler des informations sur la vie privée est considéré comme une insulte.

Dans ce hadith évoqué par deux cadres interrogés, le prophète définit l'insulte et incite les croyants à ne pas réagir face à une insulte « *Si une personne t'insulte, en te rappelant ce qu'il sait sur ton compte, ne l'insulte pas en le rappelant ce que tu sais sur le sien : toi tu en sera récompensé, et lui en pâtira* ».

D'autres répondants déclarent qu'ils sont insultés par le manager de l'équipe. Ce dernier a tendance à critiquer sévèrement le travail et recourt aux insultes pour les intimider et pour faire valoir son autorité. Un exemple significatif de ce comportement dysfonctionnel : dans une réunion hebdomadaire, un informaticien suggère une solution à un problème technique, il se heurte à un refus catégorique de la part du chef de l'équipe. En discutant avec lui pendant la pause, il nous a confié « *il est affamé de pouvoir, il adore faire valoir son autorité, il dit non pour le plaisir de dire non* ».

Hall (1971) atteste que chez l'arabe une insulte peut aisément atteindre le moi. Le tunisien a des difficultés à dissocier entre le moi et le travail qu'il réalise. Selon Zghal (1994, p195), « *Il existe une confusion entre l'acte et l'être, la critique du comportement est perçue comme une insulte de la personne* ». Cet auteur souligne que le fait que le moi soit facilement atteint, qu'il soit omniprésent engendre que les relations soient nécessairement personnalisées. Par ailleurs, par rapport à la culture dans le monde arabe, cela a été souligné par Hall (1971), on ne fait pas la différence entre la critique du comportement et celle de la personne. Une critique du comportement atteint le moi c'est à dire l'identité même de la personne. Si on reproche à quelqu'un de s'être trompé, cela ne s'arrête pas à ce qu'il a fait mais il va comprendre: "*je suis incompétent, ou immoral, ou ignorant*" etc, ce qui est vécu comme dévalorisant et quelque part insupportable, frustrant, troublant. L'affectivité prime dans les rapports sociaux dans la société tunisienne sur la détermination objective des droits et des devoirs (Zghal, 2008).

Les témoignages suivants révèlent que cette critique du comportement acquiert une forme plus accusée lorsqu'elle émane d'une femme manager d'équipe. Certaines femmes chefs de projets nous ont confié qu'elles sont souvent agressées par les membres de l'équipe de sexe masculin.

- « il m'insulte parce qu'il n'admet pas qu'une femme puisse être manager de l'équipe et critiquer son travail »

- « il ignore ma présence parce que je suis une femme, il n'admet pas que je lui fasse des remarques sur son travail »

Généralement, les employés tunisiens ne distinguent pas entre les rôles assignés à l'homme et à la femme. Ces rôles sont considérés égaux (Ben Rejeb & al ; 2006). Néanmoins, les travaux de Latiri & Smida (2004) démontrent que dans les entreprises tunisiennes l'autorité d'une femme n'est pas généralement acceptée. Selon ces deux auteurs, l'égalité est simplement acceptée car elle est imposée par la loi. Ceci pourrait expliquer l'occurrence de certains comportements agressifs à l'égard des femmes managers dans certaines équipes de travail appartenant aux entreprises tunisiennes enquêtées.

1.3 La dérision

Certains répondants ont évoqué la dérision (20%). Selon les répondants, le chef de projet ainsi que les différents membres peuvent être la risée de l'équipe. La dérision est le mépris qui incite à rire, à se moquer de quelqu'un.

- « il se moque des collègues »

- « elle se moque de la vie privée des collègues, de celle du manager de l'équipe »

- « il se moque du chef de projet »

- « il fait des blagues mesquines sur les collègues »

- « il imite la voix, les gestes des autres membres »

- « il imite la voix, les gestes du chef de projet »

- « elle se moque des tenues vestimentaires des collègues, celles du chef de projet »

- « je l'ai surprise à maintes reprises au téléphone en train de se moquer de moi »

Lors de notre observation participante à la SII, nous avons constaté qu'un développeur était la risée de l'équipe. Les deux équipiers bavards se moquaient souvent de lui dès qu'il sortait : ils imitaient sa voix, ses gestes et sa façon de s'habiller. Les autres se mettent à rire. Ces résultats rejoignent les résultats des travaux de Deleon (2001) et de Aube & al. (2008)

qui stipulent que la dérision est une forme d'agression interpersonnelle. La dérision peut constituer une forme mineure d'incivilité puisqu'il s'agit d'un acte à faible intensité : verbal plutôt que physique, passif plutôt qu'actif, indirect plutôt que direct (Baron & Neuman, 1996). Anderson & Pearson (1999, p 457) attestent que *« l'incivilité représente un comportement anti social à faible intensité ayant une intention de faire mal à une personne, de violer les normes organisationnelles du respect mutuel. Ce comportement est caractérisé de rude et d'impoli, exprimant un manque de respect pour les autres ¹⁵»*. De leur côté, Larange & al. (1992, p 311) indiquent que l'incivilité est *« une violation à bas niveau des standards de la communauté qui démontre une dégradation des normes et des valeurs adoptées conventionnellement ¹⁶»*. La dérision est ainsi un comportement dysfonctionnel à faible intensité qui peut être classé parmi les formes les moins intenses des comportements dysfonctionnels tel que le manque de respect pour les autres sans recourir aux insultes ou à l'usage de la violence physique (Beltaifa, 2009).

Se moquer de la vie privée des collègues ou du manager de l'équipe révèle que les collègues échangent des informations sur leur vie privée ou intime. Cette dérision dénote également la nature des rapports qui se tissent au fil du temps entre les membres d'une équipe. La culture a aussi son rôle à jouer dans le dévoilement de soi. Les maghrébins se dévoilent davantage que d'autres communautés. Ils sont plus disposés à révéler des informations sur leur vie privée (Ghiat, 2010). Néanmoins, Hachelefi (2010) souligne que toute atteinte à cet acquis c'est-à-dire aux rapports qui se tissent au fil du temps entre les membres d'une équipe blesse de façon considérable et indélébile la victime. Guedj (2007) souligne que la dérision est *« une forme d'agressivité...par cette figure d'humour acide...que chaque éclat de rire équivaut à une blessure »*.

1.4 Le harcèlement moral

Lorsque les manifestations agressives se répètent et s'adressent à l'encontre d'une même cible (un individu ou un groupe d'individus), on passe à un autre échelon sur l'échelle de l'agressivité à l'égard d'un travailleur : il s'agit de harcèlement ou mobbing (Leyman, 1996 ; Hirigoyen, 1998). Le harcèlement comme nous l'avons souligné dans le deuxième chapitre constitue aussi un autre terme que l'on confond fréquemment avec l'agression en

¹⁵ Traduction libre

¹⁶ Traduction libre

milieu de travail. Pour caractériser davantage le harcèlement en le distinguant de la notion d'agression ponctuelle, Leymann (1996) met en exergue les critères de durée (6 mois), de fréquence (au moins une fois par semaine), des caractéristiques de comportements (isolement, déconsidération...). De ce fait, cet auteur définit le harcèlement moral comme « *l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers un tiers (la cible)* ». Pour Hirigoyen (1998), l'harcèlement désigne « *toute conduite abusive, se manifestant essentiellement par des comportements, des paroles, des actes écrits pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité et/ou l'intégrité physique et psychique d'un individu et mettre en péril l'emploi de celui-ci ou détériorer le climat de travail* ».

- « *il ne sait pas parler, il ne pèse pas ses mots. Je ne suis pas contre le fait qu'il nous transmette un feedback sur notre travail, mais c'est la manière qui ne me plaît pas. Tout est dans la manière, à chaque fois qu'il nous envoie un mail ou s'adresse à l'un d'entre nous pendant la réunion hebdomadaire, il insulte, il humilie, après tout, nous ne sommes pas n'importe qui. Il oublie qu'il a affaire à des ingénieurs, à des bac plus cinq, on en a marre, nous pensons quitter la boîte tous les quatre, on s'en fout de l'argent, notre dignité passe avant tout. Franchement je n'ai aucun problème avec mes coéquipiers, je les connais depuis longtemps, nous étions à la fac ensemble, c'est avec lui que j'ai un problème...nous souffrons de ça depuis six mois, nous ne pouvons plus continuer à le supporter*»

En nous appuyant sur les définitions de Leymann (1996) et Hirigoyen (1998), nous pouvons avancer que ce témoignage met en exergue un cas de harcèlement moral au travail. Le manager de l'équipe agresse l'ensemble des membres de l'équipe sur une assez longue période par des paroles, des actes écrits qui portent atteinte à la dignité des équipiers et met en péril l'emploi de ceux-ci. Il les pousse à démissionner. Le manager de l'équipe comme les autres employés est sensible au climat de l'entreprise (bon ou mauvais). Un manager d'une équipe de projet peut souffrir des conditions de travail qui lui sont imposées. Le stress qui en découle a certainement un impact sur son comportement. Cette réflexion permet de comprendre les origines de sa mauvaise conduite. En interrogeant les différents membres de l'équipe y compris le manager, il semble que ce dernier ait cru que sa position et son autorité sont remises en cause. Il craint de perdre le contrôle des différents membres de l'équipe alors qu'il demeure comptable des résultats de son équipe envers la direction de l'entreprise. En

outre, le manager de l'équipe est contraint de réaliser les objectifs escomptés en respectant les délais. Cette situation a été aggravée par la démission de l'oncle de ce manager d'équipe qui était membre de la direction générale de la banque suite à un conflit qui a éclaté entre lui et le patron de la banque. Le manager de l'équipe semble aussi être moins incompetent que les membres de l'équipe. Son oncle a intervenu pour qu'il soit recruté et il a toujours été protégé par cet oncle jusqu'à sa démission.

- « le chef de projet est souvent visé par les membres de son équipe, harcelé, c'est pourquoi certains ont pour devise : il faut diviser pour pouvoir régner...c'est à dire il faut réduire la cohésion entre les membres pour qu'ils ne fassent pas un clan contre toi. Je dis à l'un tu sais ce que ton collègue a dit sur toi et je fais la même chose avec l'autre, je fais ça pour me protéger, pour ne pas être évincé »

- « Diviser pour régner, je suis obligé de me comporter de la sorte pour me protéger autrement ils vont se mettre en un clan contre moi, aller raconter des mensonges aux patrons pour m'évincer, surtout que les patrons les croient. Les jugements dans cette boîte sont plus subjectifs qu'objectifs, J'essaie donc de réduire cette cohésion pour me protéger. je suscite la compétition, en disant par exemple, tu es incompetent, ton collègue travaille mieux que toi. Je fais ça pour qu'ils ne soient pas solidaires. Le chef de projet est toujours visé, harcelé, je souffre depuis que je suis devenu chef de projet, je me sens lésé »

A travers ce harcèlement, le manager de l'équipe veut réprimer l'ensemble des membres de l'équipe dont les talents et les idées semblent menacer son autorité. Toutes ces conditions de travail sont susceptibles de favoriser l'émergence d'un tel comportement dysfonctionnel. En poussant ces membres compétents à démissionner, le manager de l'équipe se débarrasse d'eux car ils présentent une menace pour lui et se venge de l'entreprise qui a obligé son oncle à démissionner.

Ce deuxième témoignage présente un autre cas de harcèlement étant donné qu'il ya un enchaînement sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles exprimés et manifestés par la manager de l'équipe envers son assistante. Celle-ci soumise depuis plusieurs mois à un harcèlement présente un certain nombre de symptômes : maux d'estomac, insomnie voire dépression. Ces symptômes sont similaires à ceux évoqués par Leyman (1996). L'auteur ajoute qu'avec la poursuite du harcèlement et la répétition des agressions sur une assez longue période, ces symptômes ont tendance à s'installer d'une manière chronique. Selon la victime,

la manager de l'équipe n'a pas confiance en elle, elle a tendance à adopter ce comportement pour dissimuler ses lacunes. Le père de la responsable a rendu service au patron de l'entreprise. En guise de remerciement, ce dernier a recruté la fille qui manque d'expérience et d'habilités. Le manager de l'équipe n'a pas été recruté en vertu de ses qualités propres mais en raison de son appartenance sociale. Les relations en tant que « *donnée* » constituent ainsi une dimension capitale du modèle organisationnel tunisien (Ben Ferjani, 1996).

« elle est cruelle, elle critique tous les jours mon travail, me fait tout le temps des remarques blessantes devant mes collègues. La semaine dernière, elle m'a presque jeté un document sur la figure. Tous les jours, je pleure, je pleure, j'ai souvent mal au ventre pendant la journée, je dors très mal le soir, j'ai du mal à me réveiller le matin, d'ailleurs je viens souvent en retard depuis quelques temps. Chaque matin, j'ai la chair de poule à l'idée de me rendre au travail, je suis dégouté, je n'arrive plus à travailler, je traîne, j'endure depuis plusieurs mois, je suis à la recherche d'un autre emploi, pourtant au début j'étais heureuse d'avoir décroché ce job, je voulais vraiment m'investir, apprendre »

Le harceleur est dans le cas que nous venons d'évoquer, selon les propos de la victime est une personne qui se sous estime, manque de confiance, elle craint constamment ne pas être à la hauteur, elle souffre d'un sentiment de peur d'être découvert par ses collègues. Elle a tendance à masquer ses incompétences. Il s'agit d'une « angoisse de l'altérité ». Le pervers est angoissé envers les sujets potentiels à prendre sa place. Cette phobie le pousse à décider des scénarios pour détruire l'autre. Il monopolise tout. Il est fragile, il s'ébranle facilement car souvent il s'appuie sur des arguments calomnieux (Hachlefi, 2010).

A travers le harcèlement, le manager de l'équipe cherche à s'imposer puisqu'elle n'a pas un autre moyen pour y arriver. La responsable de l'équipe semble ainsi développer des traits de comportement pathologique. Elle se prévaut de son pouvoir d'une manière démesurée.

Les deux cas de harcèlement que nous venons d'évoquer déterminent une forme particulière que prendra le harcèlement. La personne qui agresse la cible est en position d'autorité, elle est légitimée pour imposer ses remarques. Elle se positionne hiérarchiquement au dessus de la victime. Le harcèlement est selon Leyman (1996) de type descendant.

Les deux témoignages que nous allons évoquer déterminent une autre forme de harcèlement, un harcèlement de type ascendant. La personne qui agresse la cible n'est pas en position d'autorité, elle se positionne hiérarchiquement au dessous de la victime. Pour les deux cas, c'est le chef de l'équipe qui est victime de harcèlement. La position hiérarchique peut constituer une prédiction de la violence au travail, soit dans le sens vertical descendant ou l'inverse.

Il s'agit d'un cas de harcèlement vertical ascendant puisqu'il ya répétitions et variétés des actes d'agression et une durée dans le temps. Nous retrouvons typiquement des catégories d'actes de Leyman (1996) et la volonté de nuire et de porter atteinte à la dignité et à la réputation, la corruption de la communication.

- « elle passe son temps à se déplacer d'un bureau à l'autre pour raconter des mensonges sur moi. Elle quitte le boulot à 17H au lieu de 17H30. Elle a profité de la période de mon mariage pour dire que je ne m'occupe plus de mon travail, que je suis en train de traîner à longueur de journée et que c'est elle qui se tape tout le boulot. Elle se gaussait de ma vie privée, se moquait de mes origines. Je la voyais régulièrement imiter ma voix, mes gestes pour me ridiculiser...c'est bien simple, elle a tellement dit des choses horribles sur moi que des collègues sont spécialement venus me voir ou m'ont appelée pour me dire. Il faut l'arrêter celle là, elle veut te détruire, tu n'as pas idée sur ce qu'elle est en train de dire sur toi, fais gaffe...Heureusement que ces gens là me connaissent très bien car je travaille ici depuis cinq ans et j'ai ma réputation alors qu'elle vient d'être recrutée. Au début j'étais très gentille avec elle, je voulais vraiment l'aider, je lui expliquais tout, je lui montrais comment il fallait procéder pour faire telle tâche. Plus maintenant, je suis devenue cruelle, je ne me reconnais plus »

La compétition pour l'obtention de tâches plus gratifiantes, un meilleur salaire ou un statut plus valorisant peut favoriser l'occurrence du harcèlement moral comme c'est le cas de cette personne qui cherche à nuire à la réputation et à la dignité du manager de l'équipe pour prendre sa place (Leyman, 1996). Le harcèlement dans ce cas est suscité par un sentiment d'envie à l'égard du manager de l'équipe qui possède des qualités que la personne qui travaille avec elle ne possède pas à savoir : l'expérience et la compétence.

Dans le même ordre des idées, Vartia (1996) souligne que l'envie, une compétition pour l'avancement et pour les faveurs du supérieur et son approbation peut engendrer une situation de harcèlement. Ce témoignage révèle qu'un manager d'équipe est souvent la cible de harcèlement. Lorsque ce dernier se rend compte que sa position et son autorité sont remises en cause, il essaie de créer des rivalités en montant les uns contre les autres, en semant la

zizanie. Il essaie de ne pas intervenir de manière efficace pour gérer les conflits interindividuels. Il a tendance à diviser et à créer des clans pour garder sa main mise sur l'équipe. Il divise pour mieux régner par « *la manipulation et l'instrumentation d'autrui* » (Grebot, 2007). D'autres managers d'équipe nous ont confié qu'ils sont souvent cibles de harcèlement et qu'ils adoptent la même stratégie pour se protéger. La littérature sur le harcèlement moral révèle que plusieurs victimes ont tendance à se convertir en harceleur pour échapper à leur expérience de souffrance au passé. La pratique du harcèlement moral au travail est « une épidémie contagieuse » susceptible de disloquer la solidarité de l'équipe et lamener les employés (Hachelafi, 2010).

1.5 Le dénigrement de la contribution des autres

Le dénigrement de la contribution des autres a été identifié par les répondants comme un comportement dysfonctionnel dans la mesure où il est susceptible de créer des tensions entre les équipiers. 42% des répondants ont cité ce comportement dysfonctionnel.

De tels comportements traduisent une attitude compétitive qui s'avère difficilement compatible avec le travail en équipe. A la longue, le dénigrement de la contribution des autres nuit à la cohésion du groupe et contribue à créer un climat où la règle du «chacun pour soi» prédomine comme l'a souligné un des répondants. Ceci rejoint les travaux de Aubé & al., (2008) qui stipulent que la survalorisation personnelle est un comportement dysfonctionnel dans les équipes de travail puisqu'il altère la cohésion du groupe. Selon les répondants, ces comportements dysfonctionnels peuvent prendre différentes formes.

- « il a tendance à faire valoir d'une manière exagérée ses propres contributions et à minimiser la contribution de ses coéquipiers »
- « il présente les idées, les réalisations de ses collègues comme si c'étaient les siennes»
- « il parle tout le temps de lui comme si il est le seul à travailler au sein de l'équipe, même quand il effectue un travail de rien du tout, il va voir le manager de l'équipe, tu as vu ce que j'ai fait, il sait très bien se vendre »
- « il dénigre le travail de l'équipe en utilisant des arguments non fondés»
- « elle dit qu'elle est la meilleure infographiste de l'équipe »
- « il vante à longueur de journée ses réalisations personnelles, il nous énerve à la fin »
- « il minimise tout le temps le travail des autres infographistes, lorsque je lui demande de faire des cartes de visite ou des papiers à entête, il refuse, il me dit qu'il ne veut faire que les grands trucs »

D'après les répondants, ceux qui adoptent ce genre de comportements sont

généralement ceux qui n'effectuent aucun effort ou ceux qui sont narcissiques. Chez les employés narcissiques, le sentiment de supériorité les pousse à mépriser et à sous évaluer la contribution des autres pour satisfaire leur ego. Certains équipiers narcissiques ont tendance à dévaloriser et disqualifier leurs coéquipiers en minimisant leur travail ou en dénigrant leur contribution. En travaillant en équipe, ces personnes pensent que leur contribution est en train de se confondre avec celle des autres membres. Ceci est susceptible de les frustrer. Selon Eiger (1996, p152), « *l'appétit de vénération chez ces personnes égocentriques brimées ou blessées dans leur narcissisme les conduit à chercher auprès de tiers une nourriture qui les reconforte dans leur amour propre, comme si la dévalorisation des autres leur redonnait de la valeur à leurs propres yeux* ». Ces équipiers cherchent obstinément à soigner leur propre image au détriment de la souffrance de leurs coéquipiers pour s'auto-proclamer être efficaces et performants dans leur travail. Eiger (1996, p152) indique que « *chez les pervers narcissiques, le moi insatisfait de s'auto-admirer essaie d'imposer sa suprématie aux autres, accentuant sa tendance impériale* ».

- « <i>lorsqu'on s'est déplacé chez le client pour faire de l'installation et de la configuration, nous quatre nous avons travaillé et lui a fait de la figuration. Alors la il était figurant, il a passé sa journée à discuter avec les filles qui travaillent chez le client, à passer des coups de fils privés, à consulter son face book, en rentrant à la boîte, il a été voir le chef de projet et il lui a raconté le contraire. Il s'est attribué tous les mérites. A le voir parler avec le chef, on dirait le plus honnête et le plus consciencieux de l'équipe</i> »
- « <i>c'est elle qui ne fait rien et elle va dans les autres bureaux pour dire que moi je m'occupe de mon mariage et que c'est elle qui se tape tout le travail pourtant elle ne fait même pas les petits trucs que je lui confie, en parlant d'elle, elle donne l'image de l'employée idéale</i> »
- « <i>je reconnais qu'elle est compétente mais à force de parler d'elle, elle m'énerve</i> »

Selon ces témoignages, certains équipiers se servent des principes moraux, tout en soignant leur image à travers ses discours pour parvenir à assouvir leurs propres besoins et servir leurs intérêts individuels alors qu'en réalité ce sont eux qui sont en déficit. Ils ont tendance à recourir aux techniques de subversion de la pensée et du jugement pour donner une image idéale d'eux (Hachelafi, 2010). Certains répondants ont déclaré être lésés lorsque certains membres de l'équipe dénigrent leur contribution.

- « *Lorsqu'il est parti avec moi chez le client pour négocier avec lui, c'est moi qui a fait tout le travail. Lui il n'a fourni aucun effort, il a fait de la figuration. En rentrant il a été voir les patrons et il leur a raconté le contraire, ils l'ont cru quand même...ceci st répandu dans les entreprises tunisiennes. Je suis en train de chercher un travail ailleurs, dans une multinationale, un travail où je peux vraiment m'épanouir, où on est capable de m'apprécier à ma valeur »*

Dans ce témoignage, le répondant est frustré. Il souffre d'injustice. Malgré ses compétences, les patrons ont cru l'équipier paresseux et ont douté de son sérieux au travail. Cet employé dénonce la qualité du recrutement et condamne la culture de l'entreprise dans les sociétés tunisiennes. Ces derniers semblent privilégier les relations interpersonnelles. L'usage des relations dans l'entreprise tunisienne est associé à une attitude négative comme le montre ce témoignage car il est assimilé à une méthode illicite et injuste (Zghal, 1994). D'après ce témoignage, les patrons ne croient que les employés qu'ils connaissent personnellement comme c'est le cas de l'équipier paresseux. Ils se méfient des autres même si ils sont compétents.

La culture de l'entreprise tunisienne comme nous l'avons souligné dans le troisième chapitre reste marquée par le poids que représentent les relations interpersonnelles, particulièrement avec la famille élargie, formant une économie de relations qui a tendance à compléter et à se distinguer de l'économie, pure de transactions, reposant exclusivement sur les mécanismes marchands et sur leur intériorisation au sein des entreprises (Ben Rejeb & al, 2006). L'évaluation de la performance ne repose pas sur la base des critères de performance économique, elle est essentiellement tributaire des critères relationnels et humains, notamment à travers la valorisation des relations relatives à une appartenance sociale extra organisationnelle (Zghal, 1994 ; Boudabbous, 2005 ; Ben Rejeb & al., 2006).

Ces deux témoignages montrent que certains équipiers s'attribuent tous les mérites lorsque l'équipe atteint ses objectifs et ont tendance à nier leur part de responsabilité lorsqu'ils commettent des erreurs. Ce genre de comportements pourrait être engendré par le comportement du manager. En effet, si celui-ci se contente de transmettre une rétroaction collective (positive ou négative), il peut favoriser la manifestation de ce genre de comportements. La transmission de la rétroaction individuelle peut diminuer l'occurrence du dénigrement de la contribution des autres. En outre, la fixation d'objectifs individuels pourrait

également faciliter l'évaluation du travail de chacun et réduire l'émergence d'un tel comportement dysfonctionnel. Le flou organisationnel peut aussi favoriser le dénigrement de la contribution des autres. Le fait de ne pas fixer des frontières nettes aux responsabilités de chaque membre de l'équipe laisse certains profiter de la situation pour dénigrer la contribution des autres et faire valoir d'une manière exagérée ses propres contributions ou présenter les idées, les réalisations de ses collègues comme si c'étaient les siennes.

2. Les antécédents de l'agression interpersonnelle

2.1 Les traits de personnalité

Certains répondants ont évoqué les traits de personnalité. Les traits de personnalité sont selon plusieurs auteurs susceptibles d'expliquer les comportements dysfonctionnels (Griffin & al., 1998b, Vardi & Weitz, 2004). Plusieurs facteurs liés à la personnalité sont susceptibles d'influencer la perception de l'employé de ses intérêts personnels et par conséquent ses comportements en milieu de travail notamment les comportements agressifs (Vardi & Wiener, 1996). Parmi ces facteurs, Vardi & Wiener (1996) citent : le degré de développement moral de l'individu en tant que membre d'une organisation, la prédisposition à la sociopathie, les comportements de type A et B, le degré de coïncidence entre les valeurs adoptées par l'individu et les valeurs de l'organisation, les valeurs de loyauté et d'obligation morale, la situation sociale vécue par l'individu, le tempérament.

- « il cherche à grimper sur le dos de ses collègues, ça fait partie de son caractère. Il est mesquin, il fait toujours des coups bas à ses collègues en chuchotant à l'oreille de l'un , à l'oreille de l'autre sur un coéquipier, sur le manager de l'équipe... il est malhonnête, il cache son travail, cache l'information, n'est pas transparent, c'est pour causer des ennuis aux autres, les léser »
- « il est très prétentieux » « il est vaniteux »
- « elle est très imbue de sa personne »
- « c'est son tempérament, il est nerveux, violent, désagréable »

Des travaux sur l'agression interpersonnelle ont mis en évidence la contribution de certains traits de personnalité à la genèse de comportements agressifs (Vardi & Wiener, 1996 ; 2004). Les travaux de Vardi & Wiener (2004) stipulent que la malhonnêteté, le névrosisme favorisent l'occurrence de comportements agressifs. Newman & Baron (1998) distinguent entre deux types de comportements caractérisant les individus : les comportements de type A et ceux de type B. Les individus appartenant au type A sont généralement impatients,

préfèrent travailler seuls et cherchent à contrôler la situation lorsqu'ils travaillent en groupe. En revanche, ceux caractérisés par un comportement de type B sont plus calmes. Ceux ayant un comportement de type A s'énervent plus rapidement que ceux appartenant au type B. Par conséquent, ces derniers éprouvent une réaction modérée face aux événements stressants contrairement à ceux ayant un comportement de type A qui ont tendance à réagir agressivement.

Un employé qui a un faible système de valeurs et éprouvant une hostilité à l'égard des autres membres est susceptible de s'engager dans des comportements agressifs (Griffin & al., 1998). Les premiers processus de socialisation permettent à l'individu d'acquérir des valeurs de loyauté et d'obligation morale. Celles-ci génèrent chez l'équipier une obligation morale d'éprouver une loyauté à l'égard de ses coéquipiers et une identification à l'entreprise qui l'emploie (Vardi & Wiener, 1996). Certains équipiers narcissiques, égocentriques ont tendance à s'engager dans des comportements agressifs à l'égard de leurs coéquipiers pour satisfaire leur ego (Hachelafi, 2010). Hirigoyen (2007) souligne que la compétition rend ainsi les travailleurs « narcissiques ».

2.2 Les affects

A travers les entretiens, plusieurs causes ont pu être dégagées. Tout d'abord, il ya les affects qui semblent provoquer des réactions agressives chez les équipiers. En effet, certains affects comme la colère ou l'envie peuvent favoriser l'agression interpersonnelle (Vardi & Weitz, 2004; Vidaillet, 2008). De nombreux répondants ont évoqué la colère.

- « C'est quelqu'un qui ne peut pas se retenir, il laisse exploser sa colère. Dès qu'il se fâche, il se met à crier, à insulter, il profère des blasphèmes, la colère est mauvaise conseillère comme on dit »

- « dès qu'il se fâche, il perd les pédales »

Les équipiers qui sont émotionnellement réactifs, impulsifs, sensibles aux insultes et qui se mettent facilement en colère ont tendance à éprouver des émotions négatives. Celles-ci affectent leur prédisposition à s'engager dans des actes agressifs.

Ces équipiers réagissent de façon intense à des stimuli qui engendrent une simple

agitation chez les autres membres de l'équipe (Berkowitz, 1989).

Selon Anderson & Pearson (1999), le tempérament est l'ensemble des manières de réagir face aux différentes situations de la vie. Le tempérament d'un employé a un impact sur la déviance de celui-ci des normes de son organisation. Certains profils de tempérament déterminent la prédisposition d'une personne à réagir d'une manière agressive face à des situations stressantes. Un individu réunissant à travers son comportement les trois différentes dimensions de ce tempérament soit une faible capacité d'autocontrôle, une forte réactivité émotionnelle et un esprit de rébellion est un individu à « haut tempérament ». Celui-ci est susceptible d'agir d'une manière agressive. Les cycles de tempérament représentent une caractéristique de l'état moral propre à une personne donnée. Celle-ci peut être la résultante de certains facteurs biologiques et socioculturels (Beltaifa, 2009).

Certains répondants nous ont déclaré que l'islam aménage les réactions humaines dans des environnements hostiles lors de la colère comme le montre ce hadith évoqué par l'un des répondants « *lorsque l'un de vous se met en colère, qu'il se taise* ». Un équipier nous a indiqué que le prophète recommande aux musulmans de ne pas réagir lorsqu'ils sont en colère en citant le hadith suivant « *Quand l'un d'entre vous a la charge redoutable de rendre la justice parmi les musulmans qu'il s'abstienne de juger quand il est en colère ; son devoir est d'aplanir leurs différends avec bienveillance à l'audience* »

Plusieurs répondants ont aussi cité l'envie. D'après ces informants, les travailleurs les plus compétents sont souvent victimes d'agression.

- « *Elle m'envie, elle veut être comme moi, elle veut être à ma place, mais moi, je travaille ici depuis cinq ans, j'ai évolué petit à petit, j'ai bossé très dur pour y arriver, Au lieu de chercher de faire comme j'ai fait, chercher à apprendre pour évoluer, gravir les différents échelons, elle veut brûler les étapes pour avoir un meilleur salaire, un meilleur grade. Pour être manager, elle cherche à me nuire pour prendre ma place, voilà ce qu'elle veut, elle utilise tous les moyens pour me détruire, dénigrement de ma contribution au travail, colportage d'informations erronées sur mon comportement au travail, ma vie privée»*

L'envie a pour origine le verbe latin *invidere* qui signifie regarder d'un œil malveillant. Nous constatons dans l'étymologie de l'envie la référence au regard (*videre* : voir). L'envie est ainsi déclenchée par la vue d'autrui, une personne qui détient quelque chose que n'a pas l'autre. Celui-ci désire soit avoir cette chose pour lui-même, soit que l'envié s'en trouve privé. Pour notre cas, ce quelque chose que détient le manager de l'équipe et pas sa coéquipière est l'expérience, le savoir faire, le salaire, le grade, le poste.

Vidaillet (2008, p 14) souligne que « *l'envie est une émotion désagréable, souvent vécue par l'envieux comme violente et douloureuse, qui envahit une personne à la vue d'une autre qui lui semble détenir quelque chose qu'elle souhaiterait s'approprier ou dont elle voudrait que l'autre soit privée. Il peut s'agir d'un bien, d'une qualité ou d'une ressource* ». Selon le même chercheur, l'envie est généralement associée à un sentiment d'infériorité, à une intense frustration et à une hostilité plus ou moins ouverte vis à vis de la personne enviée.

Vidaillet (2007) souligne que l'envie se produit toujours dans un cadre social, c'est-à-dire il faut qu'il y ait au moins deux personnes pour qu'elle se développe. L'auteur ajoute que l'envie est dirigée vers un autre ce qui la distingue d'émotions comme l'angoisse qui peut se manifester sans être reliée à un objet spécifique. Elle implique une forme de relation interpersonnelle, liée au rapport avec l'autre. Néanmoins, il s'agit d'un rapport particulier, un rapport où l'individu ne souhaite pas entrer en relation, contrairement à l'amitié ou la colère. Une équipe de travail implique systématiquement plusieurs personnes, elle constitue donc un cadre social susceptible de favoriser l'émergence de l'envie.

Derrière l'envie, il y a la question du désir comme nous l'avons souligné un peu plus tôt dans ce texte : l'envieux désire s'approprier ce qu'il ne possède pas et qu'une autre personne a pu obtenir. Un individu a tendance à fixer son désir sur un objet doté d'un certain nombre de caractéristiques plus ou moins valorisantes dans son système de préférence. Le désir que ce cadre a pour ce poste de manager d'équipe relève de son choix personnel. Elle a ainsi choisi de fixer son désir sur ce poste. Cet objet de désir a une valeur intrinsèque reliée aux préférences, normes et goûts qui la conditionnent. L'équipière prend le manager de l'équipe comme modèle. Mais par effet pervers, se choisissant un modèle, le sujet le transforme en rival étant donné qu'il convoite le même objet. Vidaillet (2007, p 63) souligne que « *c'est ainsi que se mettent en place les conditions d'une spirale de violence* ».

L'envie peut pousser l'envieux à s'engager dans des actes agressifs pour détruire ce qui fait l'objet de l'envie en attaquant sa réputation. L'envieux dans notre cas s'est limité à des attaques verbales : dénigrer la contribution de l'envié, ternir sa réputation pour lui causer des ennuis avec la direction générale de l'entreprise et le priver de son poste.

2.3 Le flou organisationnel

D'autres répondants attribuent la manifestation de ce type de comportements dysfonctionnels au flou organisationnel. Le témoignage suivant met en exergue l'impact de ce flou sur l'occurrence de certains comportements agressifs à l'égard des coéquipiers ou du manager de l'équipe.

- *« il est incompetent, il n'arrive pas à suivre le rythme, il n'a pas d'autres moyens pour y arriver. Comme il ne peut pas s'imposer par sa compétence, il cherche à nuire aux compétents en créant des problèmes, en dépassant le chef de l'équipe et en allant chuchoter dans les oreilles des directeurs centraux. Ceux-ci au lieu de sanctionner ce genre de comportements, écoutent, accordent de l'attention à ce qu'ils disent, les croient même sans chercher à vérifier la véracité des informations »*

Les décideurs au sein de l'entreprise tunisienne sont amenés de par la nature du modèle organisationnel en vigueur à confier les postes clés à des parents, des amis, des natifs de leur région. Le flou, l'ambiguïté des règles et des structures caractérisant les entreprises tunisiennes a tendance à créer le besoin d'être entouré d'hommes de confiance (Zghal, 1994). Ceux-ci peuvent profiter de la situation pour nuire à certaines personnes. Le recours quasi exclusif au support oral de communications favorise aussi les déformations, la propagation de rumeurs. Dans les entreprises publiques, le recrutement des premiers responsables repose sur des critères politiques plutôt que techniques. Ces responsables cherchent dès les premiers jours à avoir à leurs côtés des hommes de confiance tout en se méfiant des cadres ambitieux ou compétents (Ben Turkia, 1996). Les talents de ces derniers menacent leur autorité.

- *« Malheureusement dans notre boîte, ce que tu dis apparaît plus que ce que tu fais réellement. Ceci arrange les incompetents, les malhonnêtes qui pour arriver parlent plus qu'ils ne travaillent. Apparemment c'est ce qu'il faut faire pour réussir, pour y arriver. S'approcher des directeurs centraux, chercher à leur rendre service, aller raconter des mensonges aux directeurs centraux sur les autres... »*

Ben Turkia (1996) souligne que dans les entreprises tunisiennes (publique ou privée), la performance des employés est évaluée en fonction de leur éloquence, de leur médiatisation ou en fonction des relations qu'ils entretiennent avec les hauts responsables de l'entreprise et rarement en fonction de leurs compétences. L'auteur attribue cette défaillance à l'absence de critères objectifs, clairs et quantitatifs de mesure des performances.

Selon Zaddem (1991), certaines entreprises sont caractérisées par une culture d'un excès de méfiance à l'égard d'autrui notamment, les employés. Ces entreprises ont tendance à développer un contrôle draconien, un espionnage. L'enquête menée par Soyah (2008) a révélé une confiance verticale ascendante entre les subordonnés et le dirigeant et une méfiance descendante entre le dirigeant et les subordonnés dans les entreprises tunisiennes. L'équipe dirigeante qui estime être « toujours mal informée », cherche à perfectionner son système d'information, ce qui est susceptible de favoriser certains comportements dysfonctionnels tels que le colportage d'informations erronées sur les collègues.

Zaddem (1991) indique que cette méfiance exagérée des dirigeants émane généralement d'expériences « traumatisantes » (récession au niveau du marché, arrivée d'un concurrent puissant...).

2.4 Les conflits

Selon les répondants, les conflits surgissent principalement lors des réunions de l'équipe. Ils résultent de la divergence d'opinions et le heurt d'opinions contradictoires. Lorsque certains équipiers sont convaincus qu'eux seuls détiennent la seule et unique solution possible et que d'autres membres pensent que les premiers sont dans l'erreur la plus complète, il est difficile dans ce cas de parvenir à un consensus. L'intolérance des différentes parties engendre une crise. Celle-ci est susceptible de déclencher des comportements agressifs (Leymann, 1996).

- « Ils n'arrivaient pas à s'entendre, chaque partie voulait imposer ses points de vue. La réunion s'est prolongée, le climat s'est détérioré, on sentait la colère monter. Certains ont perdu les pédales, le retour à un climat propice est devenu difficile, le manager a lâché les rênes »

En effet, les comportements d'agression interpersonnelle révèlent généralement la présence de conflits au sein de l'équipe. Les conflits entre les équipiers peuvent favoriser la créativité et l'innovation (Kozlowski & Ilegen, 2006). Néanmoins, les conflits mal gérés sont susceptibles de créer des tensions entre les équipiers et de tisser la trame de fond de l'agression interpersonnelle (Aubé & Rousseau, 2009).

Lorsque les équipiers ne parviennent pas à trouver collectivement une solution adéquate aux problèmes de travail qu'ils affrontent et n'arrivent pas à prendre en considération des points de vue différents, ceci est susceptible de constituer une faille dans l'équipe ; *« c'est par cette brèche que s'engouffrent la personnalisation des conflits et la manifestation de l'agression interpersonnelle »* (Leymann, 1996). Gérer les conflits revient à maîtriser les aspects psychosociologiques qui en résultent. Pour ce faire, il est nécessaire de limiter le rôle de chaque membre et d'éviter le chevauchement entre les rôles et les responsabilités. Or, le flou entretenu par les managers ne favorise pas la résolution de ces conflits.

Lors des réunions, plusieurs questions peuvent être soulevées et ont tendance à susciter des divergences d'avis plus ou moins agressifs. Néanmoins, aucune information précise n'émerge pour permettre de trancher (Zghal, 1994).

- *« le chef de l'équipe est techniquement incompetent, ou du moins, moins compétent que les différents membres. Il est difficile pour lui d'imposer son leadership, il n'est pas crédible aux yeux de son équipe. Un leader technique a émergé de l'équipe et un conflit a éclaté entre les deux personnes, le chef de l'équipe et le leader naturellement élu par l'équipe... Ce dernier est constamment agressé par le chef de l'équipe cela dure depuis six mois, ça commencé quelques semaines après le démarrage du travail »*

Le non respect de la compétence du leader de l'équipe, le dédain de ses aptitudes professionnelles et les connaissances laisse les équipiers peu attentifs à ses instructions et ses suggestions concernant la réalisation du travail. Ils ne l'écouteront pas avec intérêt lorsqu'il leur explique ce qu'ils doivent faire ou leur donne des conseils pratiques pour améliorer la qualité de leur travail (Dahmani, 2010). Un autre leader peut émerger au sein de l'équipe.

Ceci est susceptible de générer des animosités. Le harcèlement moral peut naître d'un conflit de travail lié au type d'organisation dans ses différents aspects tels que l'absence de modèle d'encadrement managérial compétent (Vartia, 1996 ; Hachelafi, 2010). Nous constatons une défaillance au niveau du recrutement du chef de l'équipe de travail. Cette défaillance a été également évoquée par un d'autres répondants. La tendance à faire valoir la relation sur le savoir semble ainsi avoir une incidence sur l'occurrence des comportements agressifs dans les équipes de travail. Les cadres incompetents recrutés en raison de leur appartenance sociale et non en vertu de leurs qualités ont tendance à adopter des comportements agressifs pour masquer leurs incompetences (Hachelafi, 2010). Ils abusent de leur pouvoir à certaines dimensions caractérielles telles que l'agressivité (Zghal, 1994).

- « elle sait qu'elle est incompetente, elle n'a pas confiance en elle, c'est pourquoi elle est très agressive, elle cache derriere cette agressivité son incompetence »

Au cours des réunions, il arrive souvent un moment où les participants choisissent un bouc émissaire comme le révèle le témoignage suivant :

- « le chef de l'équipe nous agresse car on n'est pas arrivés à respecter les délais, alors que ce n'était pas de notre faute. Furieux, nous nous sommes attaqués au membre responsable, c'est lui qui a pris du retard, il a pénalisé notre travail, on n'a pas pu avancer, c'est à cause de lui qu'on n'a pas pu respecter les délais, il fallait se défendre »

Le manager de l'équipe demeure le seul responsable des résultats de son équipe envers la direction de l'entreprise. Il subit diverses pressions. Il est contraint de remettre le produit au client en respectant les délais. Le stress résultant de ces pressions peut le pousser à se comporter d'une manière agressive avec les membres de son équipe en cas de retard. Pour se défendre, ces derniers vont s'attaquer au membre qui a pris du retard et a pénalisé le travail de l'équipe. A travers nos observations et nos entretiens, nous avons pu constater cela.

Trois jours avant la livraison du produit au client, l'ingénieur qualité s'est rendu compte qu'il y avait des anomalies (un jeudi après-midi alors que le produit devait être livré au client le lundi matin). En apprenant cela, le chef de l'équipe a agressé l'ensemble des développeurs en critiquant sévèrement la qualité de leur travail. Ces derniers se sont attaqués à leur tour au membre qui a pris du retard et a pénalisé le travail de l'équipe puisque ce dernier leur a causé non seulement causer des ennuis avec le manager de l'équipe mais il les a aussi privés de profiter du week-end. Pour se rattraper et livrer leur produit à temps, les développeurs étaient obligés de travailler samedi et dimanche. Parmi les informaticiens, un développeur a réservé dans un hôtel pour passer le week-end en famille. Il était obligé d'annuler cette réservation ce qu'il lui a fait perdre une somme assez importante car il a annulé à la dernière minute.

Selon les répondants, le conflit peut aussi résulter d'une situation d'incertitude et de flou. En effet, « *la tendance à créer des situations floues au sein de l'entreprise par des comportements tels que la fuite devant la nécessité de fixer des frontières nettes aux responsabilités de chacun* » génère des conflits (Zghal, 1994, p183). Ceux-ci sont susceptibles de favoriser l'agression interpersonnelle.

- « *Comme la répartition des rôles n'est pas clairement définie dans un document qui explique ça, un équipier a pris des initiatives qui ne sont pas dans ses prérogatives. Ceci à créer un conflit entre deux membres de l'équipe, le premier a commencé à insulter l'autre, à le menacer, une dispute a éclaté* »

A partir des entretiens informels et de l'observation des comportements dans les réunions, nous avons pu constater que la prédominance de l'informel sur le formel, « *le refus de formuler des règles écrites et précises pour traiter des situations particulières* » favorise l'émergence de conflits entre le manager de l'équipe et les différents membres. Un exemple significatif : dans les réunions hebdomadaires, le chef de l'équipe agresse souvent les informaticiens car ces derniers n'ont pas fait leur travail comme il leur a demandé. Parfois, le chef de l'équipe s'exprime mal ou le développeur note mal les instructions de son chef. Un chef d'équipes supervise plusieurs équipes de travail en même temps, il est constamment

débordé, perturbé et stressé, il lui arrive souvent de parler avec un équipier alors qu'il n'est pas concentré. Comme les informaticiens n'ont pas de preuves écrites pour se justifier, ils sont toujours considérés comme fautifs. Ils avancent ces assertions « *c'est toujours nous qui avons tort, le chef a toujours raison* », « *c'est normal, cela ne l'arrange pas que le chef d'entreprise apprenne que le chef de l'équipe s'est trompé, il préfère nous coller sa faute* ». Des conflits éclatent à cause de cela et affectent négativement l'atmosphère au travail.

La violation de l'espace de travail d'un collègue peut également engendrer des conflits et favoriser l'occurrence de comportements agressifs. Dans les entreprises, un travailleur conserve constamment son sens de la territorialité (Zaddem, 1991). Cette territorialité est perçue comme un espace de pouvoir à défendre. Le fait de toucher à cet espace génère des conduites agressives comme le révèlent les témoignages suivants :

- « *Chacun doit travailler dans son périmètre, lui sort de son périmètre pour montrer qu'il peut assumer plus de tâches, plus de responsabilités, celles de son collègue, pour monter en grade, il cherche à me léser, à réduire mon périmètre, ça lui est arrivé de toucher à mon ordinateur, de modifier mon travail, il m'a poussé à bout ce jour là, je me suis retenu pour ne pas l'étrangler* »

- « *Au lieu de chercher à exceller dans son mètre carré, elle va dans le mètre carré des autres, elle vient souvent dans mon bureau, amène une chaise et se met à côté de moi pour voir ce que j'ai fait, critique tout le temps mon travail, elle me colle, elle me met en colère, à chaque fois qu'elle passe dans mon bureau, je pique une crise*»

Lorsqu'un membre d'une équipe de travail envahit le territoire d'un autre membre en faisant irruption dans son bureau, ce dernier réagit de manière agressive. L'espace de travail étant considéré comme un espace de pouvoir que l'on défend, la violation de cet espace par un collègue signifie que ce dernier cherche à accaparer le pouvoir que détient ce travailleur.

Dans « Les nouvelles Solitudes », Hirigoyen (2007) présente une réflexion sur la solitude dans l'entreprise. Cette forme insidieuse de malaise au travail concerne les différentes catégories de travailleurs dans l'organisation. L'auteur souligne que la société survalorise la réussite sociale et incite le citoyen à être le meilleur quels que soient les moyens pour y parvenir. Dans cet univers de compétition, les travailleurs se sentent en insécurité. La prégnance du « chacun pour soi » crée une attitude individualiste. Selon l'auteur, la rivalité dans l'entreprise s'est développée au détriment de la solidarité. Elle souligne qu'actuellement

les collègues sont moins des camarades que des rivaux.

Certains travaux stipulent la coexistence en Tunisie d'un collectivisme familial consacré et d'un individualisme professionnel émergent (Zaddem, 1991 ; Latiri & Smida, 2004). En effet, la culture tunisienne est collectiviste. Elle favorise ainsi l'orientation humaine dans les rapports sociaux. Les tunisiens ont un penchant pour la solidarité, le plaisir de rendre service aux autres et le rejet de l'égoïsme (Ben Fadhl, 1992 ; Zghal, 1994 ; Boudabbous, 2005). L'esprit communautaire et la « fraternité » constituent des valeurs fondamentales. Néanmoins, ces valeurs ont tendance à diminuer depuis quelques décennies (Zaddem, 1991 ; Ben Rejeb & *al.*, 2006). La recherche de l'intérêt est devenue selon les déclarations des cadres interrogés une valeur consacrée dans l'entreprise tunisienne. De ce fait, l'objectif de réussite individuelle est en train de prendre de l'importance (Ben Rejeb & *al.*, 2006). L'atteinte de cet objectif peut s'effectuer au détriment des collègues. Tous les moyens sont bons pour y arriver même en nuisant aux autres comme le démontrent les témoignages ci-dessus.

2.5 Le style de management

Les répondants attestent que le style de management a un impact sur la tendance des employés à adopter des comportements agressifs. En effet, la manière de diriger les équipes de travail est un facteur susceptible de pousser le travailleur à s'engager dans des comportements agressifs. Lorsque le manager de l'équipe adopte un style de management directif c'est-à-dire centré uniquement sur la production et la tâche et non sur la gestion des ressources humaines, il peut favoriser une hausse des comportements agressifs au sein de l'équipe. Cet état résulte de l'autorité du leader et de son désintéressement à l'égard des relations humaines (Einarsen & *al.*, 2007 ; Leconte & *al.*, 2008). Le témoignage illustre le rôle du manager de l'équipe dans l'occurrence des comportements agressifs chez les équipiers.

- « Il ne fait que nous agresser, il nous agresse par mail, lors des réunions, il ne rate pas une occasion pour nous agresser, il nous agresse, on l'agresse. Il n'en est pas question qu'on le laisse toucher à notre dignité, c'est pas parce qu'on gagne bien que nous devons renoncer à notre dignité. On pense quitter la boîte mes amis et moi, vive celui qui sait préserver sa dignité comme le dit le proverbe »

Un style de gestion autoritaire qui traite les travailleurs de façon agressive provoque chez ces derniers des réactions comportementales agressives (O’Leary-Kelly & al; 1996). Bien que les cadres tunisiens interrogés opèrent dans un environnement socioculturel déjà engagé dans une phase de transformation avancée (assimilation de certaines normes propres à la culture industrielle et à la culture occidentale), nous constatons la persistance de valeurs traditionnelles fondamentales dont la dignité. Cette valeur est présente aussi bien dans le référentiel religieux et sacré (le Coran) que dans les proverbes populaires. La dignité n'est pas une valeur propre aux Tunisiens, elle est nécessairement universelle. Cependant, dans chaque culture, il y a une configuration particulière qui associe un petit nombre de valeurs qui en font le "coeur". Ce que Zghal (1994) a démontré, c'est la configuration Egalité-Dignité-Appartenance sociale qui est au centre des attitudes qui soutiennent le comportement au travail du Tunisien.

Le mot « dignité » évoqué par le répondant met en exergue cette morale haute de la société arabe traditionnelle. Dignité est synonyme de respect de soi, d’amour-propre, de fierté et d’honneur. Dans ce témoignage, nous constatons que le répondant fait une distinction entre vendre sa force de travail contre un salaire et vendre sa personne entre le travail d’un homme libre et d’un esclave. Le salariat a un caractère aliénant (Zghal, 1994). Le cadre interrogé et ses collègues sont prêts à renoncer à leur emploi et à céder leur salaire pour préserver leur dignité et échapper à une situation humiliante.

Dans ce témoignage, le répondant évoque un proverbe sur la dignité. D’autres proverbes sur ce sujet ont été cités par d’autres cadres interviewés.

- « Cimetière vaut mieux qu'humiliation »
- « Détends ta mine renfrognée et garde ton pain »

La dignité s’avère plus chère que la vie comme le révèlent ces proverbes cités par certains cadres interrogés. Selon le témoignage suivant, elle acquiert, dans le cadre du travail au service d’autrui, une valeur plus accusée.

- « *J'aurai souhaité avoir ma propre boîte (un long soupir), hélas je n'ai pas les moyens, un homme qui travaille sous les ordres d'un autre se voit mourir comme le dit le dicton* »

Les textes sacrés (Coran et Hadith) incitent au travail. Néanmoins, la culture populaire telle qu'elle est exprimée dans les proverbes évoqués par ces cadres interviewés ne semble reconnaître que le travail libre. La valorisation de la dignité dans la culture arabo musulmane semble ainsi défier la hiérarchisation sociale (Zghal, 1994).

D'autres cadres interrogés ont évoqué un autre proverbe contradictoire à ceux que nous venons de citer « *Obéis à celui pour qui tu travailles et vends ce que tu dois donner en gage*. Ce proverbe montre que ces travailleurs sont prêts à vendre leurs personnes et renoncer à leur dignité pour préserver leurs postes dans l'entreprise. Désormais, la précarisation de l'emploi oblige certains travailleurs à renoncer à leur dignité pour vivre.

Dans la société tunisienne à distance hiérarchique élevée (Ben fadhel, 1992 ; Lassoued, 2001), les travailleurs semblent accepter d'être dirigés par les individus disposant d'un pouvoir élevé. Dans le même ordre d'idées, Beltaifa (2004) indique que les travailleurs tunisiens préfèrent un système de gestion fondé sur une structure hiérarchique basée sur les échanges verticaux et appuyé par le suivi et le contrôle. Les travailleurs tunisiens sembleraient ainsi accepter le contrôle de leurs supérieurs hiérarchiques lors de l'accomplissement de leur travail. Cette résignation des travailleurs est soutenue par la croyance dans le destin, le « *mektoub* » autrement dit la trajectoire tracée par Dieu pour la vie de chacun (Zghal, 1994). La recherche menée par Mkaouar (2008) a pour objectif d'étudier la relation qui existe entre les subordonnés locaux (tunisiens) et les cadres expatriés dans leur pays d'accueil. L'auteur a cherché à appréhender la perception des subordonnés locaux du comportement de leadership des cadres expatriés et l'impact des valeurs sur le leadership des cadres expatriés. Les subordonnés interviewés ont affirmé que les cadres expatriés adoptent un leadership démocratique ou participatif, alors que les cadres locaux ont tendance à adopter un leadership plutôt autoritaire. Les résultats de cette recherche démontrent également que les subordonnés tunisiens ont tendance à obéir de la même façon aux cadres tunisiens qu'aux cadres locaux, les subordonnés locaux interviewés attestent qu'ils doivent obéir aux ordres donnés par leurs supérieurs hiérarchiques, quelque soit leur nationalité. Il existe des normes et des standards

stricts et établis pour que chaque travailleur accomplisse le travail qui lui est demandé. Les subordonnés locaux doivent obéir sinon ils risquent de perdre leur travail. En effet, la mondialisation de la libéralisation dès le début des années quatre vingt s'est traduite par un régime néo libéral. Celui-ci a engendré une nouvelle configuration du rapport salarial en Tunisie. Les divers indices et signes traduisant les termes de ce rapport ainsi que la composition sociale dénotent d'une tendance à la précarisation (Abdellatif, 2005).

- *« Spécifiquement en Tunisie, les appellations sont prises très au sérieux. Certaines personnes qui atteignent le poste de chef de projet ont parfois des comportements étranges. Le mot "chef" agit sur la personnalité de celui qui porte le poste, une certaine arrogance peut naître, il se croit intellectuellement supérieur. On en souffre ces derniers temps. Le chef de projet a évolué d'un poste d'exécutant, il n'y a pas longtemps il était au même niveau de responsabilité que nous, il me semble qu'il a oublié tout ça. Depuis qu'il a été nommé chef de projet, il a complètement changé, il critique sévèrement le travail des différents membres, il fait même des remarques blessantes à certains membres »*

Dans ce témoignage, le répondant nous fait part de son expérience dans les différentes entreprises tunisiennes en tant que développeur. Ce cadre interrogé évoque le comportement des *« affamés de pouvoir dans l'entreprise tunisienne »*. Ben Turkia (1996) atteste que l'entreprise et l'administration tunisienne souffrent de deux maux à savoir : le pouvoir et la performance. L'auteur signale que ces deux concepts évoluent d'une manière contradictoire. Selon Ben Turkia (1996, p231), *« la maladie du pouvoir se propage de plus en plus dans l'entreprise tunisienne sans que la performance ne soit au même niveau...D'ailleurs, il est même prouvé que les 'affamés' du pouvoir perdent de leurs performances parce qu'à force d'accorder de l'importance à l'autorité ces gestionnaires se transforment en simples donneurs d'ordre qui, le plus souvent, bloquent les institutions et réduisent donc leurs performances »*.

La quête de reconnaissance peut être aussi à l'origine de l'occurrence de ce comportement dysfonctionnel. Les équipiers en mal de reconnaissance ont tendance à dénigrer la contribution des autres et à faire valoir d'une manière exagérée leurs contributions. En effet, le besoin d'appartenance et le besoin de différenciation ont une prégnance considérable chez l'être humain (Robertson & al., 2003). L'équipier cherche en même temps à exprimer sa distinction et sa conformité à l'équipe à laquelle il appartient. Le manager de

l'équipe est appelé à accorder de l'importance à cette dimension. La reconnaissance de conformité a pour objectif de raffermir la partie sociale, collective de l'identité par laquelle l'équipier est reconnu comme membre de l'équipe. Dans cette optique, l'individu cherche les signes dévoilant son appartenance au groupe. En revanche, la reconnaissance de distinction confirme la singularité et l'unicité de l'équipier. Un manquement à la reconnaissance engendre des comportements de dénigrement de la contribution des autres au sein de l'équipe de travail. Ces conduites ne sont pas uniquement l'apanage des équipes, mais c'est en leur sein qu'ils ont le plus d'impact sur le groupe. Le besoin de différenciation est si intense chez certains équipiers que les contorsions pour l'obtenir peuvent parfois aller jusqu'à nuire à la qualité de la cohésion.

En effet, certains équipiers tentent de se mettre en valeur par rapport à leurs coéquipiers. Les équipiers ont besoin d'un minimum d'attention de la part du manager de l'équipe.

Lorsqu'il ya absence de rétroaction ou de gratification, le besoin de reconnaissance au sein d'une équipe emprunte des voies déjetées pour obtenir cette satisfaction comme le démontre les témoignages suivants :

- « *On a besoin de reconnaissance, on travaille pour gagner de l'argent, mais, nous sommes des êtres humains, nous avons besoin d'autre chose, d'un petit mot qui réchauffe le cœur. Que perd il en me disant c'est bien ? ça ne peut faire que plaisir, ça permet aussi de développer des liens entre le manager et les membres de son équipe»*

- « *Je me donne à fond, alors là à fond, au lieu de me féliciter, de m'encourager, devine ce qu'il m'a dit, si tu fais des heures supplémentaires, c'est parce que tu es incompetent, tu n'arrives pas à terminer dans les délais, je suis sûr que tu passes la soirée à corriger les anomalies. L'absence de reconnaissance crée quelque part une tâche noire dans la relation manager –membre de l'équipe et un sentiment d'injustice »*

Les deux témoignages suivants mettent en exergue l'importance des comportements verbaux et non verbaux (sourire, geste) reflétant l'estime portée à l'équipier. Ils révèlent aussi que les membres de cette équipe ont besoin que leur manager reconnaisse leur travail.

- « Même pas un sourire pour me dire que c'est bien, pour m'encourager. La reconnaissance du manager de l'effort que je fournis révèle pour moi la profondeur et la noblesse de l'individu »

- « Je me demande ce qu'il perd en faisant un petit geste amical pour reconnaître mon effort, ça me frustre. Il n'arrête pas de parler de ce que je fais autour de moi parce que je suis en train de donner et beaucoup, j'ai envie qu'on sache ce que je fais »

La reconnaissance contribue à établir une ambiance positive au travail car en reconnaissant l'existence de l'autre, on reconnaît son importance. Cette reconnaissance peut être verbale ou non verbale. La reconnaissance peut prendre la forme de compliments. Elle confirme l'image qu'un employé a de lui et apporte réconfort. Les équipiers réclament une reconnaissance de leur travail mais aussi une reconnaissance de l'individu au travail comme le démontrent les témoignages suivants :

- « Quand ce n'est pas bien, il nous traite de tous les mots et quand c'est bien, il ne dit rien. Quand on lui fait la remarque, il nous dit, ça doit être bien, vous ne rendez pas service à l'entreprise en faisant votre travail comme il faut, vous êtes payés pour ça. Il nous parle comme si nous étions des robots et pas des êtres humains, je n'aime pas parler de moi, de mes compétences, de mes réalisations mais il me pousse à le faire sinon si je ne fais pas ça, je vais finir par croire que je ne vauds rien et perdre confiance en moi ».

Nous constatons que les relations humaines au sein de cette équipe de travail manquent d'empathie et d'intuition. Un manager d'équipe empathique est en mesure de comprendre les motivations, les attentes et les sentiments des membres de son équipe. Cette compréhension empathique lui permet de mieux adapter sa communication. Le manager d'une équipe est appelé à motiver les membres de son équipe en répondant à leurs besoins fondamentaux à savoir l'estime de soi, le besoin de reconnaissance. Il est aussi amené à formuler une vision valorisant le travail de chacun (Daoued, 2011). Certains équipiers cherchent à être les préférés du manager de l'équipe. Ils se mettent alors en valeur par rapport à leurs collègues en s'attribuant le mérite lorsque l'équipe connaît du succès, en minimisant la

contribution des autres ou en louant leurs propres réalisations. Ce comportement se fait au détriment des autres et suscite des tensions qui peuvent affecter la cohésion de l'équipe. Cette lutte pour la préférence peut être engendrée par une pratique managériale. Certains managers d'équipe cherchent à assoir leur pouvoir en divisant l'équipe. Au lieu de provoquer une émulation, ils suscitent une compétition interne qui nuit à la structure affective de l'équipe (Hachelafi, 2010). Ainsi encouragées, les concurrences individuelles entravaient la cohésion de l'équipe. Les témoignages suivants révèlent que le manager d'équipe peut favoriser l'émergence de certains comportements dysfonctionnels en adoptant certaines pratiques de gestion inappropriées.

- « le manager de l'équipe a tendance à investir uniquement dans les membres qui semblent présenter plus de potentiel, c'est vrai, je suis nouveau dans cette entreprise mais j'essaie de faire de mon mieux »
- « le manager de l'équipe attribue la performance de l'équipe à certains membres en particulier »
- « il ne me donne à faire que les cartes visites ou les papiers à en tête, il ne me donne pas à faire les campagnes d'affichage, je ne veux pas faire les petits trucs, je veux faire les grands trucs qu'il donne ça aux autres ! je ne pense pas que je suis moins doué que les autres »

Dans cette section, nous avons présenté cinq catégories de comportements d'agression interpersonnelle à savoir : le colportage des informations erronées, les insultes, la dérision, le harcèlement, le dénigrement de la contribution des autres. Ces comportements obtenus grâce à l'analyse de contenu correspondent aux typologies des études antérieures (Deleon, 2001 ; Aubé & al., 2008). Selon les répondants, ces comportements sont dus à des facteurs individuels et organisationnels.

Racamier (1992) indique que « c'est le rapport global au travail et à son organisation qui est perverti. Et cela ne se produit que parce que le pervers investit pour son propre compte les lignes de faille de l'organisation du travail. Le pervers est réaliste, il s'abstient si le terrain n'est pas propice »

2.6 Les caractéristiques de l'équipe

Certains répondants estiment que certaines caractéristiques de l'équipe telles que la taille, l'hétérogénéité sont susceptibles de favoriser l'occurrence de comportements agressifs.

« L'hétérogénéité peut favoriser l'occurrence de comportements agressifs, au sein de notre équipe. Les ingénieurs sous estiment les techniciens supérieurs, ils les humilient souvent en leur rappelant qu'ils sont de simples techniciens, des exécutants. Ils critiquent sévèrement la qualité de leur travail, ces derniers se sentent insultés, réagissent agressivement »

« Au sein de notre équipe, nous avons deux clans, les citadins et ceux qui sont issus de milieux campagnards, les citadins se moquent souvent de ceux qui viennent de milieux ruraux, ils imitent souvent leur accent, leur façon de s'habiller, ces derniers à leur tour se moquent des premiers, pour eux ce sont des fils à papa, des gâtés, ces tensions entre les deux clans engendrent souvent des réactions agressives »

La taille d'une équipe a un impact considérable sur son mode de fonctionnement (Hellriegel & al., 1996 ; Spector & Gwen, 2004). Les chercheurs stipulent qu'au sein d'une équipe restreinte, les relations sont plus étroites, ce qui est susceptible de faciliter les échanges et de favoriser de meilleures interactions entre les membres. Une équipe restreinte permet la coordination des activités, simplifie l'échange d'information et accorde la possibilité à chaque équipier de mesurer sa contribution par rapport au résultat global du groupe. A contrario, dans les grandes équipes, les relations ont tendance à être plus impersonnelles, les communications sont plus difficiles à établir et la coordination du travail est nettement plus complexe. La frustration des membres peut augmenter rapidement. La probabilité de la formation des sous groupes est grande dans les équipes de grande taille.

L'homogénéité des traits démographiques conduit à la perception des similarités. Celles-ci favorisent l'attraction vers les autres. L'homogénéité peut mesurer la similarité interpersonnelle en fonction de un ou de plusieurs critères. Ces critères peuvent être l'âge, le sexe, l'ancienneté, la fonction, la formation. A ces critères, nous pouvons ajouter l'appartenance à une même région. Un langage partagé a tendance à se développer parmi les employés partageant des croyances et des valeurs semblables ce qui est de nature à renforcer la fréquence de la communication et faciliter l'intégration entre eux. En revanche, l'hétérogénéité est susceptible de favoriser l'agression. Des travailleurs ayant des expériences

de socialisation professionnelle différentes n'utilisent pas le même langage et vocabulaire sont susceptibles d'éprouver des difficultés de compréhension et d'entrer en conflits.

A partir des entretiens informels et de l'observation des comportements dans les réunions, nous avons pu relever les remarques suivantes concernant l'impact de ces caractéristiques sur l'émergence de comportements agressifs :

- Les conflits ne sont pas dus à la taille de l'équipe mais plutôt à l'hétérogénéité de ses membres :

- Le testeur et le chef de l'équipe, ingénieur tous les deux de formation entrent souvent en conflit avec les développeurs particulièrement les techniciens supérieurs, ils se permettent de les insulter en critiquant souvent leur travail en les blessant en leur rappelant qu'ils ne sont que de simples techniciens. Ces derniers se sentent insultés, humiliés, ils réagissent à chaque fois agressivement.

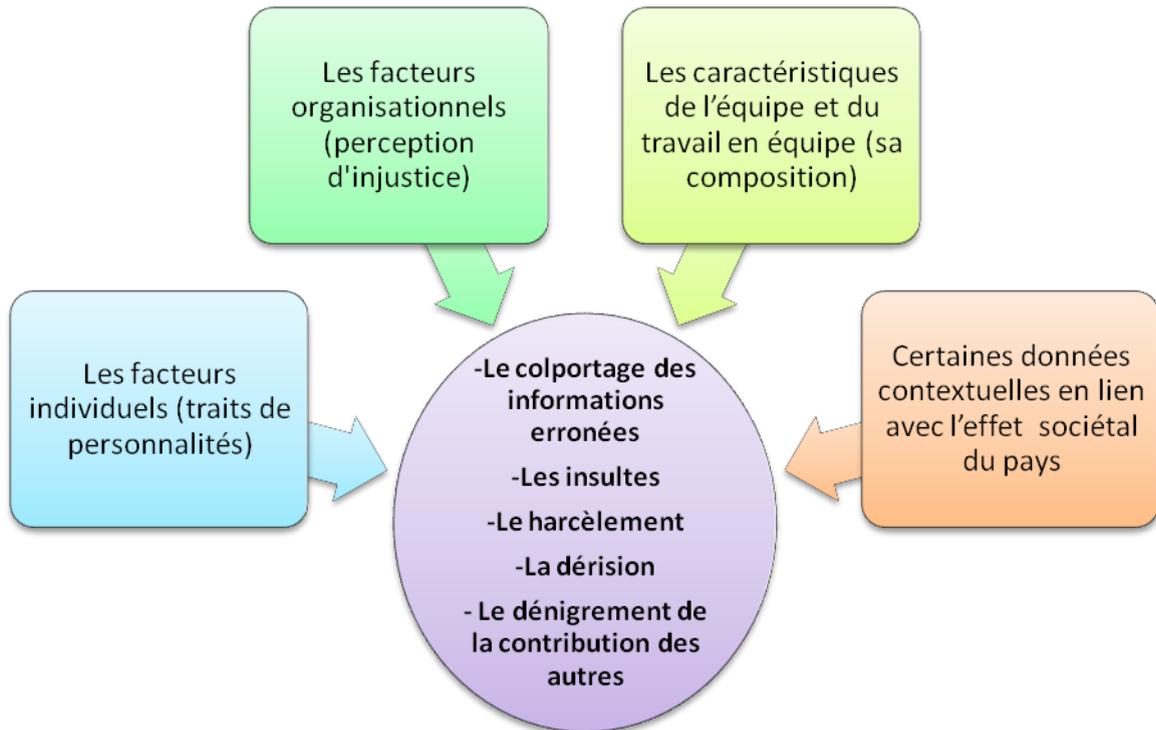
- Le graphiste qui a « des tendances trop artistiques » a fait plus que le nécessaire côté design. Ceci a failli retarder la livraison du produit (en plus des anomalies de dernière minutes détectés par l'ingénieur qualité), ce qui a engendré des réactions agressives de la part du chef de l'équipe de travail. Le graphiste et le chef de l'équipe ne parlent pas le même langage. Le premier a tendance à accorder une grande importance au côté artistique contrairement au deuxième qui ne s'intéresse qu'à l'aspect technique.

- Nous avons constaté que les agressions interpersonnelles augmentent également les jours des matchs de foot ball ayant lieu au cours de la semaine. Les développeurs appartenant à la même région, supporters de la même équipe ont tendance à agresser leurs collègues appartenant à une autre région et supporters de l'équipe adverse.

- Pendant ces journées, l'ambiance est très tendue au sein de l'équipe, ce qui affecte négativement la qualité de la communication entre les membres, l'échange entre les informaticiens diminue parfois il s'arrête complètement. Les membres de l'équipe qui gagnent ont tendance à agresser les membres de l'équipe perdante et vice versa. Des disputes éclatent, les informaticiens échangent des insultes.

L'analyse des entretiens et des observations que nous avons menés nous a permis d'identifier les différentes formes de comportements agressifs ainsi que les causes de leur émergence. La figure suivante récapitule les résultats de nos analyses que nous avons présentés dans cette section.

Figure 5 : les causes de l'agression interpersonnelle



Section 3 : Les comportements de parasitisme

L'analyse de contenu nous a permis de déceler trois comportements de parasitisme à savoir : la multiplication et le prolongement des pauses, les bavardages et le fait de compter sur les autres pour effectuer le travail demandé. Ceci rejoint les travaux d'Aubé & al. (2008) et Deleon (2001) qui stipulent que les bavardages, la multiplication et le prolongement des pauses, le fait de compter sur ses coéquipiers sont des formes de parasitisme susceptibles d'entraver le travail de l'équipe.

1. Les différentes formes des comportements de parasitisme

Les comportements de parasitisme ont été identifiés comme des comportements dysfonctionnels dans la mesure où ils peuvent « retarder le travail de l'équipe », « ne pas respecter les délais » comme l'ont souligné certains répondants ou générer la frustration des autres membres. A la longue, les comportements de parasitisme sont susceptibles d'engendrer la frustration des équipiers qui contribuent le plus au travail de l'équipe. Ces derniers auront tendance à diminuer leur contribution afin de rétablir une certaine équité ou peuvent devenir agressifs avec les parasites.

- « je me sens lésé, à la fin pour ne pas dépasser les délais, je suis obligé de faire son travail, c'est injuste, il n'a qu'à assumer entièrement ses responsabilités, il n'y a pas de raison que je fasse son travail, ça m'énerve, ça m'ennuie, ça me dérange ...», « Pour ne pas dépasser les délais, je suis obligé de faire tout ce qu'elle n'a pas fait ou n'a pas fait comme il faut, revoir les calculs, revoir de nouveau le questionnaire, corriger les fautes de frappe..., faire un double travail à chaque fois, c'est frustrant, ce n'est pas normal », « J'aime bien faire mon travail mais je n'aime pas faire celui des autres, quand je suis obligé de le faire, je tremble de colère à chaque fois, je deviens violent, ça m'énerve parce que je trouve que ce n'est pas normal qu'on fasse le travail des autres ».

1.1 La multiplication et le prolongement des pauses

64% des répondants ont cité ce comportement. La pause est l'interruption momentanée d'un travail, il s'agit d'un temps de repos. La pause est nécessaire pour faire disparaître une sensation de fatigue. Un travailleur se repose pour reprendre son énergie et pour pouvoir mener à bien sa tâche. Toutefois, lorsqu'un travailleur multiplie, prolonge ses pauses, son comportement devient dysfonctionnel. D'ailleurs, la multiplication et le prolongement des pauses ont été identifiés comme des comportements dysfonctionnels. Pendant les heures de travail, certains équipiers « multiplient les pauses café, les pauses cigarette ». D'après certains répondants, « le café est le symbole du laxisme ». En Tunisie, et plus particulièrement dans le secteur du bâtiment, existe le mythe du travailleur paresseux qui profite de l'absence du chef pour préparer et consommer le thé sur les lieux même du travail (chantiers) (Zaddem, 1991).

Nous constatons ici que les travailleurs interrompent plusieurs fois leur travail pour aller prendre un café. Il nous semble que le mythe de consommation du café dans le secteur des services correspond au mythe de consommation du thé dans le secteur du bâtiment. En évoquant la pause café, certains répondants ont déclaré « *la pause se prolonge car généralement pour les fumeurs le café est accompagné d'une cigarette* ».

Lors de notre observation participante à la SSII, nous avons constaté que les membres de l'équipe (notamment trois informaticiens) prenaient plusieurs pauses pendant la journée, ils sortaient pour prendre un café et fumer. La consommation du café a généralement lieu dans la cafétéria de l'entreprise. C'est une occasion pour rencontrer d'autres collègues et échanger avec eux. La consommation du café est une sorte de parenthèse qui permet aux travailleurs de prendre des pauses.

L'enquête menée par le sociologue américain Roy¹⁷ en 1944-1945 dans une usine de construction mécanique, sur le « freinage ouvrier », la limitation volontaire de la production par les employés et d'autres aspects du travail (coopération et conflits entre ouvriers ou avec la maîtrise, etc.) est devenue un des classiques de la sociologie du travail. Cette enquête a révélé comment les employés soumis à un horaire de travail linéaire et rigoureux donnent un sens au temps pour échapper au poids des contraintes engendrés par le caractère monotone du temps officiel. Le sociologue rapporte que ces employés vivent périodiquement un ensemble de rites. Ces cycles permettent aux travailleurs de surmonter les pressions exercées par des journées de travail très longues et au temps homogène. Selon ce chercheur, les employés ont tendance à élaborer un cadre temporel aux cycles courts correspondant à des événements se reproduisant à une certaine périodicité. Ces événements favorisent l'introduction de coupures dans un temps de travail perçu comme très long. Ces coupures désignées par « l'heure du coca », « l'heure du remontant » ont tendance à renforcer l'interaction sociale entre les membres du groupe de travail. En outre, ils donnent une signification au cadre temporel officiel (Saïbi, 2000). Les membres d'une équipe de projet ont tendance à prendre des pauses pour échapper au poids des contraintes imposées par les clients et la direction générale de l'entreprise.

¹⁷Cité par Saïbi, T., (2002), *Temps et trajectoires professionnelles : Entre représentation chez les salariés et mode de gestion des ressources humaines*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieur de gestion de Tunis.

1.2 Le fait de travailler lentement

Plusieurs répondants (40%) estiment que le fait de travailler lentement entrave l'avancement de l'équipe « *il te dit qu'il faut une journée pour faire la maquette alors qu'il est capable de la faire en une matinée* », « *produire 800 lignes au lieu de 1000 par jour* ». Ceci rejoint les travaux de Aubé & al. (2008) qui classent le fait de travailler lentement comme une forme de parasitisme.

A travers nos observations et nos entretiens, nous avons constaté que pendant le mois de ramadan (les 10 premiers jours de notre stage étaient au mois de ramadan), les développeurs travaillaient lentement. Les informaticiens ont commencé véritablement à travailler juste après le mois de travail. Dans les pays musulmans, le rythme spirituel a tendance à prendre la forme sur les rythmes socio économiques au mois de Ramadan. Pendant tout ce mois, nous assistons à un bouleversement total de la vie quotidienne : le rythme temporel est déterminé par les veillées nocturnes et le recueillement. Saibi (2002, p303) souligne que « *la référence au calendrier grégorien comme signe de modernité s'estompe au profit du calendrier lunaire* ».

Nous avons également observé une diminution de la cadence au travail pendant les jours où il y avait un match de foot ball au cours de la semaine, pendant ces jours, les développeurs ne sont pas très concentrés, ils attendent avec impatience le commencement du match. Dès que le match commence, la productivité baisse carrément. Les informaticiens se connectent sur internet pour suivre le match en direct.

1.3 Les bavardages pendant les heures de travail

Le bavardage a été identifié par la majorité des répondants (54 %) comme un comportement dysfonctionnel puisqu'il a comme effets négatifs de distraire les équipiers et de les empêcher de se concentrer pour réaliser leur travail. Ceci rejoint les travaux de Deleon (2001). Nous incluons ce comportement dans les comportements de parasitisme (Aubé & al., 2008) étant donné que le fait de bavarder signifie qu'un membre est sur les lieux de travail en train de faire autre chose que la tâche qui lui est confiée et perturbe les autres membres.

- « faire la causette à un collègue pendant les heures de travail », « le fait de papoter tout le temps », « le fait de bavarder pendant les réunions ».

- « bavarder dans les réunions, c'est monnaie courante, les réunions sont une occasion pour certains pour rigoler, plaisanter, parler au téléphone »

- « faire la parlotte avec un collègue alors qu'il est concentré sur sa tâche »

Ce comportement peut se manifester lors des réunions de l'équipe ou en dehors des heures des réunions. Lors de notre observation participante à la SSII, nous n'avons pas constaté de bavardages pendant les heures de réunions. Les membres étaient attentifs et prenaient notes de ce qui se disait. Le manager de l'équipe commence par rappeler l'ordre du jour, nous avons remarqué à chaque fois que l'ordre du jour était respecté, chaque membre présente son état d'avancement. A la fin de la réunion, chaque membre note ce qu'il doit faire pour la prochaine fois.

En revanche, nous avons constaté que les différents membres de l'équipe commencent à bavarder et à plaisanter entre eux en fin de matinée et en fin d'après-midi. Au sein de cette équipe, nous avons repéré l'existence de trois personnes bavardes : ce sont celles qui viennent souvent en retard à chaque réunion hebdomadaire, celles qui prennent le temps de fumer et de boire un café en laissant les autres collègues attendre. Ces informaticiens ne ratent aucune occasion pour plaisanter. Les autres membres leur demandent de se taire car ils les empêchent de se concentrer et mener à bien leurs tâches. Il nous semble que l'aménagement de l'espace de travail (open space) favorise le bavardage. En effet, la présence des autres équipiers au même endroit incite au bavardage. Ce comportement semble renforcer les liens entre les membres de l'équipe. Il intervient dans la réparation des dédommagements engendrés par le stress et la fatigue. C'est en ce sens que le bavardage peut aider à créer un réel libérateur en transformant les situations vécues. Ce bavardage ne semble pas être dénué de toute signification psychologique et sociale ou comme l'expression d'un superflu (Saïbi, 2002).

Certains chercheurs comme Hussard¹⁸ (1991) se sont intéressés à la signification du temps chez l'individu et les groupes. Selon ces chercheurs, la signification du temps est la résultante d'une objectivation des moments vécus par les membres d'un groupe. Le sens donné au temps provient de l'identification que les personnes établissent entre ces moments et certains événements. De ce fait, dans leurs rapports au temps, les employés ont tendance à vivre périodiquement des événements qui peuvent leur apporter satisfaction ou frustration. Ces cycles ne correspondent pas nécessairement au temps officiel imposé par l'entreprise. Ils expriment le temps vécu par les travailleurs comme entité subjective et hétérogène ; ceci permet aux employés d'attribuer un sens au temps vécu, en même temps qu'il favorise la construction d'une identité collective au travail.

1.4 Le fait de compter sur les autres pour faire le travail

Un parasite par définition est une personne qui se nourrit en sachant se faire inviter chez les autres (Le petit Robert). Le fait de compter sur les autres pour faire son travail a été identifié par la majorité des répondants (60%) comme une forme de parasitisme au sein d'une équipe de travail.

- « il fait de la figuration »,
- « c'est un figurant »,
- « ils comptent sur les autres pour faire le travail »

Ceci rejoint les travaux de Aubé & al. (2008) qui stipulent que le fait de compter sur ses coéquipiers pour faire le travail demandé est une forme de parasitisme. Selon les répondants, certains membres de l'équipe sont présents sur les lieux de travail pendant toute la journée mais ne fournissent aucun effort pour réaliser ce qu'on leur a demandé de faire « elle fait tout sauf les tâches qui lui sont confiées ». Ces équipiers comptent sur les autres membres pour effectuer le travail. Pendant que leurs coéquipiers travaillent, ces équipiers flânent, s'adonnent à d'autres activités. Le mot « *figurant* » illustre notablement la conduite

¹⁸ Cité par Saibi, T., (2002) op cité p186

du parasite. La figuration c'est faire acte de présence sans intervenir. Généralement, ce terme est utilisé dans le monde du spectacle et du cinéma ou certains artistes ont un rôle de figurant. Au sein d'une équipe de travail, faire de la figuration c'est être présent sur les lieux de travail sans fournir un effort.

Le parasite a été également comparé « à celui qui prend le bus et qui ne paie pas » c'est-à-dire au voyageur qui profite du service de déplacement sans dépenser de l'argent au moment où ce service est payant. Ce voyageur profite de la présence des voyageurs en un grand nombre pour passer inaperçu et ne pas payer.

Les témoignages suivants décrivent ce que fait un parasite de sa journée :

<p>- « lorsqu'il est parti avec moi chez le client pour négocier avec lui, c'est moi qui ai fait tout le travail, lui il n'a fourni aucun effort, il fait de la figuration »</p>
<p>- « lorsqu'on s'est déplacé chez le client pour faire de l'installation et de la configuration, nous cinq nous avons travaillé et lui a fait de la figuration, alors là il était figurant, il a passé sa journée à discuter avec les filles qui travaillent chez le client, à passer des coups de fils privés, à consulter son face book »</p>
<p>- « lorsque l'institut avec lequel nous nous traitons l'enquête lui a envoyé le questionnaire, au lieu de le lire pour me faire part de ses remarques avant de me le transmettre, elle m'a dit que c'est bien, qu'elle est d'accord, qu'elle n'a aucune suggestion à faire, je suis sûre qu'elle ne l'a même pas lu, la preuve, regardez combien j'ai fait de remarques (elle me montre un questionnaire annoté), il y a plusieurs choses à revoir »</p>
<p>- « je lui ai demandé de préparer le bon de commande de l'étude, elle ne l'a pas fait, elle compte toujours sur moi pour faire le travail, elle passe cinquante coups de fil par jour, consulte à longueur de journée son face book, papote avec le collègue du bureau à côté ou celui du bureau en face, voilà ce qu'elle fait de sa journée »</p>

Le fait de s'adonner à d'autres activités pendant les heures de travail comme l'usage fréquent du téléphone ou la navigation sur internet pour des fins personnelle a été également identifié comme un comportement dysfonctionnel par les répondants. Nous avons classé ces comportements parmi les comportements de parasitisme puisque pendant les heures de travail au moment où certains équipiers accomplissent leur tâche, d'autres « *se permettent d'appeler des amis, des membres de la famille pour demander de leurs nouvelles, discuter avec eux* » ou naviguent sur internet pour des fins personnelles. Il s'avère ainsi que le temps de l'entreprise ne correspond pas nécessairement à un temps pleinement productif du seul fait que l'employé se trouve sur le lieu de travail.

- « <i>il passe des coups de fils privés à longueur de journée</i> »
- « <i>il est tout le temps au téléphone</i> »
- « <i>elle ne lâche pas son téléphone portable, une fois, elle appelle une copine pour essayer de trouver un programme le week end, une fois elle appelle sa couturière, une fois elle appelle sa maman</i> »
- « <i>je ne sais pas combien de coups de fils elle passe par jour, 50 coups fils par jour, franchement elle m'énerve, à chaque fois que je veux lui parler, je la trouve au téléphone</i> ».

Certains parlent de phénomène de « dépendance ». L'utilisation du téléphone portable à longueur de journée par certains équipiers est ainsi comparée à « *la drogue* ».

- « <i>c'est vraiment un gros problème, elle est dans la dépendance, elle doit se faire soigner</i> » « <i>regarder un peu ce qui se passe sur la route, on ne peut plus s'en passer même en conduisant, c'est une nouvelle drogue</i> ».
--

Selon certains répondants appartenant à des banques publiques « *certaines utilisent le téléphone de la banque pour appeler des amis ou des membres de la famille* ». L'utilisation du téléphone de l'entreprise pour des fins personnelles est sanctionnée dans les entreprises privées c'est pourquoi les équipiers utilisent leur téléphone portable pour échanger avec des parents ou des amis.

Des répondants ont signalé que « *certaines membres passaient des coups de fils privés pendant les réunions* », « *la réunion devient une occasion pour parler au téléphone* », ce comportement est dû à un déficit au niveau de l'animation de la réunion. Lorsque le manager de l'équipe n'arrive pas à retenir l'attention des membres présents à la réunion, ils s'adonnent à ce genre de comportements dysfonctionnels.

Lors de notre observation participante à la SSII, nous avons constaté que certains développeurs appelaient fréquemment des amis ou des parents pendant les heures de travail. Ces conversations duraient généralement cinq parfois dix minutes. L'usage du téléphone portable à des fins personnelles était moins fréquent chez les autres membres.

La navigation sur internet pour des fins personnelles a été considérée comme « *un nouveau fléau qui ronge l'entreprise* » et menace l'efficacité de ses équipes.

- « <i>une nouvelle calamité qui s'abat sur les lieux de travail, la navigation sur internet pendant les heures de travail</i> »
- « <i>avant l'employé s'enfermait dans son bureau faisant semblant de travailler alors qu'il lisait un journal ou faisait des mots croisés... Aujourd'hui avec les nouvelles technologies de l'information, il s'enferme dans son bureau pour naviguer sur internet, discuter avec des amis, consulter les sites des annonces</i> »
- « <i>un amateur de chat, il communique à longueur de journée</i> »
- « <i>il navigue tout le temps sur internet</i> »
- « <i>les communautés virtuelles, les blogs, les réseaux sociaux, les petites annonces distraient certains membres et les empêchent de se concentrer sur leur travail</i> »

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication s'avèrent ainsi une arme à double tranchant. Si l'employé parvient à tirer avantage comme il faut, il permettra à son entreprise de gagner profusément. Néanmoins, l'usage inapproprié d'internet détourne certains membres de la tâche qui leur est confiée et fait perdre à l'équipe du temps.

Comme pour l'utilisation du téléphone portable à des fins personnelles, la navigation sur internet est aussi comparée à « *la drogue* ». Certains répondants parlent de phénomène de « *dépendance* » alors que d'autres parlent d'un « *moment de détente* », d'un « *moment d'évasion* ». Lorsqu'un membre de l'équipe navigue pendant un moment sur internet, ceci peut être considéré comme un moment de détente ou d'évasion mais lorsqu'il abuse, son comportement est considéré dysfonctionnel.

Lors de notre observation participante à la SSII, nous avons constaté qu'un développeur consultait fréquemment les sites des petites annonces pendant les heures de travail. Deux autres membres consultaient fréquemment leur compte face book.

Nous constatons une confusion entre le temps contraint et le temps libre. Saibi (2002) les distingue. Le temps contraint relève de l'activité professionnelle alors que le temps libre correspondrait aux activités qui relèvent de la vie privée. Le temps de travail est consacré à une activité productive rémunératrice alors que le temps libre peut être consacré au loisir. Le temps de loisir correspond à un temps libre consacré à une activité non rémunératrice permettant à un individu de se distraire et de se renouveler.

Le fait d'utiliser le téléphone au travail à des fins personnelles montre que l'activité professionnelle se confond avec la vie privée. D'après les témoignages de certains répondants, certains équipiers sont présents sur le lieu de travail avec le reste des membres de l'équipe mais au lieu de consacrer leur temps à l'accomplissement de la tâche qui leur est confiée, ils consacrent leur temps aux jeux, à un échange avec des amis ou des membres de la famille. Ils s'adonnent pendant les heures de travail à des activités récréatives et de distraction. Le temps de travail devient ainsi un temps libre, un temps de loisir pourtant la présence de ces employés sur les lieux de travail pendant ce temps est rémunérée. Le loisir permet de compenser et de récupérer des malaises psychologiques et sociaux dus aux mauvaises conditions de travail. Il se peut que les personnes qui adoptent ce genre de comportements dysfonctionnels en s'adonnant à des activités récréatives et de distraction sur les lieux de travail soient démotivées par les conditions du travail. Plusieurs travaux stipulent que la démotivation au travail engendre la flânerie (Liden & *al.*, 2004).

Nous constatons que certains équipiers comptent sur leurs coéquipiers pour effectuer le travail au moment où ils s'adonnent à des activités extraprofessionnelles sachant que le fait d'éviter de fournir des efforts (Alchian & Demsetz, 1972) n'affecte pas les avantages qu'ils retirent. Ils obtiennent ainsi le maximum de profit avec le moindre coût. Jones (1984) se base sur la théorie des coûts et des transactions pour expliquer l'occurrence de ce comportement dysfonctionnel. Un individu décide d'éviter ou de réduire son effort à partir d'un calcul cognitif. En effet, un employé évalue le coût de son action avant de décider de s'engager. Il s'assure que son acte n'est pas préjudiciable. Les individus diminuent leur productivité ou évitent de fournir un effort lors de tâches effectuées en groupe, s'ils croient que leurs performances ne peuvent pas se distinguer de celles des autres ou évaluées (Latané & *al.*, 1979). Des initiatives peuvent être entreprises à partir de cette évaluation : des sanctions ou des récompenses. Or le contrôle s'avère difficile lorsque la contribution individuelle est masquée par celle du groupe (Albanèse & Van Fleet, 1985). Ainsi, l'employé ne risque pas d'être sanctionné au cas où il réduirait ou éviterait de fournir un effort.

La présence des autres facilite le sentiment d'irresponsabilité. Les uns comptent sur les autres pour effectuer leur travail. D'une manière consciente et inconsciente les individus peuvent diminuer leur productivité lors de tâches effectués en groupe (Beltaifa, 2009).

La perception de l'altruisme au sein de l'équipe peut également favoriser ce genre de comportements dysfonctionnels. L'altruisme est un acte désirable, un acte prosocial vis-à-vis des membres de l'entreprise. Plusieurs comportements peuvent illustrer l'altruisme tels que : l'orientation des nouvelles recrues, assister des collègues dans l'accomplissement de leurs tâches notamment les absents ou ceux devant effectuer des tâches lourdes. La perception de comportements d'altruisme émanant des autres membres de l'équipe peut favoriser le parasitisme.

2. Les causes des comportements de parasitisme

2.1 Les traits de personnalité

Les témoignages recueillis des entretiens menés avec les différents cadres révèlent la contribution de certains traits de personnalité dans l'occurrence de ce genre de comportements dysfonctionnels.

- « *c'est un grand fainéant, il passe la majorité de son temps à la cafèt', aucune conscience professionnelle* ». « *Elle est très paresseuse, elle est tout le temps à la cafèt', elle y va pour rencontrer des collègues hommes, c'est une fille gâtée*»

- « *ils sont très bavards, c'est leur nature* »

En effet, les travaux de Barrick & Mount (1995) et Ménard & al. (2007) stipulent que les employés consciencieux, actifs ne cherchent pas à diminuer la qualité ou la quantité de leur travail contrairement à ceux qui sont négligents, peu consciencieux. Vardi & Weitz (2004) évoqués précédemment et qui stipulent que certains traits de personnalité favorisent l'occurrence de certains comportements dysfonctionnels au travail.

Les résultats de ces travaux révèlent que les employés qui obtiennent des scores élevés à la dimension « droiture », c'est-à-dire, les employés consciencieux, de confiance ne cherchent pas à diminuer la qualité ou la quantité de leur travail contrairement à ceux ayant un degré élevé d'extraversion c'est-à-dire les employés sociables, bavards et communicatifs. Ces derniers ont tendance à profiter de la présence de collègues sur les lieux de travail pour bavarder. Le fait de bavarder les détourne de leur activité et affecte la qualité et la quantité du travail fourni.

2.2 La qualité du recrutement

L'analyse de contenu des entretiens nous a permis de souligner le rôle de la qualité du recrutement dans l'émergence de ce genre de comportements dysfonctionnels dans les entreprises tunisiennes.

- « c'est normal qu'il se comporte comme ça, il est protégé, il ne craint rien, il se permet tout, son oncle est un ami aux patrons »
- « le fait d'être pistonné »
- « le fait d'être recommandé fait qu'il se permet de faire tout ce qu'il veut pendant les heures de travail ».
- « je ne sais pas comment on ne s'est pas rendu compte qu'elle est incompétente, paresseuse, pourtant on lui a fait passer plusieurs tests avant de la recruter »
- « Les patrons viennent de conclure un marché avec son oncle, apparemment ce dernier leur a imposé son neveu en échange, un bouquet »
- « Monsieur se permet tout, il est pistonné, il ne craint personne »
- « il sait qu'il ne risque rien, il est bien protégé »

En Tunisie, en matière de procédure de sélection, la connaissance du candidat et les relations personnelles s'avèrent très importantes (Ben Ferjani, 1996). D'après plusieurs répondants, les équipiers « *pistonnés* » semblent ceux qui se permettent le plus d'adopter ce genre de comportement dysfonctionnel.

Zghal (1994) souligne que le pouvoir fondé sur les relations dans les entreprises tunisiennes s'accompagne généralement de latitudes et de la faculté potentielle de braver dans l'impunité l'ensemble des règles applicables à tout le personnel de l'entreprise. Les cadres recrutés parmi les diplômés qui ont des relations parentales ou une personnalité influente à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ont tendance à prendre des libertés et à abuser de leur pouvoir pour servir des objectifs personnels. La sécurité relative procurée par ses relations les incite à s'engager dans des comportements de parasitisme. De ce fait, l'aspect relationnel est considéré comme un déterminant critique de l'évolution de la carrière et constitue une dimension profonde du comportement organisationnel. L'importance des relations contribue considérablement à marginaliser l'effort dans le système de représentations de l'employé et à diminuer son engagement au travail et l'incite à s'engager dans des comportements de parasitisme. Le flou des critères d'appréciation a tendance à renforcer la dimension relationnelle.

Les promotions suscitent souvent un sentiment de frustration et d'animosité chez les salariés puisque ni le poste créé, ni les critères sur lesquels repose le choix du candidat éventuel ne sont connus par les employés. La création de nouveaux postes ne fait pas objet d'affichage, elle est connue par le biais des réseaux informels. La promotion se fait en fonction de l'ancienneté, en fonction des relations qu'ils entretiennent avec les hauts

responsables de l'entreprise (Ben Turkia, 1996). Rares sont les entreprises où la promotion se fait en fonction des compétences et du sérieux. Néanmoins, dans ces entreprises, il n'existe pas véritablement de système d'évaluation. L'absence d'un système d'évaluation ne permet pas aux travailleurs de prendre connaissance de leurs potentialités et lacunes (Hélich, 2001). Ceci pourrait expliquer l'incompétence de certains managers d'équipe.

2.3 La nature de l'activité de l'équipe

Les infographistes estiment que la manifestation de tels comportements est liée à la nature de leur travail.

<i>- « lorsque je n'ai pas d'inspiration, je ne peux rien faire alors là rien, en attendant que cette inspiration revienne (rires) je profite pour passer des coups fils à des amies, prendre un RDV chez le dentiste, chez l'esthéticienne, passer une commande chez le boucher (rires) »</i>
--

<i>- « il s'agit d'infographistes, ce sont des artistes, il ya des moments où ils n'ont pas d'inspiration, vous savez le métier de la pub est très particulier, c'est très cool chez nous »</i>

<i>- « il ya des moments où l'infographiste est à cours d'inspiration, ben que voulez vous qu'il fasse, il se connecte à internet, il consulte son face book, envoie des mails à des amis »</i>

Les agences de publicité réunissent trois grandes familles de métiers : les commerciaux, les créatifs et les chargés d'études médias. Les créatifs travaillent toujours en duo : un homme de mots, le concepteur-rédacteur et un homme d'image le directeur artistique. Ils assument la charge lourde de transformer le banal en objet de convoitise. Selon les répondants, à chaque campagne leur créativité est remise en cause. Ils doivent subir les critiques de l'annonceur qui trouve leur bonne idée mauvaise. Pour pouvoir travailler, un créatif attend l'inspiration. L'inspiration est un souffle créateur qui anime les artistes. Il ya des moments où ils sont à court d'inspiration, ils sont bloqués. Pendant ces moments, les créatifs flânent en naviguant sur internet, en multipliant les pauses café, en appelant des amis ou des parents au téléphone. Mais parfois ceci les aide à trouver des idées originales pour un slogan ou une affiche.

2.4 Le flou organisationnel

Pour certains répondants, les comportements de parasitisme sont dus à un état de frustration due à une situation de flou comme le révèle les deux témoignages suivants. Les cadres interrogés travaillent dans une entreprise qui vit un changement organisationnel. Ils semblent très frustrés à cause du flou qui règne dans l'entreprise. Un changement est qualifié

d'organisationnel car il porte sur les différentes compositions de l'organisation. L'entreprise dans laquelle travaillent ces deux cadres a décidé la reconfiguration d'une partie de l'organisation pour réaliser un objectif de performance meilleure sur les coûts de production, sur la manière de faire les choses. Les employés de cette entreprise doivent désormais travailler en équipe pour répondre aux besoins des clients. Néanmoins, les cadres interrogés soulignent qu'ils ont été exclus de ce processus de changement imposé par la direction générale de l'entreprise et sont mal informés. Ils ne savent pas ce qu'ils doivent faire exactement. Les répondants nous ont confié qu'ils sont démotivés et ont tendance à adopter des comportements de parasitisme :

- « je suis là depuis ce matin, je ne sais ce que je vais faire exactement (il me montre une feuille), vous voyez on me l'a envoyée hier, il paraît que dans cette feuille on décrit ma tâche, si vous comprenez quelque chose, expliquez moi, vous me rendrez service (silence). On vous a dit que je suis membre d'une équipe, ah bon ! Je ne savais pas, à quelle équipe on vous a dit que j'appartiens ? »

- « nous sommes en période de transition, c'est le flou total, rien n'est clair, on traîne, on ne sait pas ce qu'on doit faire, on nous dit que nous appartenons à une équipe, on ne sait pas vraiment si c'est le cas, moi, personnellement, je pense que j'appartenais à une équipe, je m'occupais de la formation des techniciens qui travaillent sur les chantiers, ceux qui vont installer les antennes, plus maintenant »

Schein (1999) met en exergue la nécessité de prendre en considération le comportement humain dans l'organisation pour garantir la réussite de la gestion du changement étant donné que chaque changement s'accompagne d'oppositions et de confrontations susceptibles d'être mal interprétés. Cette résistance de la part du personnel de l'entreprise est évidente. Lors d'un changement, les employés tentent de préserver l'équilibre actuel le plus longtemps possible alors que de nouvelles forces essaient de le perturber. L'identification et la gestion de ces forces s'avère importante pour motiver la réalisation du changement. Les résistances humaines aux changements peuvent être liées à des aspects insérés dans la culture organisationnelle de l'entreprise qui perçoit tout ce qui est nouveau de menaçant.

Selon Schein (1999, p 42), « *cette anxiété de l'apprentissage peut être due à une incompréhension de nouveaux savoirs de la part des employés, d'une perte de leur rôle au sein de l'organisation et d'une certaine crainte d'un processus d'apprentissage long et difficile*¹⁹ ». Dans un tel contexte, les employés ont besoin d'être impliqués et accompagnés pour réussir ce changement. Il est nécessaire de leur expliquer les objectifs de ce changement, de fixer des frontières nettes aux responsabilités de chacun et de produire des règles écrites et précises pour faciliter cette transition.

Les résultats d'une étude menée par Gannouni (2010) auprès des salariés tunisiens ayant participé aux changements organisationnels variés, mettent en exergue le rôle endossé par la qualité de la communication, la participation au processus, la confiance au top management et la tolérance à l'ambiguïté dans le façonnement de l'engagement organisationnel dans une situation de changement.

La tendance à la déréglementation, à la soustraction aux règles lorsqu'elles existent et la fuite devant la nécessité de préciser les choses et d'imputer clairement les responsabilités a été désignée par Zghal (1994) par le concept de « *flou* ». Dans ce même ordre d'idées, les résultats d'une enquête menée par Daoued (2011) auprès de cadres intermédiaires travaillant dans des entreprises certifiées ISO 9001 démontrent que ces derniers travaillent en ignorant les objectifs de l'entreprise voire les objectifs liés à leurs tâches. En outre, ces cadres ne partagent pas suffisamment d'informations relatives aux aspirations de l'entreprise et aux performances au travail avec leurs supérieurs immédiats. Il ressort également de cette enquête que la certification ISO 9001 a porté essentiellement sur le côté organisationnel ; les changements n'ont pas véritablement touché le mode de gestion des ressources humaines ; l'état d'esprit du personnel et la culture de l'entreprise. Le flou organisationnel caractérisant l'entreprise tunisienne ne favorise pas la gestion du changement. Il a tendance à attiser ce sentiment de peur voire de frustration provoqué par le processus de changement. Et c'est probablement la nébulosité de cette nouvelle situation qui favorise ces comportements de parasitisme. Pour certains répondants, les pauses constituent une sorte d'échappatoire à une situation d'incertitude du au flou organisationnel caractérisant l'entreprise tunisienne.

¹⁹ Traduction libre

- « contrairement aux multinationales où rien n'est laissé au hasard, où les procédures de travail sont claires, décrivent la manière avec laquelle il faut procéder pour réaliser la tâche qui t'est confiée, ici, tout est flou. Nous n'avons aucune information à la disposition de l'équipe pour mener à bien notre tâche, aucune information sur les procédures d'installation, de maintenance d'exécution, on ne fait que tâtonner toute la journée (silence)... Je pense que les pauses permettent aux différents membres de l'équipe de fuir cette réalité »

- « mon collègue voyait que j'étais bloqué, je sais très bien qu'il sait comment résoudre ce problème, il n'a pas fait bouger le petit doigt pour m'aider, je tremblais de rage, j'ai essayé de me retenir pour ne pas éclater, j'ai failli m'exploser (une expiration) je suis sorti pour prendre un café et fumer une cigarette histoire de me calmer un peu »

Ceci rejoint les travaux de Bouvier (1987) et Zaddem (1991). Les travailleurs développent un ensemble de compensations qui s'expriment à travers des rituels de braconnage. Il s'agit de formes de retrait provisoire auxquelles recourent les équipiers pour échapper à des conditions de travail difficiles. A travers la multiplication et le prolongement des pauses, les équipiers esquivent une situation d'incertitude et de flou due à l'insuffisance de réglementation et de procédures et des collègues qui profitent de cette situation pour retenir l'information et entraver le travail de l'équipe.

Ainsi, la manifestation de tels comportements dysfonctionnels au sein des équipes de travail n'est pas anodine. En plus du plaisir de consommer du café et de fumer, les équipiers réagissent de la sorte pour échapper à une frustration. Comme la multiplication et le prolongement des pauses, l'utilisation fréquente du téléphone pendant les heures de travail pour des fins personnelles semble également être une échappatoire à une atmosphère de travail anxigène. En plus du plaisir de discuter avec des amis ou des parents, les équipiers ont besoin de cette parenthèse pour compenser un manque affectif « *personne ne veut parler avec moi, je me sens seul, j'ai besoin d'appeler des amis sinon je vais étouffer* ». Une soumission prolongée à des contraintes mentales est susceptible d'inciter certains équipiers à adopter ce comportement dysfonctionnel.

- « lorsqu'on passe son temps à chercher l'information à longueur de journée, appeler X pour voir ce qu'il a fait avec la banque, appeler Y pour voir ce qu'il a fait avec la STEG, appeler pour voir ce qui se passe sur les chantiers, celui ci ne répond pas, l'autre son portable est éteint, il faut rappeler, attendre que la personne décroche. Tout ça énerve, fatigue, le fait de passer des coups de fils privés pendant la journée permet de s'évader un peu autrement on craque».

Lorsque certains équipiers restent longtemps soumis à des situations stressantes dues à un flou organisationnel, ils construisent « des sorties » pour y échapper. Ils détournent alors une partie de leur temps de travail pour vivre des moments de plaisir (Zaddem, 1991).

- « Nous vivons en permanence des situations stressantes. Il faut satisfaire des clients exigeants qui ne savent pas parfois ce qu'ils veulent exactement. Ces derniers nous harcèlent tout le temps. Un client t'appelle la veille pour te dire « j'ai oublié de mentionner que je veux aussi ceci et cela... ». Il te rappelle le lendemain pour te demander de ne pas faire ce qu'il t'a demandé hier. Il te propose une nouvelle idée. En plus du flou qui règne dans notre entreprise, il faut garder son sang froid car le client est roi. Le fait de consulter son face book de temps en temps ou d'échanger avec des amis via internet pendant la journée permet aux uns et autres de se détendre, je peux comprendre qu'on a besoin de moments d'évasion pendant la journée pour pouvoir tenir le coup sauf que certains abusent ...alors là ils abusent»

- « Parfois, alors qu'on est en pleine phase de développement, le ministère ou la banque centrale expriment un besoin qui nous oblige à modifier le contenu du cahier de charge. Je vous laisse imaginer l'impact de ce changement sur le déroulement du projet. Les bavardages, les plaisanteries distraient les équipiers de se concentrer sur leur travail mais en même temps ils leur permettent de survivre dans leur univers de travail »

2.5 Le style de management

Les répondants attribuent principalement l'occurrence de ce comportement dysfonctionnel dans les réunions au style de management, à la façon avec laquelle le manager de l'équipe se comporte dans les réunions.

- « il ne respecte pas l'ordre du jour, il dépasse l'heure sans qu'on puisse réellement trouver des solutions aux problèmes exposés par les différents membres »

- « certains se demandent à la fin de la réunion ce qu'ils doivent faire pour la semaine prochaine »

- « Si certains profitent des réunions pour parler au téléphone, je pense que c'est à cause du manager qui ne sait pas animer une réunion, passe à côté de l'essentiel, ne cherche pas à aider les différents membres à résoudre les problèmes auxquels ils font face. Ces derniers s'ennuient, sont aussi frustrés ne voient pas l'intérêt de la réunion »

- « hier, lors de la réunion hebdomadaire, alors que tout le monde était attentif, deux collègues ont commencé à bavarder, à rigoler, ce sont deux personnes que je trouve personnellement très sympathiques, d'ailleurs je pense que c'est l'avis de tous mais ils sont très bavards, c'est leur nature. Ils étaient assis à côté de moi, je n'ai pas osé intervenir, heureusement, le manager a agi dans l'immédiat pour recadrer tout le monde. Il ne laisse aucun espace pour les bavardages. Je pense que la tenue de la réunion dépend de celui qui l'organise et non pas des participants »

Ceci rejoint les travaux de Burke & al. (2006) qui stipulent que le manager d'une équipe de travail devrait posséder les compétences et les habilités requises pour gérer son équipe, animer des réunions. Aubé & Rousseau (2008) signalent également qu'en adoptant des pratiques de gestion inappropriées lors des réunions, le manager de l'équipe favorise l'occurrence de certains comportements dysfonctionnels comme le fait de critiquer sévèrement un membre de l'équipe en présence de ses collègues lors d'une réunion comme le révèle le témoignage suivant :

- « L'évaluation trimestrielle s'est effectuée la semaine dernière, en plein milieu de projet. Le chef de projet a cru bon de critiquer sévèrement plusieurs éléments de l'équipe. Tout les membres ont soutenu les personnes critiquées et on a décidé de faire en sorte de ralentir l'avancement du projet en travaillant lentement »

Les membres des équipes cohésives ont tendance à être très solidaires. Cette solidarité entre les équipiers peut favoriser selon le répondant la diminution volontaire de leur rythme de travail. Ce comportement est adopté pour soutenir leurs coéquipiers qui ont été critiqués par le manager de l'équipe lors d'une réunion. Le fait que les membres de l'équipe ont décidé de ralentir volontairement leur cadence au travail a été utilisé comme instrument de

jeu de pouvoir. Ainsi, lorsque le manager de l'équipe est perçu comme coercitif par l'ensemble des équipiers, ces derniers diminuent leur cadence au travail au moment où ils savent que cette diminution va affecter le respect du délai négocié avec le client. Les équipiers poussent ainsi le manager de l'équipe à changer de comportement à leur égard en améliorant sa façon de communiquer la rétroaction individuelle lors des réunions. Nous constatons que ce comportement dysfonctionnel est du à un déficit au niveau du leadership de l'équipe.

La notion d'influence constitue un soubassement élémentaire de toute définition de leadership. L'exercice de cette influence revient à convaincre, persuader et orienter par le biais d'une communication interpersonnelle entre le leader et son équipe. Il existe une différence entre un manager et un leader. Le manager et le leader n'ont pas les mêmes attitudes envers les objectifs, ni les mêmes conceptions différentes à l'égard du travail. Ils entretiennent des relations différentes avec les membres de l'équipe. Le manager commence généralement par la fixation des résultats à réaliser par l'équipe. En revanche, le leader travaille avec véhémence. Celle-ci a un impact considérable sur le comportement des membres de l'équipe. Il agit positivement sur les goûts et les aspirations des équipiers. Une fois les objectifs fixés, le manager se penche sur la création des structures susceptibles de réaliser le plan préalablement préparé. Il recrute les membres de son équipe, attribue à chacun une tâche en prenant les décisions permettant de réduire les divergences et les tensions. En revanche, le leader a tendance à innover en abordant les problèmes et en misant sur l'originalité des solutions. Il aligne les équipiers susceptibles de mettre en œuvre sa vision moyennant une communication efficace. Le manager a tendance à privilégier les activités impliquant les membres de son équipe tout en conservant une faible implication émotionnelle dans ses relations. Il maintient les équipiers dans la bonne direction pour réaliser les plans déjà prescrits en corrigeant les défaillances éventuelles. Dans les relations qu'il entretient avec les membres de son équipe, il manque d'empathie et d'intuition. Le leader de son côté cherche constamment à accroître la motivation et l'inspiration des membres de son équipe pour mobiliser ces derniers et les inciter à donner le meilleur d'eux mêmes. Selon Zghal (2008), le manager idéal tel que perçu par les équipiers n'est pas celui qui se distingue par sa compétence mais plutôt celui qui possède des qualités d'amabilité, de courtoisie et de respect de l'autre.

Plusieurs travaux ont démontré le lien significatif entre le leadership transformationnel et l'efficacité des équipes de travail (Gladstein, 1984 ; Kozlowski & Ilegen, 2006). Ce type de leadership change l'attitude des membres d'une équipe en transformant leur état motivationnel. Il les incite ainsi non seulement à atteindre les objectifs de l'équipe mais à les dépasser. Pour adopter ce type de leadership, les managers d'équipe ont besoin de formation notamment en communication. A cet effet, Ben Hassine (2007) souligne que la charge importante du travail entrave souvent la réalisation des plans de formation en leur intégralité. L'auteur ajoute que généralement les diagnostics des besoins de formations et les programmes ne sont pas réalisés en dépit de la prise en charge de ces actions à hauteur de 1 % de la masse salariale par l'Etat tunisien et le financement de diagnostics des besoins en formation. La défaillance au niveau du recrutement du manager d'équipe en plus du manque de formation pourrait expliquer l'incompétence de certains managers d'équipes qui favorise le développement de certains comportements dysfonctionnels tels que le parasitisme. Le manager n'est pas capable de mener à bien sa mission.

Certains répondants ont déclaré que le manque d'expérience des nouvelles recrues, la peur de perdre leur emploi et de se retrouver de nouveau au chômage incitent certains équipiers à compter sur les autres membres voire le manager de l'équipe pour faire le travail à leur place comme le révèlent les témoignages suivants :

- « ils sont encore assistés, ils comptent sur moi même pour faire des petites choses. Parfois, je suis concentrée, ils m'interrompent pour me demander de faire des choses évidentes comme l'envoi d'un courrier ou le fait de relancer un client. Ils ne sont pas sûrs d'eux, ils ont peur de se tromper c'est pourquoi ils évitent d'effectuer certaines tâches, comptent sur moi pour le faire »

- « ils sont en milieu de projet et ils sont bloqués au niveau de certains outils de développements. Ils ne maîtrisent pas bien certains volets, alors ils comptent sur les autres pour faire le travail. Nous sommes en train de réfléchir à une action de formation ciblée »

Certains travaux stipulent que les employés dans les entreprises tunisiennes sont caractérisés par un degré d'évitement de l'incertitude assez élevé. Ils ont tendance à éviter

l'ambiguïté et la prise de risque dans la définition et l'accomplissement de leurs tâches et expriment un penchant pour le rôle du membre plutôt que celui du chef (Ben fadhel, 1992 ; Séror & Rejeb, 1996 ; Beltaifa, 2009). Les dirigeants tunisiens ne semblent pas accorder pas un grand intérêt à l'esprit d'initiative et d'expertise pour valoriser leurs effets sur l'envergure. Ayed (2009) ajoute que la performance organisationnelle de l'entreprise tunisienne détermine l'envergure principalement par son niveau structurel (plans pré requis et émis par les dirigeants d'entreprise) contrairement au contexte canadien où on valorise l'esprit d'initiative et le développement des ressources humaines.

Certains équipiers estiment que si certains membres de l'équipe s'arrangent pour que leurs coéquipiers fassent le travail qui leur est confié c'est parce qu'ils ne maîtrisent pas ces tâches. Ceci est du à un manque de formation. Le manager de l'équipe nous a confié qu'il est en train de réfléchir à une action de formation ciblée pourtant le travail de l'équipe a démarré depuis plusieurs semaines. Certains chercheurs tunisiens indiquent que les entreprises tunisiennes vivent dans le court terme. Le dirigeant tunisien a tendance à adopter une attitude tantôt réactive, tantôt préactive face à l'avenir, il obéit généralement à l'instantanéité (Latiri & Smida, 2004).

Selon certains répondants, les équipiers notamment les nouvelles recrues ont tendance à compter sur les autres membres voire le manager de l'équipe pour faire le travail à leur place de peur de se tromper et d'être sanctionnés voire renvoyés à cause de ses erreurs. A travers nos observations et entretiens informels avec les développeurs, nous avons remarqué que les développeurs débutants, ceux qui viennent d'être recrutés comptent souvent sur les autres pour faire le travail. En discutant avec eux, ils nous ont confié qu' « *ils ont mis du temps* » pour trouver ce travail. Ils ont peur de se tromper et de se trouver de nouveau en chômage surtout qu'ils ont constaté que le chef de projet et l'ingénieur qualité ne tolèrent pas l'erreur, ils agressent à chaque fois les informaticiens qui commettent des fautes. Le leadership d'empowerment n'est pas vraiment développé dans les entreprises tunisiennes. Ce type de leadership est fondé sur le partage du pouvoir entre le manager et les membres de cette équipe pour leur donner plus de responsabilité et d'autonomie dans le cadre de leur travail. Le leadership d'empowerment permet aux membres de l'équipe de prendre des initiatives, d'être créatifs, d'agir de se diriger par eux-mêmes (Pearce & Giacalone, 2003). De ce fait, il favorise le développement personnel des employés.

L'étude menée par Daoued (2011) révèle que le leadership d'empowerment n'est pas très développé dans les entreprises tunisiennes. L'auteur avance que la délégation des responsabilités n'est pas accompagnée d'une véritable autonomie d'initiative et d'une tolérance des erreurs. Ces dernières doivent être considérées comme un moyen d'apprentissage.

2.6 La composition de l'équipe

La taille de l'équipe semble aussi favoriser l'occurrence de certains comportements de parasitisme comme le révèle les témoignages suivants :

- « quand on est nombreux, forcément on est tenté de bavarder », « plus on est nombreux, plus on a tendance à papoter »

- « un grand nombre d'équipiers favorise la paresse », « comme il sait qu'on est nombreux, il se permet de compter sur les autres pour faire le travail »

Les travaux de Hellriegel & al. (1996) et Wittenbaum & al. (2004) stipulent qu'au sein d'une équipe restreinte les échanges et les interactions sont plus faciles à établir que dans les grandes équipes. Ceci est susceptible de favoriser les bavardages entre les équipiers. Le bavardage a été principalement évoqué par les répondants appartenant à l'équipe comprenant dix membres.

La taille de l'équipe de travail a un impact considérable sur la propension des membres de diminuer leur effort au travail. Les équipiers calculent les coûts ou les avantages liés à leurs comportements pour décider de s'investir ou pas dans l'accomplissement de leurs tâches. Dans les équipes de grande taille, les travailleurs ont tendance à fournir moins d'efforts au travail puisque leur contribution personnelle sera moins perçue par le manager de l'équipe (Kidwell & Bennet ; 1993).

Anzieu & Martin (1968) citent l'expérience de Coch et French effectuée en 1948. Ceux-ci ont comparé les performances d'ouvrières de confection selon qu'elles travaillent en groupe ou seules pour montrer qu'un rythme de groupe s'instaure de lui-même. L'expérience révèle que les ouvrières travaillant en groupe produisent 46 à 56 unités selon les jours. Lorsque celles-ci travaillent individuellement, le nombre d'unités produites est de 83 à 92

pièces, soit 80 % de plus qu'en groupe. Cette expérience révèle que la pression de conformité a une incidence sur la cadence individuelle.

L'attention portée à la comparaison entre la productivité d'un individu et celle du groupe trouve son origine au 19^e siècle quand Ringelmann a effectué des recherches qui ont abouti à la conclusion suivante : quand un groupe de personnes tire sur une corde de manière collective, leur performance est inférieure à celle faite par des individus séparément (Kravitz & Martin, 1986). Ringelman a conclu que le manque d'effort individuel augmente au fur et à mesure que la taille du groupe s'agrandit.

Il est clair que la production est au total plus importante mais la contribution individuelle diminue avec l'arrivée de nouveaux participants. Suite à l'expérience de Ringelman, il s'est avéré que cette diminution est engendrée par deux phénomènes qui combinent leurs effets : la difficulté de coordonner les efforts d'un plus grand nombre de personnes et le dépérissement d'investissement de chaque individu lorsque le nombre de participants augmente. Des études de laboratoire indiquent que les efforts individuels fournis lors d'exercices tels que l'applaudissement et le cri diminuaient chaque fois que le groupe s'élargit (Harkins & Petty, 1982). Le problème est que les recherches effectuées sur ce sujet demeurent un travail de laboratoire et donc il n'est pas évident que nous puissions présenter des généralisations à partir d'elles (Sundstorm & al., 1990).

D'autres répondants évoquent l'hétérogénéité de l'équipe lors des réunions. Ce comportement est susceptible de se manifester dans les réunions regroupant plusieurs intervenants de spécialité différentes.

- « surtout dans les réunions regroupant plusieurs intervenants de spécialité différentes, lorsque l'équipe est hétérogène »

- « Lors de la réunion du lancement du nouveau produit, il y avait des commerciaux, des responsables marketing et des responsable systèmes d'information. L'intérêt des différents intervenants n'est pas le même, du coup lorsque un commercial par exemple prenait la parole, les autres ne s'intéressaient pas à ce qu'il disait et forcément se mettaient à parler ou même à plaisanter entre eux »

Pour préparer une campagne de communication, on a besoin d'une équipe hétérogène. Le commercial est appelé à analyser les besoins du client et le conseiller dans sa stratégie publicitaire en se basant sur des études sur le produit, sa cible et ses concurrents. Il est censé trouver l'angle adéquat pour parler du produit au consommateur. Le commercial est appelé par la suite de « briefer » les créatifs pour qu'ils transforment ce message en une phrase ou en une image qui capte l'attention des consommateurs. Le client, le commercial et les créatifs ne parlent pas le même langage. Ceci entrave la communication entre ces trois profils. Lorsque l'un d'entre eux intervient dans une réunion, les autres se mettent à discuter entre eux ou à plaisanter ou à parler au téléphone car ils sont désintéressés par son discours. Selon les répondants, les créatifs et le client ont du mal à communiquer ensemble. Il en est de même pour la conception d'un site web ou d'un logiciel, les informaticiens, les marketeurs, les commerciaux n'ont pas le même profil, ni les mêmes intérêts.

2.7 L'interaction entre les groupes

L'analyse de contenu révèle que l'interaction entre les groupes peut favoriser l'émergence de comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail. En effet, plusieurs travaux mettent en exergue l'importance de quelques processus de nature sociale sur la tendance des employés à s'engager dans des comportements dysfonctionnels tels que les normes d'équité (Jackson & Harkins, 1985 ; Schnake, 1991). A travers les interactions entre les membres d'une équipe de travail, les travailleurs ont tendance à échanger des attentes voire ainsi que des sentiments entre eux et envers l'entreprise qui les emploie. Ces équipiers sont régis par un contrat psychologique. Celui-ci détermine essentiellement leurs comportements (Kidwell & Bennet, 1993). Les normes comportementales imposées de façon implicite par le contrat au sein de l'équipe de travail tel que l'équité et l'altruisme peuvent diminuer chez un membre de l'équipe la propension à s'engager dans des comportements dysfonctionnels.

2.8 La perception d'injustice

La perception d'injustice favorise l'occurrence du parasitisme au sein d'une équipe. Cette perception d'injustice est souvent engendrée par les pratiques de gestion adoptées au sein d'une équipe de travail comme l'attribution des récompenses (prime collective), la fixation d'objectifs, ou le favoritisme comme le révèle le témoignage suivant :

- «*Son oncle a rendu service aux patrons de la boîte, c'est pourquoi il se permet de ne pas fournir d'efforts quand il vient avec nous chez le client. Il ne dit pas la vérité. Il raconte le contraire aux directeurs centraux qui le croient et nous ne croient pas. Pourtant, nous sommes plus compétents que lui, nous sommes diplômés d'une grande école d'ingénieurs, nous bossons très dur, nous avons toujours fait preuve de sérieux. C'est injuste nous faisons tout le travail et c'est lui qui est félicité. Dès qu'il ya un problème, c'est nous qui sommes grondés voire insultés malgré les efforts que nous déployons au travail en absence de process projet, ce support riche en informations qui facilite le travail de l'équipe qu'on trouve dans les multinationales, ce traitement inéquitable nous frustre c'est pourquoi nous avons décidé depuis quelque temps de réduire notre effort*»

Les membres de cette équipe ont décidé de diminuer leur effort au travail pour rétablir l'équité. Ces équipiers perçoivent mal le fait que le collègue est félicité à chaque fois par les dirigeants de l'entreprise pourtant il fournit des moindres efforts. En revanche, les autres membres de l'équipe déploient de grands efforts au travail malgré l'absence d'un «*process de projet* », ce document disponible dans les multinationales qui facilite énormément le travail de l'équipe étant donné qu'il comporte les procédures et les étapes à suivre, la façon de procéder en cas de problème ainsi que les personnes à contacter dans ce cas. Nous constatons que ces équipiers ont ainsi ajusté leur comportement de manière à rétablir l'équité. La théorie de l'équité (Adams, 1965) comme nous l'avons montré un peu plus haut dans ce texte permet d'établir un lien entre la perception de l'injustice et la propension à adopter des comportements dysfonctionnels. En effet, cette théorie stipule qu'un membre d'une équipe de travail compare son ratio de contributions (compétence, expérience, etc) et les rétributions qu'ils reçoivent de celle-ci (conditions de travail, avantages sociaux, traitement de la part des supérieurs hiérarchiques, etc) par rapport à ceux d'autres collègues. Ces derniers sont pris comme référence. Dans notre cas, les équipiers estiment qu'ils ne sont pas traités de la même façon que ce collègue ayant un lien de parenté avec une personnalité influente à l'extérieur de l'entreprise. Selon Zghal (1994), les travailleurs tunisiens semblent accorder un intérêt particulier à la réalisation des promesses faites par l'entreprise qui les emploie. La crédibilité de celle-ci est remise sur la sellette lorsqu'elle ne réalise pas ses promesses. Les membres de cette équipe de projet s'estimant traités de façon inéquitable par leurs supérieurs hiérarchiques éprouvent un sentiment de non satisfaction et s'engagent dans des comportements dysfonctionnels pour rétablir la balance d'équité. Ils ont ainsi diminué leur effort.

Beltaifa (2009, p216) souligne que « *les dimensions qui renvoient aux aspects procédural et interactionnel de la perception de la justice laissent à désirer dans les entreprises tunisiennes* ».

Le témoignage ci-dessus souligne l'impact de la perception de l'injustice sur l'état émotionnel des membres de l'équipe. Ceci rejoint l'étude menée par Beltaifa (2009) qui a mis en exergue le rôle de la dimension affective dans la détermination de la relation entre la perception de la justice et la propension de s'engager dans des comportements dysfonctionnels. Ce témoignage met aussi en évidence l'importance donnée par le travailleur tunisien à l'aspect interactionnel. Cet aspect est relatif aux aspects interpersonnels et informationnels des décisions d'allocation. Les tunisiens considèrent la qualité de traitement et d'information des individus comme un signe de dignité et de respect (Ben Fadhel, 1992 ; Zghal, 1994). De ce fait, le travailleur tunisien reste sensible à la justice ou l'injustice de ses supérieurs dans sa dimension interactionnelle indépendamment du nombre d'années travaillées ou le niveau d'instruction du salarié (Beltaifa, 2009).

L'appartenance de l'employé tunisien à une culture collectiviste favorisant la dimension humaine dans les rapports sociaux et la persistance de certaines valeurs traditionnelles à l'instar de l'égalité et de la dignité (Zghal, 1994 ; Boudabbous, 2005 ; Ben Rejeb & al., 2006) semblent avoir un effet sur la sensibilité du travailleur tunisien à la justice. Celle-ci est plus rattachée à la dimension interactionnelle autant plus que les autres aspects. Le respect des normes interactionnelles d'après la déclaration de ce cadre est plus sollicité que la rémunération elle-même. Cette sensibilité à la justice interactionnelle semble se développer avec l'âge (Beltaifa, 2009).

A travers nos observations et discussions informelles avec les développeurs, certains nous ont confié qu'ils ralentissaient leur rythme de travail lorsqu'ils s'aperçoivent que leurs binômes comptent sur eux pour faire le travail « *si l'équipe respecte les délais et les normes de qualité, une prime est accordée à l'ensemble des membres donc certains fainéants profitent et compte sur les autres pour faire le travail pour bénéficier à la fin de la prime collective* ».

2.9 La perception de l'altruisme

Les déclarations de certains équipiers et managers d'équipe tendent à démontrer l'impact de la perception de l'altruisme au sein de l'équipe sur l'émergence du parasitisme. La

perception des actes d'altruisme émanant des autres membres de l'équipe peut encourager certains équipiers à compter sur leurs coéquipiers pour faire leur travail comme le révèlent les deux témoignages suivants :

- « comme il sait que je suis gentil et que mon autre collègue est aussi gentil, il compte sur nous pour faire le travail » « Parmi les dix, il existe des fainéants ou incompetents, ils s'arrangent toujours de façon à noyer leur travail souvent bâclé dans le livrable de toute l'équipe. Dans un élan de solidarité aucun membre de l'équipe ne lâche le morceau, les mauvais éléments peuvent donc rester dans l'équipe et retarder ou bien baisser la qualité du projet »

Ceci rejoint les travaux de Vardi & Weitz (2004) qui stipulent que les conduites montrant l'altruisme au sein d'une organisation, telles que l'assistance portée aux autres dans l'accomplissement de tâches difficiles, l'encadrement des membres nouvellement recrutés et sans expérience, et l'aide portée aux absents temporaires, peuvent résulter de principes moraux ou bien d'une attitude amicale ou du sens de la mutualité parmi les collègues, le tout issu d'une certaine empathie et sympathie pour les autres. Si des équipiers ont le sentiment que la majorité des membres d'une équipe se conduisent de façon altruiste les uns envers les autres, leur motivation et leurs efforts au travail vont diminuer. Cependant, ils vont probablement se conduire autrement et augmenter leurs efforts s'ils découvrent que la conduite des autres membres de l'équipe n'est pas dictée par l'altruisme.

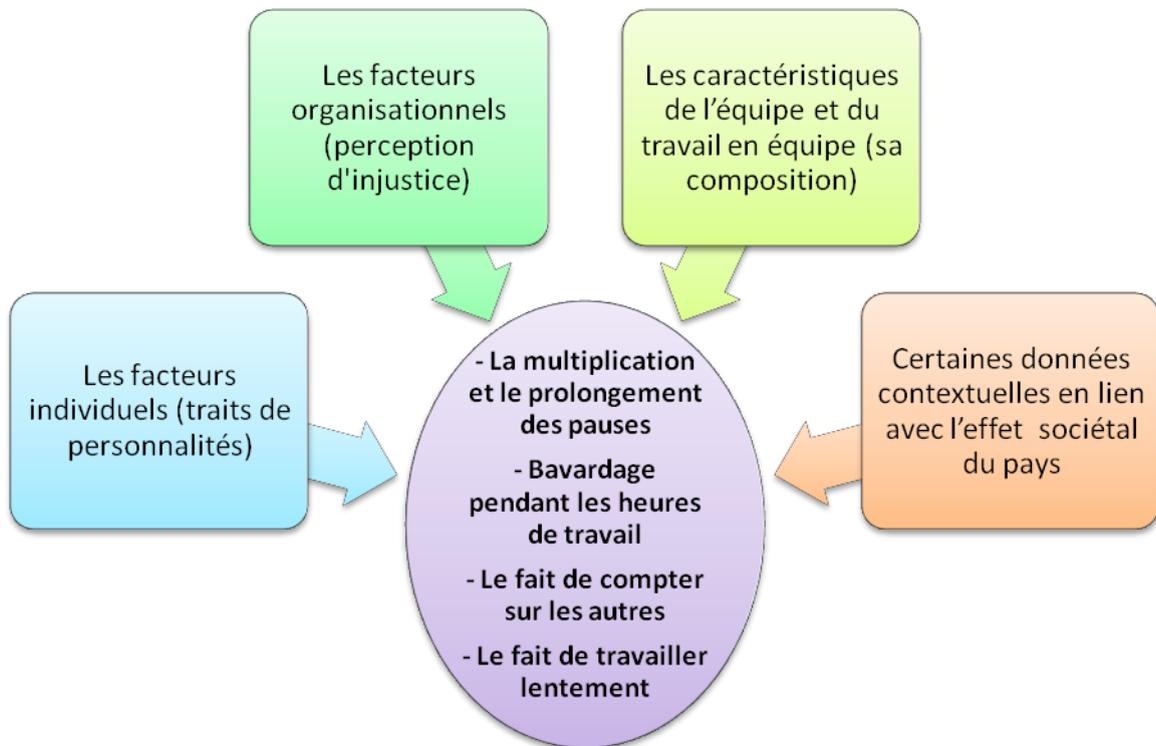
A travers nos observations et discussions informelles avec les développeurs, nous avons constaté certaines conduites montrant l'altruisme au sein de l'équipe projet. Certains développeurs confirmés assistaient les développeurs débutants dans l'accomplissement de leurs tâches, les encadraient. Ces mêmes développeurs aidaient certains collègues absents à se rattraper. En les interrogeant, ces informaticiens nous ont déclaré qu'il est de leur devoir d'apporter de l'aide et de soutenir les débutants ou les absents temporaires, c'est même un des principes de la religion musulmane d'aider autrui en cas de besoin.

L'employé tunisien appartenant à une culture collectiviste a une préférence pour les interactions sociales et la vie en groupe. Dans le même ordre d'idées, l'étude menée par Ben Fadhel (1992) avec 150 individus a révélé un penchant de ces individus pour la solidarité, le plaisir de rendre service à autrui et le rejet de l'égoïsme. Certaines valeurs traditionnelles à l'instar de la solidarité semblent ainsi continuer à régir la vie au sein des entreprises

tunisiennes. Ces valeurs sont généralement rattachées au discours religieux. L'analyse de contenu révèle que la précarité de l'emploi incite certains anciens employés compétents à assister les membres de l'équipe nouvellement recrutés et inexpérimentés car ces derniers risquent d'être licenciés si ils se trompent étant donnée que « *l'erreur peut coûter cher au nouvelles recrues* ».

Dans cette section, nous avons décrit les quatre comportements de parasitisme obtenus à partir de l'analyse de contenu et l'analyse des observations. Ces comportements intègrent la multiplication et le prolongement des pauses, le fait de compter sur les autres pour faire le travail, les bavardages, le fait de travailler lentement. Ceci rejoint les travaux d'Aubé & al., (2008). A cette catégorie nous avons ajouté le fait de bavarder pendant les heures de travail considéré par Deleon (2001) comme comportement dysfonctionnel dans une équipe de travail. Ces comportements sont dus à des facteurs individuels (certains traits de personnalité), à des facteurs organisationnels (la perception d'injustice), à certaines particularités de l'équipe et du travail en équipe (sa composition, une récompense collective) et à certaines données contextuelles en lien avec l'effet sociétal du pays.

Figure 6 : les causes des comportements du parasitisme



L'analyse de contenu des données recueillies à partir des entretiens en profondeur que nous avons menés ainsi que l'analyse des notes d'observation révèle que l'occurrence de ces différents comportements dysfonctionnels est susceptible d'affecter la performance de l'équipe (la qualité du travail, le respect des délais) ainsi que le climat social (la frustration des équipiers) voire la viabilité de l'équipe. L'émergence des comportements dysfonctionnels a ainsi un impact négatif sur l'efficacité des équipes de travail. Ceci rejoint les résultats de plusieurs travaux qui indiquent que certains comportements dysfonctionnels adoptés par certains équipiers peuvent nuire à l'efficacité des équipes (Keyton, 1999 ; Deleon, 2001 ; Pearce & Giacalone, 2003 ; Aubé & *al.*, 2008).

En confrontant les résultats de notre investigation sur les comportements dysfonctionnels menée dans des entreprises de service reposant sur des équipes de travail à ceux des études menées dans le secteur industriel, nous constatons la prédominance de certains comportements tels que l'absentéisme et les retards aussi bien dans les équipes de production que dans les équipes de travail appartenant aux entreprises de service publiques (Zghal, 1994 ; Alouane, 1997 ; Boukraa, 2005 ; Bach-hamba & Louart, 2010). Ceci relève comme nous l'avons déjà expliqué dans le troisième chapitre de cette thèse à une mentalité

« non industrielle », d'un « comportement traditionnel » due à une inadéquation de l'ouvrier d'origine rurale au rythme du travail (Alouane, 1997, Boukraa, 2005). Dans les usines, on est souvent en présence d'un paysan ouvrier, encore attaché à la terre. Il rentre au bled lorsque la récolte s'annonce bonne. L'ouvrier s'absente pour chaque événement familial à l'occasion des fiançailles, mariages, maladies, décès, circoncisions (la famille s'étend là à la lignée la plus large). Le poids de la famille s'explique notamment par rapport à une culture tunisienne, caractérisée par une structure où la famille demeure le noyau de la société. Les absences et les retards peuvent aussi être expliqués par un manque d'implication des ouvriers à cause des bas salaires. Les absences sont très fréquentes dans les équipes de nuit, dans la mesure aussi où les moyens de transport ne sont pas très disponibles. Les employés travaillant dans les entreprises privées s'absentent moins que ceux qui travaillent dans les entreprises publiques et ont tendance à se justifier en cas d'absences. Ceci peut être attribué au système de contrôle. Dans les entreprises privées, le système de contrôle est plus sévère que dans les entreprises publiques (Beltaifa, 2009, Ghiat, 2010).

D'autres comportements ont été identifiés uniquement dans les équipes de production tels que la prédominance des agressions physiques, le vol, le non respect des règles de l'insécurité. Les accidents de travail peuvent être dus au non respect des règles de sécurité. La croyance en un destin tracé « Maktoub » a tendance à favoriser le contrôle de l'incertitude en incitant les individus à accepter les événements tels qu'ils se présentent, cette attitude peut expliquer ce comportement dysfonctionnel (Zghal, 1994). L'agression physique est très fréquente dans les équipes de production appartenant à des usines situées dans les villes que celles appartenant à des usines se trouvant dans des milieux campagnards. Lorsque l'usine est implantée dans un milieu rural, la majorité des ouvriers se connaissent depuis longtemps et se respectent. Dans les villes, les usines sont implantées dans des quartiers peuplés par des individus issus de l'exode rural. Ces derniers ont perdu leurs repères. Le vol est plus fréquent dans les entreprises produisant des biens utiles pour l'employé (ex : des médicaments). Il a été le plus souvent cité par les ouvriers travaillant dans l'entreprise appartenant au secteur de l'industrie pharmaceutique (Bach-hamba & Louart, 2010).

Les résultats selon les œillères de l'effet sociétal : Éléments de synthèse

L'analyse de contenu des données recueillies à partir des entretiens en profondeur que nous avons menés ainsi que l'analyse des notes d'observation nous a permis d'identifier trois catégories de comportements dysfonctionnels qui correspondent aux typologies des études antérieures (Deleon, 2001 ; Aubé & *al.*, 2008) notamment les conduites de blocage (l'absentéisme, les retards), les comportements d'agression interpersonnelle et les comportements de parasitisme. La majorité des répondants attestent que l'émergence de ces comportements affectent négativement la performance de l'équipe (la qualité du travail, le respect des délais) ainsi que le climat social (la frustration des équipiers) voire la viabilité de l'équipe. De ce fait, l'occurrence des comportements dysfonctionnels a un impact négatif sur l'efficacité des équipes. Ceci rejoint les résultats de plusieurs études qui indiquent que certains comportements dysfonctionnels adoptés par certains équipiers peuvent nuire à l'efficacité des équipes (Keyton, 1999 ; Deleon, 2001 ; Pearce & Giacalone, 2003 ; Aubé & *al.*, 2008). Ainsi, il semble bien que le parasitisme, l'agression interpersonnelle, les retards et l'absentéisme nuisent à l'efficacité des équipes.

L'analyse des données collectées a aussi mis en relief les différents types de facteurs pouvant favoriser l'émergence de ces comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail. Ces facteurs pouvant être répartis en facteurs individuels et organisationnels. En outre, l'analyse de contenu montre que ces comportements dysfonctionnels sont dus à certaines caractéristiques de l'équipe et du travail en équipe.

La propension à s'engager dans des comportements dysfonctionnels diffère d'une personne à une autre. Cette différence est due à des facteurs individuels. En effet, certains traits de personnalité tels que le névrosisme ou la malhonnêteté ou certains affects tels que la colère, et l'envie peuvent favoriser l'occurrence de ces comportements dysfonctionnels. La majorité des répondants ont cité l'envie et la colère et certains traits de personnalité.

En outre, certains facteurs organisationnels comme la perception de l'injustice peuvent également entretenir ce genre de comportements. La plupart des informants indiquent que les employés comparent constamment leur contribution et rétribution à celles de leurs collègues

ou à d'autres employés dans d'autres entreprises et évaluent l'équité des rapports entre les deux. Si ils se perçoivent en sous équité, ils auront tendance à diminuer leur contribution et batailler pour accroître leur rétribution.

Certaines particularités de l'équipe sont aussi susceptibles d'occasionner ces dysfonctionnements. En effet, ces comportements dysfonctionnels ont tendance à se manifester dans les équipes de grande taille. Etant donné que les relations sont plus impersonnelles. Les membres éprouvent des difficultés à communiquer entre eux et à coordonner leurs tâches ce qui est susceptible d'accroître leur frustration et d'affecter la cohésion de l'équipe. En outre, dans les équipes de grande taille, les équipiers ont tendance à diminuer leurs efforts au travail étant donné que la contribution de chaque membre sera moins perçue par le manager de l'équipe.

Outre la taille, l'hétérogénéité peut aussi engendrer des comportements dysfonctionnels comme l'a affirmé la pluparts des répondants. Lorsque les membres d'une équipe ont des expériences de socialisation professionnelle différentes, n'ont pas la même formation. Ils n'ont pas la même conception des choses, n'utilisent pas le même langage et vocabulaire. Ils éprouvent ainsi des difficultés de compréhension et entrent souvent en conflits.

L'interdépendance des tâches, l'interdépendance des objectifs et l'interdépendance de la rétroaction et de la récompense contribuent également à l'émergence de ces dysfonctionnements.

A lire les résultats des entretiens et des différentes observations, nous constatons l'absence de décalage de fond avec la littérature (voir Annexe II). Il existe des ressemblances notamment pour tout ce qui touche les besoins profonds de l'être humain tels que les besoins de reconnaissance et de valorisation. Les différences que nous avons relevées peuvent être expliquées par des éléments contextuels et culturels spécifiques au contexte tunisien.

Les résultats obtenus sont eux-mêmes révélateurs de particularités relatives à la nature même de notre échantillon. Les entreprises dans lesquelles nous avons mené notre enquête appartiennent à l'univers socio-économique, politique et culturel d'un pays en voie de développement qui n'est pas toujours soumis aux contraintes des pays développés.

La littérature sur les spécificités du management tunisien met en évidence « une défaillance de la gestion des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise tunisienne :

un flou organisationnel et une inadaptation entre la culture portée par les acteurs et les modes de gestion pratiqués dans l'entreprise tunisienne » (Soyah, 2008). Zghal (1994) a identifié des « paramètres culturels pivots » supposés constituer la configuration originale de la culture nationale dans ses manifestations reliées au comportement des individus au travail. Les paramètres identifiés étaient les suivants : les valeurs d'égalité-dignité, la tendance à créer le flou dans l'environnement organisationnel et l'attachement aux relations d'appartenance sociale. L'auteur souligne que le modèle bureaucratique est le modèle de gestion adopté dans les entreprises tunisiennes. Celui-ci est caractérisé par un pouvoir centralisé et une réglementation et une répartition des rôles reposant sur les niveaux d'instruction et les diplômes. Néanmoins, la culture sociétale dominante a tendance à favoriser l'entretien du flou qui s'oppose à la rigueur des règles. Ce paradoxe qui oppose le modèle bureaucratique à la culture sociétale engendre une sorte de « pathologie organisationnelle ». Celle-ci se manifeste par un certain nombre de comportements dysfonctionnels (Beltaifa, 2009).

L'analyse de contenu des entretiens que nous avons menés avec les différents cadres montre que la rétention de l'information, le colportage des informations erronées, les retards et le fait de compter sur les autres pour faire le travail sont les comportements dysfonctionnels qui ont été cités le plus par les répondants.

Les entreprises tunisiennes sont caractérisées par « un certain refus de formuler des règles précises pour traiter des problèmes particuliers, si ces règles sont formulées, elles seront généralement délibérément ambiguës, laissant la porte ouverte à des interprétations multiples ». Dans d'autres cas, les frontières relatives aux responsabilités de chacun ne sont pas, ou sont mal définies (Zghal, 2008). Le flou dû à l'absence de procédures écrites précises et claires favorise un comportement dysfonctionnel très répandu dans l'entreprise tunisienne :

la rétention de l'information. Les employés tunisiens ont tendance à exploiter ce flou pour servir des objectifs particuliers en s'abstenant de communiquer l'information indispensable à l'accomplissement du travail à leurs collègues.

Les employés tunisiens notamment ceux qui n'ont pas un lien de parenté avec les patrons ou une personnalité influente à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ont tendance à retenir les informations pour se protéger, se spécifier, autrement, ils ne peuvent pas s'imposer ni préserver leur place au sein de l'entreprise qui les emploie. D'ailleurs, les résultats de l'enquête menée par Chouaieb (2004) démontrent que ce comportement dysfonctionnel provoque « un phénomène de contagion au rang des nouvelles recrues ». D'ailleurs, l'auteur souligne que certains employés ont tendance à restituer et à transférer leurs acquis intellectuels et expériences lorsqu'on les sollicite après leur départ à la retraite ou au moment où ils s'appêtent à partir en retraite.

Crozier & Friedberg (1977) soulignent que « l'information c'est du pouvoir ». De ce fait, certains équipiers retiennent l'information pour montrer « *leur supériorité* » ou pour montrer qu'ils sont « *les sauveurs de l'équipe* » ou tout simplement pour « *tenir l'équipe dans laquelle ils travaillent en otage* ». Le flou organisationnel constitue ainsi pour certains équipiers une ressource supplémentaire de pouvoir. Zghal (1994, p191) indique que « *plus les règlements sont ambiguës, moins elles couvrent de surface dans l'espace de l'action, plus les marges de libertés sont importantes et exploitables par certains acteurs pour mettre en œuvre des stratégies en vue de réaliser des objectifs particuliers* ». La rétention de l'information génère selon les déclarations des employés interrogés une perte de temps, des retards et des tensions entre les membres de l'équipe.

Un équipier s'abstient de communiquer l'information lorsqu'il ne présente pas un compte rendu du travail qu'il a effectué aux autres membres de l'équipe. Ce compte rendu peut être effectué en face à face lors d'une réunion de l'équipe, par téléphone ou par mail. Ce comportement dysfonctionnel se manifeste aussi lorsqu'un membre de l'équipe connaît la procédure pour résoudre un problème qui surgit subitement mais il refuse de la communiquer aux autres ou lorsqu'un des équipiers obtient une information sur le projet par le biais d'un entretien téléphonique ou physique avec le client et ne la communique pas aux autres membres de l'équipe.

Le flou caractérisant les entreprises tunisiennes a tendance à favoriser la valorisation des relations et de l'appartenance sociale. Face à l'insuffisance et à l'ambiguïté des règles, l'appartenance sociale permet de garantir la confiance, la prévisibilité des réactions des travailleurs (Zghal, 1994). Les dirigeants tunisiens cherchent à avoir à leur côté des hommes de confiance (des parents ou des amis) et ont tendance à se méfier des cadres ambitieux ou

compétents (Ben Turkia, 1996). Les critères de la promotion ne sont pas connus par les employés. Rares sont les entreprises où la promotion se fait en fonction des compétences et du sérieux. Toutefois, dans ces entreprises, il n'existe pas véritablement de système d'évaluation. Le flou des critères d'appréciation a tendance à consolider la dimension relationnelle. La promotion se fait en fonction des relations que les travailleurs entretiennent avec les hauts responsables de l'entreprise. L'aspect relationnel devient ainsi un déterminant critique de l'évolution de la carrière. L'évaluation des compétences des employés repose principalement sur leur éloquence et leur médiatisation (Zghal, 1994 ; Ben Turkia, 1996 ; Héchich, 2001). Ceci est susceptible d'inciter les équipiers pervers au colportage d'informations erronées pour nuire à leurs coéquipiers notamment le manager de l'équipe pour le priver de son poste et pour se présenter comme candidat éventuel au cas où ce poste serait vacant. Le recours quasi exclusif au support oral de communications favorise aussi les déformations et la propagation de rumeurs (Zaddem, 1991).

La valorisation des relations et de l'appartenance sociale a tendance à marginaliser l'effort dans le système de représentations du travailleur tunisien et à affecter son engagement au travail favorisant ainsi l'émergence de comportements de parasitisme. Le pouvoir fondé sur les relations dans les entreprises tunisiennes s'accompagne généralement de latitudes et de la faculté potentielle de violer le règlement intérieur de l'entreprise. Certains cadres recrutés parmi les diplômés qui ont des relations parentales ou une personnalité influente à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise se permettent de prendre des libertés et abusent de leur pouvoir pour servir des objectifs personnels. La sécurité relative procurée par ses relations les incite à agresser des collègues ou à éviter de fournir un effort et de compter sur les autres pour leur faire (Zghal, 1994).

Ces particularités du management tunisien (flou organisationnel, valorisation des relations d'appartenance) favorisent la genèse de l'envie dans l'entreprise tunisienne étant donné que ce sentiment émane de la frustration, de l'injustice et de l'humiliation. Cette émotion violente est à l'origine de nombreux comportements agressifs et destructeurs dans l'entreprise (Vidaillet, 2007)

D'autres données contextuelles peuvent expliquer l'occurrence de comportements dysfonctionnels dans un contexte tunisien. Les employés qui arrivent en retard se comportent ainsi à cause des enfants à charge qu'ils sont tenus d'accompagner à l'école ou des difficultés ou de l'absence de transport public conjugué à l'éloignement du domicile du lieu de travail.

Les enfants à charge qu'on doit accompagner à l'école à eux seuls peuvent constituer des causes de retard. Certains enfants éprouvent des difficultés à se réveiller tôt le matin pour aller à l'école car certaines familles tunisiennes sont laxistes avec les enfants et les laisse veiller comme ils le désirent ce qui susceptible d'engendrer des problèmes au réveil. Les difficultés de transport à savoir la non ponctualité des passages, un parc de bus vieillissant (problème de panne des véhicules). On ne peut pas arriver à temps même si on le veut. Le transport est toujours en retard. Dans les pays en voie de développement, même l'avion et le train sont toujours en retard. Cela est pris en considération par les responsables, qui eux même arrivent en retard (Ghiat, 2010). L'éloignement du domicile par rapport au lieu de travail qui augmente les horaires de trajet conjugué au problème des enfants que nous venons d'évoquer peuvent expliquer la fréquence des retards et d'absentéisme dans les entreprises tunisiennes. En France, le mode de vie est différent : la vie familiale en général est gérée de façon plus rationnelle. Les enfants dorment et se réveillent à une heure régulière, voient le médecin beaucoup plus fréquemment. Les problèmes d'insomnie sont peu ou pas tolérés. La majeure partie des employés prennent des moyens de transports en commun fiables et partent au travail avec un trajet chronométré y compris le temps d'accompagner les enfants à l'école.

Les travaux sur le style de gestion dans les entreprises tunisiennes mettent en relief une conception autocratique du pouvoir (Zghal 1994 ; Korbi, 2001 ; Latiri & Smida, 2004 ; Boudabous, 2005 ; Soyah, 2008). Cette structure reproduit dans un certain sens une représentation de la famille et des liens de parenté imprégnant la société (Ben Rejeb & *al.*, 2006). Les managers tunisiens semblent ainsi favoriser les rapports de force ou la longue distance hiérarchique. En outre, « la maladie du pouvoir » semble se propager dans l'entreprise tunisienne. Les « affamés » du pouvoir à force d'accorder de l'importance à l'autorité se transforment en simple donneurs d'ordre (Ben Turkia, 1996). Un style de gestion autoritaire qui traite les travailleurs de façon agressive provoque chez ces derniers des réactions comportementales agressives (O'Leary-Kelly & *al.* ; 1996). Bien que les cadres tunisiens interrogés opèrent dans un environnement socioculturel déjà engagé dans une phase de transformation avancée (assimilation de certaines normes propres à la culture industrielle et à la culture occidentale), certaines valeurs traditionnelles continuent à régir la vie au sein des entreprises tunisiennes à l'instar de la dignité et de l'égalité. Ces valeurs sont généralement rattachées aux discours religieux (le coran et le Hadith) et populaires (les proverbes. Il convient de souligner à ce niveau que la dignité n'est pas une valeur propre aux Tunisiens, elle est nécessairement universelle. Néanmoins, dans chaque culture, il y a une

configuration particulière qui associe un petit nombre de valeurs qui en font la pierre angulaire.

Les travaux de Zghal (1994) démontrent que c'est la configuration Égalité-Dignité-Appartenance sociale qui est au centre des attitudes qui sous-tendent le comportement au travail du Tunisien. La culture arabo-musulmane valorise la dignité et incite l'homme à éviter les situations d'humiliation. Ce qui se traduit par une perception plus forte chez l'employé tunisien de la justice dans son aspect interactionnel autant plus qu'aux autres dimensions. Les travailleurs tunisiens considèrent la qualité du traitement et d'information des individus comme un signe de dignité et de respect (Ben Fadhl, 1992 ; Zghal, 1994). L'absence de ces aspects est susceptible d'engendrer des comportements agressifs (Beltaifa, 2009).

Certains managers de l'équipe ont tendance à recourir aux insultes pour intimider les différents membres de l'équipe et pour faire valoir leur autorité. Dans le monde arabe, on ne fait pas la différence entre la critique du comportement et celle de la personne. Une critique du comportement atteint le moi c'est à dire l'identité même de la personne. Si on reproche à quelqu'un de s'être trompé, cela ne s'arrête pas à ce qu'il a fait mais il va comprendre: « je suis incompetent, ou immoral, ou ignorant, etc ». Ceci est vécu comme dévalorisant et quelque part insupportable, frustrant, troublant (Hall, 1971 ; Zghal, 1994).

Un style de gestion autocratique comporte le fait de monopoliser le temps de parole dans les réunions d'équipe ou de prendre des décisions sans consulter les membres. Ce genre de pratiques est susceptible de frustrer et démotiver les équipiers. Ces derniers sont enclins à adopter des comportements dysfonctionnels comme le fait de s'absenter de la réunion de l'équipe ou de venir en retard (Pearce & *al.*, 2002). Lorsque le manager de l'équipe ne fait pas preuve d'empathie, il n'incite pas les équipiers à venir aux réunions pour discuter des problèmes auxquels ils font face et essayer de trouver des solutions. Zghal (1994) met en exergue une particularité des réunions dans les entreprises tunisiennes. L'auteur indique que souvent lors des réunions les employés soulèvent de nombreuses questions, suscitent des divergences d'opinions plus ou moins agressives sans que ses informations précises émergent pour permettre de trancher. Un style de gestion autoritaire est incompatible avec le travail en équipe qui exige communication, échange et participation des différents membres de l'équipe au processus de prise de décision (Einarsen & *al.*, 2007 ; Aubé & Rousseau, 2009).

Certains équipiers notamment les nouvelles recrues ont tendance à compter sur les autres membres voire le manager de l'équipe pour faire le travail à leur place de peur de se tromper et d'être sanctionnés voire renvoyés à cause de ses erreurs.

A travers nos observations et entretiens informels avec les développeurs, nous avons aussi remarqué que les développeurs débutants, ceux qui viennent d'être recrutés comptent souvent sur les autres pour faire le travail. En discutant avec eux, ils nous ont confié qu' « *ils ont mis du temps* » pour trouver ce travail. Ils ont peur de se tromper et de se trouver de nouveau en chômage surtout qu'ils ont constaté que le chef de l'équipe et l'ingénieur qualité ne tolèrent pas l'erreur, ils agressent à chaque fois les informaticiens qui commettent des fautes. Ce comportement dysfonctionnel peut être expliqué par le style de management adopté.

Le leadership d'empowerment n'est pas vraiment développé dans les entreprises tunisiennes (Dahmani, 2010). Ce type de leadership est fondé sur le partage du pouvoir entre le manager et les membres de cette équipe pour leur donner plus de responsabilité et d'autonomie dans le cadre de leur travail. Le leadership d'empowerment permet aux membres de l'équipe de prendre des initiatives, d'être créatifs, d'agir de se diriger par eux-mêmes (Pearce & Giacalone, 2003). De ce fait, il favorise le développement personnel des employés.

L'étude menée par Daoued (2011) révèle que le leadership d'empowerment n'est pas très développé dans les entreprises tunisiennes. L'auteur avance que la délégation des responsabilités n'est pas accompagnée d'une véritable autonomie d'initiative et d'une tolérance des erreurs. Ces dernières doivent être considérées comme un moyen d'apprentissage.

D'autres études indiquent que les employés dans les entreprises tunisiennes sont caractérisés par un degré de l'évitement de l'incertitude assez élevé. Ils ont tendance à éviter l'ambiguïté et la prise de risque dans la définition et l'accomplissement de leurs tâches et expriment un penchant pour le rôle du membre plutôt que celui du chef (Ben fadhel, 1992 ; Séror & Rejeb, 1996 ; Beltaifa, 2009).

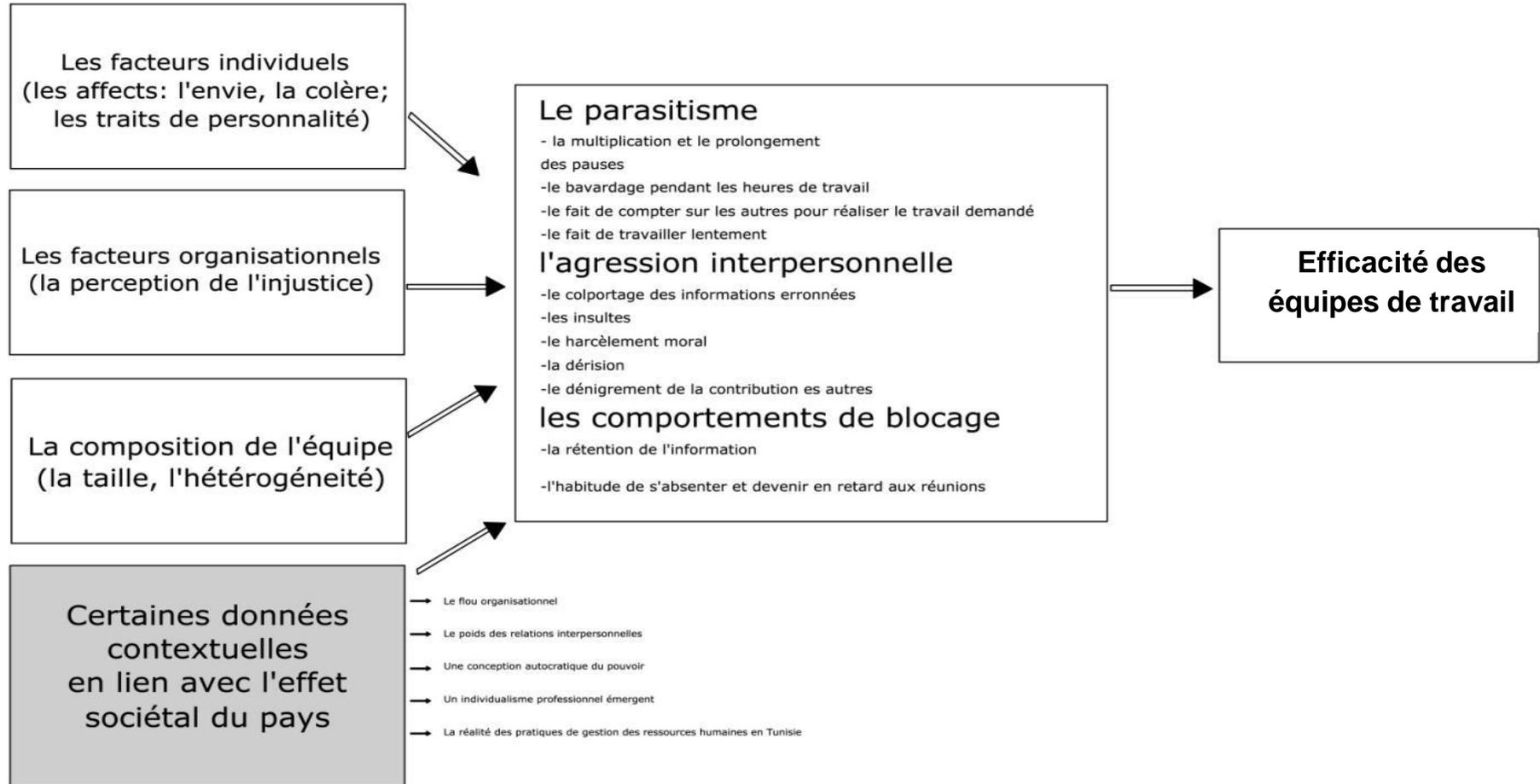
Nous avons avancé un peu plus tôt dans ce texte que la culture tunisienne est collectiviste. Elle favorise ainsi l'orientation humaine dans les rapports sociaux. Les tunisiens ont un penchant pour la solidarité, le plaisir de rendre service aux autres et le rejet de l'égoïsme (Ben Fadhl, 1992 ; Zghal, 1994 ; Boudabbous, 2005). Ceci est susceptible d'encourager certains équipiers à éviter de fournir un effort et à compter sur leurs coéquipiers

altruistes pour le faire. Néanmoins, ces valeurs ont tendance à diminuer depuis quelques décennies (Zaddem, 1991 ; Latiri & Smida, 2004). La recherche de l'intérêt est devenue selon les déclarations des employés interrogés une valeur consacrée dans l'entreprise tunisienne. De ce fait, l'objectif de réussite individuelle est en train de prendre de l'importance (Ben Rejeb & al., 2006). L'atteinte de cet objectif peut s'effectuer au détriment des collègues. Tous les moyens sont bons pour y arriver même en nuisant aux autres en dénigrant leur contribution au travail ou en colportant des informations erronées sur eux.

Certains chercheurs indiquent qu'il n'existe pas de politique disciplinaire structurée dans les entreprises tunisiennes. Ils attribuent cette défaillance au manque de formalisation et de la prédominance de l'informel sur le formel (Boudabbous, 2005 ; Beltaifa, 2009). Ceci est susceptible de favoriser l'émergence des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail.

Nous constatons que les croyances, les attitudes voire les représentations ont tendance à guider de manière inconsciente les comportements des individus au travail (Zaddem, 1991 ; Chouaieb, 2004). Les traditions et les représentations collectives prescrivent les comportements et confèrent à l'action des individus des formes singulières (Ben Hamouda, 1992). Le fait de prendre en considération les données contextuelles et sociétales dans l'analyse des comportements dysfonctionnels dans les entreprises tunisiennes nous a ainsi permis des lectures plus riches et plus explicatives de ce phénomène. La figure ci-dessous récapitule les résultats auxquels nous avons aboutis à partir de l'analyse de contenu des données collectées de nos entretiens en profondeur et l'analyse des notes d'observation.

Figure 7 : La figure récapitulative de nos résultats



Conclusion générale

L'objectif de cette recherche était d'identifier les comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail dans le contexte tunisien et d'analyser les causes de leur émergence. Nous avons particulièrement cherché à vérifier en quoi les comportements dysfonctionnels et leurs antécédents, tels qu'indiqués dans la littérature, se retrouvent dans des équipes implantées dans les entreprises tunisiennes.

Pour atteindre cet objectif, nous avons proposé dans les deux premiers chapitres de ce travail une synthèse de la littérature relative aux concepts de base de cette recherche à savoir : équipe de travail et comportement dysfonctionnel. Dans la première partie du troisième chapitre, nous avons essayé de présenter les différents liens pouvant être établis entre ces deux concepts. Nous avons explicité par la suite l'intérêt de prendre en considération des données contextuelles en relation avec l'effet sociétal du pays dans l'analyse des comportements dysfonctionnels. Nous avons montré comment l'intégration de ces données contextuelles permet des lectures plus riches ainsi qu'une meilleure compréhension de ces comportements négatifs susceptibles d'engendrer des conséquences nuisibles au fonctionnement de l'entreprise et au bien-être de ses membres.

Dans la partie théorique, nous nous sommes penchés dans un premier temps sur un mode d'organisation de travail qui prend de plus en plus d'envergure au sein des entreprises. Depuis quelques décennies, les entreprises recourent à ce mode d'organisation de travail pour exploiter de façon optimale les compétences de leurs employés et affronter la concurrence. Ces entités fonctionnent mieux que des individus isolés lorsque les tâches nécessitent une grande diversité de compétences, de points de vue et d'expériences. Elles sont plus souples et plus réactives que les autres collectifs de travail étant donné que leur formation, déploiement et dissolution s'effectue plus rapidement.

La recension des écrits sur le concept équipe de travail fait apparaître un flou dans la définition et l'opérationnalisation de ce concept (Aubé, 2003) et cache des difficultés liées à sa classification. Nous avons essayé de définir ce qu'est une équipe de travail et de lever l'ambiguïté entourant ce concept. Le terme équipe de travail est utilisé dans les entreprises pour désigner une grande variété de collectifs, tels que les comités, les services, les conseils et

les départements. En dépit de la désignation « équipe de travail », ces collectifs ne constituent pas véritablement des équipes de travail selon l'acception ici retenue. Une équipe de travail est un groupe constitué d'employés ayant des compétences complémentaires qui collaborent vigoureusement pour réaliser un objectif dont ils sont collectivement responsables. Etant donné qu'elle repose sur une coordination des efforts, l'équipe de travail génère un effet de synergie de manière que les performances des membres dépassent la simple somme des contributions individuelles.

La présentation des différentes typologies des équipes de travail ainsi que de leurs stades de développement nous a permis d'améliorer notre compréhension de leur efficacité dans les différents contextes organisationnels. Le recours au mode d'organisation en équipe favorise bien l'autonomie, le travail participatif, l'autodiscipline, l'autocontrôle. De ce fait, il impose un leadership adapté à sa particularité (Burke & *al.*, 2006). Les équipes efficaces devraient partager des ressources adéquates, s'appuyer sur un leadership de qualité, évoluer dans un climat de confiance et bénéficier d'une appréciation des performances et d'un système de récompenses adaptés à leur particularité. Outre l'expertise technique, les membres d'une équipe de travail devraient être dotés de compétences relationnelles nécessaires et développer leurs aptitudes de travail en équipe.

En dépit des mérites attribués à la présence des équipes de travail en milieu organisationnel, ce mode d'organisation ne s'avère pas toujours garant d'efficacité (Benders & *al.*, 2001 ; Allen & Hecht, 2004 ; Van Hootegem & *al.*, 2005 ; Aubé & Rousseau, 2009) en raison de l'occurrence de certains comportements dysfonctionnels. La prolifération de ces comportements dans les organisations occasionne des coûts énormes qui se répercutent négativement sur son fonctionnement optimal (Vardi & Weitz, 2004).

L'agression interpersonnelle, le parasitisme, l'utilisation déficiente de ressources, l'individualisme, la survalorisation personnelle englobent la quasi-totalité des comportements pouvant être qualifiés de dysfonctionnels, susceptibles d'affecter négativement l'efficacité des équipes de travail. Affirmer la richesse du construit et de sa complexité et reconnaître sa multi-dimensionnalité enrichit une conception intégrative des comportements dysfonctionnels et lève toute embrouille sur son expression et les modalités de sa gestion.

L'analyse théorique portant sur les comportements dysfonctionnels en milieu organisationnel nous a permis aussi d'identifier les antécédents des comportements dysfonctionnels qui peuvent être regroupés en antécédents individuels (les traits de personnalités, les dispositions affectives) et organisationnels (perception de la justice, style de management). Cette analyse a nous a également permis d'attribuer l'émergence de ces comportements aux caractéristiques de l'équipe (taille, hétérogénéité) et du travail en équipe (interdépendance des tâches, interdépendance de la rétroaction et de la récompense) et de prendre en considération l'influence de certaines données contextuelles en lien avec l'effet sociétal du pays dans l'analyse des comportements dysfonctionnels.

La recension des écrits sur la mauvaise conduite en milieu organisationnel comme nous l'avons déjà souligné montre l'absence de consensus sur ce concept. Cela peut aller de la dérision aux actes criminels en passant par le vol et le sabotage. Or, d'une société à une autre, certains comportements jugés dysfonctionnels peuvent offenser moins ou n'être pas sanctionnés et ce, en raison de plusieurs éléments rattachés principalement à la culture (religion, impact des successions des civilisations sur une société donnée) ou au degré de développement d'un pays (Beltaifa, 2009). L'intégration de données contextuelles en lien avec l'effet sociétal du pays dans l'analyse des comportements dysfonctionnels permet une meilleure compréhension de ces actes négatifs ainsi que des lectures plus riches et plus explicatives du phénomène.

La littérature sur les spécificités du management tunisien met en évidence une défaillance de la gestion des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise tunisienne : un flou organisationnel (Zghal, 1994) et une inadaptation entre la culture portée par les acteurs et les modes de gestion pratiqués dans l'entreprise tunisienne (Ben Fadhel, 1992). Ceci corrobore de nombreuses observations sur le manque de planification, le haut degré de contrôle et d'incertitude, la centralisation excessive dans la prise de décision, la prédominance de l'informel sur le formel, le faible niveau d'individualisme, l'inégalité entre les sexes, l'absence des lignes claires dans l'organisation, principales caractéristiques du management dans les pays arabes et magrébins (Hofstede, 1980, Ben Rejeb & *al.*, 2006). **(voir chapitre 3)**

Le quatrième chapitre a été réservé à la présentation de notre modèle conceptuel, au positionnement épistémologique et à la méthodologie retenue pour mener notre investigation empirique. La quasi inexistence de travaux portant sur les comportements dysfonctionnels dans un contexte de travail en équipe dans un contexte tunisien et la difficulté d'accès aux

données a mis en évidence la nécessité d'opter pour une orientation exploratoire ce qui convient aux phénomènes peu étudiés empiriquement dans un territoire donné (Wacheux, 1996). La recherche qualitative, purement exploratoire dans notre cas se différencie de l'approche qualitative préparatoire généralement adoptée dans la première phase d'une étude quantitative se proposant d'améliorer la qualité et la pertinence d'un questionnaire. Nous avons eu recours à deux techniques de recueil des données : l'entretien et l'observation participante pour dépasser les limites imposées par l'utilisation d'une méthode de recherche unique. Nous avons procédé de manière à ce que les auteurs appellent la triangulation méthodologique (Mangan & *al.*, 2004).

Notre enquête a porté sur 12 équipes de travail. Nous avons mené des entretiens avec une cinquantaine de cadres : 12 managers et 38 équipiers. Ces entretiens ont été complétés par la méthode des incidents critiques. Une présence quasi quotidienne durant une période définie (quatre mois) a été nécessaire dans une entreprise tunisienne SII (entreprise de développement de logiciels et de sites web) pour observer une équipe chargée de développer un logiciel de paie. L'observation était directe et partiellement participante. Le séjour effectué dans cette entreprise a permis d'apprécier les relations entre les différents coéquipiers d'une part et le manager de l'équipe, d'autre part ainsi que l'état de la communication. L'observation directe nous a permis également d'observer les comportements dysfonctionnels adoptés par les équipiers ou le manager de l'équipe.

Le cinquième et dernier chapitre de cette thèse s'est attaché à la présentation et à l'interprétation des résultats de notre investigation empirique. Les résultats auxquels nous avons abouti découlent d'une démarche progressive d'analyse de contenu des entretiens en profondeur et d'une analyse des notes d'observations. Cette analyse a permis d'identifier trois catégories de comportements dysfonctionnels qui correspondent aux typologies des études antérieures (Deleon, 2001 ; Aubé & Rousseau, 2008) notamment les conduites de blocage, les comportements de l'agression interpersonnelle et les comportements de parasitisme. L'analyse de contenu des entretiens en profondeur que nous avons menés et l'analyse des notes d'observations a aussi mis en évidence les différents types de facteurs pouvant favoriser l'émergence de ces comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail. Ces facteurs pouvant être répartis en facteurs individuels et organisationnels. Certains traits de personnalité tels que le névrosisme ou la malhonnêteté ou certains affects tels que la colère, et l'envie peuvent engendrer des comportements dysfonctionnels. Outre les facteurs individuels,

certaines facteurs organisationnels comme le style de gestion de leader et ses interactions avec les équipiers peuvent également entretenir ce genre de comportements. Un style de gestion autoritaire favorise l'émergence de comportements dysfonctionnels comme l'agression interpersonnelle ou le parasitisme. Certaines particularités de l'équipe sont aussi susceptibles d'occasionner ces dysfonctionnements. En effet, ces comportements dysfonctionnels ont tendance à se manifester dans les équipes de grande taille, hétérogènes. L'interdépendance des tâches, l'interdépendance des objectifs et l'interdépendance de la rétroaction et de la récompense contribuent également à l'émergence de ces dysfonctionnements.

Il n'existe pas de décalage de fond entre les résultats auxquels nous avons abouti et la littérature. Nous avons décelé un certain nombre de ressemblances essentiellement pour tout ce qui touche les besoins profonds de l'être humain tels que les besoins de reconnaissance et de valorisation. Les différences que nous avons relevées peuvent être expliquées par des éléments contextuels et culturels spécifiques au contexte tunisien.

L'analyse de contenu des entretiens en profondeur que nous avons menés avec les différents cadres et l'analyse des notes d'observation montre que la rétention de l'information, le colportage des informations erronées, les retards et le fait de compter sur les autres pour faire le travail sont les comportements dysfonctionnels qui ont été cités le plus par les répondants.

Le flou du à l'absence de procédures écrites précises et claires favorise ces comportements notamment la rétention d'information, comportement dysfonctionnel très répandu dans l'entreprise tunisienne. Le travailleur tunisien exploite ce flou pour servir des objectifs particuliers en s'abstenant de communiquer l'information indispensable à l'accomplissement du travail de l'équipe. Le flou caractérisant les entreprises tunisiennes favorise la valorisation des relations et de l'appartenance sociale. Face à l'insuffisance et à l'ambiguïté des règles, l'appartenance sociale permet de garantir la confiance, la prévisibilité des réactions des travailleurs (Zghal, 1994).

Le pouvoir fondé sur les relations dans les entreprises tunisiennes s'accompagne généralement de latitudes. Certains employés recrutés parmi les diplômés qui ont des relations parentales ou une personnalité influente à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise se permettent de prendre des libertés et abusent de leur pouvoir pour servir des objectifs

personnels. La sécurité relative procurée par ses relations les incite à agresser des collègues, à éviter de fournir un effort et à compter sur les autres. La valorisation des relations et de l'appartenance sociale semble marginaliser l'effort dans le système de représentations du travailleur tunisien et affecter son engagement au travail favorisant ainsi l'émergence de comportements de parasitisme (Zghal, 1994).

Le flou des critères d'appréciation a tendance à consolider la dimension relationnelle. La promotion se fait en fonction des relations que les travailleurs entretiennent avec les hauts responsables de l'entreprise. L'aspect relationnel devient ainsi un déterminant critique de l'évolution de la carrière. L'évaluation des compétences des employés repose principalement sur leur éloquence et leur médiatisation (Zghal, 1994 ; Ben Turkia, 1996 ; Héchich, 2001). Ceci est susceptible d'inciter les équipiers pervers au colportage d'informations erronées pour nuire à leurs coéquipiers notamment le manager de l'équipe pour le priver de son poste et pour se présenter comme candidat éventuel au cas où ce poste serait vacant.

Un style de gestion autocratique est susceptible de frustrer et démotiver les membres d'une équipe de travail. Ces derniers peuvent s'engager dans des comportements dysfonctionnels comme le fait de s'absenter de la réunion de l'équipe ou de venir en retard (Pearce & al, 2002). Lorsque le manager de l'équipe monopolise la parole dans les réunions, ne consulte pas les différents membres de l'équipe ou ne fait pas preuve d'empathie, il incite les équipiers à venir aux réunions en retard ou à s'absenter carrément. Les travailleurs tunisiens considèrent la qualité du traitement et d'information des individus comme un signe de dignité et de respect (Ben Fadhl, 1992 ; Zghal, 1994). L'absence de ces aspects est susceptible d'engendrer des comportements agressifs (Beltaifa, 2009).

Certains managers de l'équipe ont tendance à recourir aux insultes pour intimider les différents membres de l'équipe et pour faire valoir leur autorité. Dans le monde arabe, on ne fait pas la différence entre la critique du comportement et celle de la personne. Une critique du comportement atteint le moi c'est à dire l'identité même de la personne. Si on reproche à quelqu'un de s'être trompé, cela ne s'arrête pas à ce qu'il a fait mais il va comprendre: « je suis incompetent, ou immoral, ou ignorant, etc ». Ceci est vécu comme dévalorisant et quelque part insupportable, frustrant, troublant (Hall, 1971 ; Zghal, 1994).

Sur le plan théorique, cette recherche permet d'enrichir la littérature existante. En prenant en considération le manque du nombre et de la profondeur des études portant sur les

comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail dans les équipes de travail, ce travail fournit une approche conceptuelle et intégrative de celle-ci. Il contribue à l'avancement des connaissances sur le travail en équipe. La multitude de recherches qui se sont intéressées à la mauvaise conduite en milieu organisationnel intègre les comportements qui nuisent au fonctionnement de l'entreprise quel que soit le mode d'organisation du travail adopté. Toutefois, certains comportements se révèlent plus ou moins néfastes selon que les individus travaillent ou non en équipe (Pearce & Giacalone, 2003 ; Aubé & *al.*, 2008). Dans ce travail, nous avons présenté une typologie des comportements dysfonctionnels spécifique à un contexte de travail en équipe. La majorité des études menées sur ce thème dans les organisations s'est focalisée sur un ou deux comportements dysfonctionnels isolés tels que l'agression interpersonnelle ou la paresse sociale. Nous avons ainsi présenté les comportements dysfonctionnels sous un angle plus général et plus exhaustif. La typologie que nous avons proposée peut d'ailleurs constituer une référence théorique dans la mesure où elle intègre plusieurs types de comportements dysfonctionnels ainsi que les différents types de facteurs pouvant favoriser leur émergence (les facteurs individuels et organisationnels, certaines caractéristiques de l'équipe et du travail en équipe).

Nous avons également défini l'effet sociétal et mis en évidence son utilité dans l'amélioration de la compréhension des comportements de l'employé qui affectent négativement l'efficacité de l'organisation. Ceci permet de soutenir le postulat de départ soulignant que l'intégration de l'effet sociétal dans l'analyse des comportements dysfonctionnels dans les entreprises tunisiennes offre des lectures plus riches et plus explicatives. Sur ce point, il importe de rappeler que la plupart des recherches sur la déviance en milieu organisationnel sont issues de milieux anglo-saxons et européens et sont susceptibles de préconiser des résultats décontextualisés et peu opérationnels dans les pays orientaux et magrébins. Ceci permet d'engager des actions ciblées et donne la latitude de lire positivement les dysfonctionnements et d'y réagir. Sa pertinence réside dans le fait qu'il ne confine pas ces comportements dysfonctionnels à des obstacles mais leur voit une vertu pédagogique permettant de concevoir des formations et des plans d'actions appropriés aux problèmes des organisations (Ben Hamouda, 1992).

Cette recherche comporte donc une visée pratique. Elle offre sur **le plan managérial**, une opportunité pour comprendre l'essence des dysfonctionnements au sein d'une équipe de

travail. L'identification de ces comportements et la connaissance de leurs origines constituent un élément important pour toute politique de management des ressources humaines.

La typologie présentée dans ce travail pourrait être utilisée pour sensibiliser les managers des équipes ainsi que les directeurs des ressources humaines aux difficultés rencontrées par les membres d'une équipe de travail dans l'accomplissement de leurs tâches communes. Plus spécifiquement, cette typologie pourrait être présentée dans le cadre de sessions de formation pour engager des discussions de groupe et concevoir des plans d'action susceptibles de réduire l'occurrence de ces comportements. Elle peut aussi servir pour le recrutement (identification des traits de personnalité compatible avec le travail en équipe et inversement). Cette recherche peut sensibiliser les managers des équipes ainsi que les directeurs des ressources humaines à l'utilité de la formalisation. Il est nécessaire de rédiger des procédures et de les mettre à la disposition des différents membres de l'équipe, des procédures d'installation, de maintenance d'exécution, d'applications claires. Ce travail peut également servir pour améliorer la politique d'appréciation des compétences. Celle-ci doit permettre au travailleur de connaître et de participer à la détermination des critères d'évaluation et une rétroaction concernant les résultats du processus d'évaluation. Le système d'appréciation des compétences peut stimuler comme il peut entraver le fonctionnement d'une équipe de travail. Enfin, l'identification des comportements dysfonctionnels et l'analyse de leurs causes d'émergence favoriserait une gestion plus efficace du travail en équipe en milieu organisationnel et une meilleure qualité de vie au travail pour les membres de l'équipe.

Les organisations vivent aujourd'hui des problèmes majeurs de sous utilisation de potentialités internes, de difficultés de mise en réseau du savoir et d'optimisation de leurs structures et de leurs modes de fonctionnement. Le management du savoir avec utilisation insuffisante de l'immatériel constitue un défi majeur et une préoccupation à ce jour mal posés et non solutionnés.

Les résultats de notre recherche mettent en exergue la nécessité d'instaurer une capitalisation intelligente de l'ingénierie interne et du savoir individuel et collectif. Inclure les comportements dysfonctionnels dépoussiérés de leur charge négative est à bon égards une stratégie payante d'optimisation de la valeur et des actes de gestion.

Les résultats de notre étude aident à orienter l'action sur la chaîne relationnelle, les diverses relations qui s'y nouent avec la focalisation sur les points de convergence et

optimisation des points de divergence. Le poids respectif des éléments qui composent l'actif humain de son double versant positif et négatif est un apport majeur. La compréhension de la chaîne des relations avec différenciation des apports peut aider à mieux poser la problématique du lien à l'organisation et des composantes du contrat juridique qui fondent la relation de travail.

Explorer les comportements dysfonctionnels aide à mieux poser la problématique de confiance, de l'attachement à l'organisation et augure d'une relation compréhensive, inscrite dans un cadre d'échange mutuel prélude à une relation à long terme.

Elle éclaire le cadre relationnel à établir avec le groupe et l'organisation entités exposées aujourd'hui à une crise de confiance relationnelle d'autant plus aigue dans un contexte où le savoir et l'actif immatériel ne peuvent naître que dans un climat de confiance et de tolérance de la différence.

Cette thèse aide les DRH à bâtir une proximité affective entre les ressources humaines à vivre des relations interactives mutuellement enrichissantes. Elle inspirera les actions de communications interne et du développement d'un relationnel où chacun accepte ce qu'il est, ce qu'il a de commun, de partagé et de différent. Elle aidera à bâtir en interne des cellules d'écoute, à orienter le contenu des cellules d'expression et à appréhender le travail comme opportunité de partage où les personnalités, les différences de point de vue deviennent une richesse.

Connaitre les traits de personnalité, les contours des groupes, les identités professionnelles est un acquis important pour concevoir et accroître des rapports sociaux libérés de perceptions négatives et des *a priori*.

Notre recherche comporte une visée pratique et utile, dans le sens où les résultats générés permettent de tirer quelques enseignements pratiques pour les managers des équipes de travail et les responsables ressources humaines.

- les managers peuvent ainsi intégrer les potentialités des groupes, celles en friche et injustement considérées comme négatives et menaçantes. En effet, le management de la valeur incite à créer de la valeur à travers tous les actes de gestion. Il ne faut exclure aucun profil, les profils difficiles peuvent être considérés comme une ressource et contribuer à la création de la valeur.

- ils peuvent ainsi dépasser les stratégies défensives, de simple étouffement ou d'évitement des profils difficiles. Bien au contraire, les managers des équipes doivent mieux utiliser ces mauvais profils pour créer de la valeur.

-Les directeurs des ressources humaines peuvent améliorer leurs stratégies de gestion de la qualification et de la motivation en créant un cadre de travail motivant et des contextes de participation à la vie des groupes plus apaisée (Louart, 2006).

Ainsi, notre recherche offre des dispositifs et des leviers d'action adéquats permettant de réduire, voire transformer ces comportements dysfonctionnels.

Sur le plan méthodologique, nous ne prétendons pas généraliser les résultats auxquels nous avons aboutis, la recherche exploratoire que nous avons menée est conceptualisée et nos résultats sont tributaires des cas étudiés. Ceci est un constat propre à la plupart des études qualitatives en sciences sociales (où se situent aussi les sciences de gestion).

La majorité des travaux sur les comportements dysfonctionnels utilisent la méthode quantitative. Dans cette recherche, nous avons utilisé une méthode qualitative vu la particularité du sujet, les objectifs de la recherche et la nature de la problématique étudiée. Selon Wacheux (1996, p15), « *la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* ». Le déploiement d'une analyse qualitative procure un éclairage plus subtil et contextualisé. Une investigation de nature qualitative par opposition à une investigation de nature positiviste laisse une certaine marge de liberté au chercheur de façon qu'il puisse parer aux imprévus et ajuster son travail de recherche par rapport aux données recueillies (Héliche, 2001). La visée de notre approche qualitative est de donner du sens plus qu'à fournir des preuves ou des généralisations.

Pour comprendre l'étiologie de la perception des dysfonctionnements chez les travailleurs ainsi que les causes d'émergence de ces dysfonctionnements, nous avons recouru à des entretiens en profondeur. Celui-ci a permis de faire émerger des représentations riches sur le vécu et l'expérience des travailleurs. Selon El Akremi (2000, p256), « *l'entretien est l'instrument privilégié des études exploratoires compte tenu de la richesse qu'il peut générer* ». L'entretien repose sur les points de vue de l'interviewé et confère à sa logique subjective et rationnelle une grande place. Le fait de laisser de la liberté à l'interviewé de

s'exprimer tout au long de l'entretien permet la production d'un discours riche et argumenté. Celui-ci peut aboutir à des niveaux d'informations plus profonds et plus significatifs que les simples représentations intellectualisées (Beltaifa, 2009). Les entretiens semi-directifs ont été complétés par la méthode des incidents critiques. L'incident critique décrit un comportement plutôt atypique (ici d'ordre dysfonctionnel), en analysant ses conséquences et le contexte dans lequel il s'est manifesté. Pour parvenir à collecter des incidents critiques, nous avons demandé aux chefs d'équipe et aux informaticiens membres des mêmes équipes de nous donner des exemples de comportements efficaces et inefficaces qu'ils ont personnellement bien ou mal gérés, ou que d'autres membres de l'équipe ont bien ou mal gérés. Cette méthode s'avère particulièrement utile dans la mesure où elle permet de compléter l'analyse des situations courantes et des événements perceptibles en fonctionnement ordinaire (Wacheux, 1996). Les entretiens ne sont pas toujours pour amasser des données. Pour cette raison, nous avons élargi le dispositif de notre recherche en recourant à une autre technique de collecte de données l'observation participante. L'observation des comportements dysfonctionnels auxquels nous nous intéressons a pour objectif la compréhension de l'intérieur comment ces comportements se manifestent avant de les expliquer. Nous avons eu recours à deux techniques de recueil des données pour dépasser les limites engendrées par l'utilisation d'une technique de recherche unique. Nous avons procédé à ce que les auteurs appellent la triangulation méthodologique (Mangan & al., 2004). Le recours à l'observation participante nous a permis de collecter des informations à partir desquelles nous avons pu construire un discours qui se situe au-delà des modèles normatifs habituels. L'originalité et la richesse de ces données amassées nous a conduit à mieux comprendre les phénomènes interactifs. Wacheux (1996, p210) souligne que « *la présence du chercheur sur le terrain et la possibilité de voir les phénomènes les phénomènes, ou même d'y participer produit souvent des travaux féconds et riches de sens* ».

Limites de la recherche

Tout travail de recherche présente des limites qui atténuent la portée des résultats. Les résultats qui émergent de notre investigation empirique sont à prendre avec une certaine réserve, compte tenu des biais propres à la nature même de la démarche qualitative. Dans cette recherche, nous avons recouru exclusivement à une méthode qualitative. Or, les méthodes qualitatives font plus sens qu'elles ne donnent de preuves. Les construits retenus peuvent paraître davantage explicatifs même si une contextualisation a été tentée.

De même, il n'a pas été possible d'interroger tous les membres des différentes équipes. Certains équipiers n'ont pas été coopératifs ou n'étaient pas disponibles pour répondre à nos questions. Dans cette recherche, nous avons opté pour la qualité et la profondeur des informations recueillies plutôt que pour la quantité.

Nous nous sommes référés à deux sources uniquement en l'occurrence le manager de l'équipe et les différents membres de l'équipe, nous n'avons pas interrogé des directeurs des ressources humaines, des dirigeants des entreprises et des clients pour avoir une autre perception des dysfonctionnements vécus par ces derniers. De même, les personnes interviewées ne sont pas systématiquement les plus qualifiées ou à point de vue intéressant. Le nombre limité d'équipes étudiées lors de la recherche exploratoire peut également paraître restreint.

-Nous n'avons été assez outillés pour mener l'observation participante.

-La technique d'observation n'est pas dénuée de biais. En effet, la présence d'une personne étrangère peut perturber le lieu même de l'observation. De ce fait, les travailleurs observés peuvent en effet adopter des comportements peu spontanés et affectés. Ceci est susceptible de porter préjudice et constituer un biais aux résultats de l'observation.

-L'objectif de notre étude était d'identifier les comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail en contexte tunisien. Nous avons insisté, plus particulièrement, sur les causes de leur émergence et non sur leurs conséquences.

Nous ne prétendons avoir approfondi dans ce travail de recherche tous les arcanes des comportements dysfonctionnels en milieu organisationnel, et même si les résultats auxquels nous avons aboutis semblent intéressants, ils peuvent ouvrir de nouvelles pistes de recherches.

Pistes de recherches futures

Dans des recherches ultérieures, des entretiens en profondeur peuvent également être menés auprès des directeurs des ressources humaines, des dirigeants des entreprises et des clients pour avoir une autre perception des dysfonctionnements vécus par ces derniers. Ces recherches exploratoires devraient permettre d'aboutir à une grille exhaustive de causes sur

lesquelles il est impératif d'agir pour réduire l'occurrence des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail.

Par ailleurs, une étude regroupant des équipes de projets, de production, etc permettrait de comparer la nature des comportements dysfonctionnels par rapport aux différents types d'équipes de travail. Enfin, il serait intéressant d'approfondir les conséquences de ces comportements sur l'efficacité des équipes et d'aboutir ainsi à un travail intégrant l'ensemble des variables en relation avec les comportements dysfonctionnels.

Malgré toutes ces limites qui ouvrent la voie vers des pistes de recherche futures, nous estimons que cette étude a répondu aux objectifs qu'elle visait. Ainsi, les résultats que nous avons obtenus répondent bien à notre question de recherche.

Cette étude a également fourni des éclairages sur les comportements à adopter par le manager ou les membres de l'équipe pour faciliter la réalisation de la tâche collective. En effet, le mode d'organisation en équipe est délicat à mettre en place. Il ne suffit pas de mettre des individus ensemble pour qu'ils sachent automatiquement comment travailler efficacement. Pour amener les équipiers ainsi que le manager de l'équipe à travailler d'une manière efficace, il est nécessaire de développer des compétences personnelles (la gestion de stress, la maîtrise de soi) ou interpersonnelles (le leadership, la communication) et de gestion (la planification, la prise de décision, l'évaluation) (Louart, 2002). Le manager d'équipe ainsi que les différents membres peuvent recourir aux formations pour développer ces compétences

Références Bibliographiques

- Abdellatif I., (2005), « Configuration du rapport salarial et types de développement : Essai d'interprétation à partir de l'expérience tunisienne », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des Sciences économiques et de gestion de Tunis.
- Abramson L.Y., Seligman M.E.P & Teasdale J.D., (1978), «Learned helplessness in humans: critique and reformulation », Journal of Abnormal Psychology, vol. 87, pp 49-74.
- Adams J.S., (1963), «Toward an understanding of inequity», Journal of Abnormal and Social Psychology, vol. 67, pp 422-436.
- Adams J.S., (1965), «Inequity in social exchange», In Berkowitz L., Advances in experimental social psychology, vol. 2, pp 267-299.
- Albanese R. & Van Fleet, D. D., (1985). « Rational behavior in groups: The free-riding tendency », Academy of Management Review, vol.10, pp 244-255.
- Alchian A. A. & Demsetz, H., (1972), « Production, information costs, and economic organization», American Economic Review, vol. 62, pp 777-795.
- Al-Boukhari. Sahih El-Boukhari. Al Maktaba al-Asriyya.
- Allard P. F., (2012), Management d'équipe, Collection : Les Topos, Dunod, 128 pages
- Allen N. J. & Hecht T.D., (2004), « The romance of teams: Toward and understanding of its psychological underpinnings and implications », Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 77, pp 439-461.
- Amason A. C., (1996), « Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams». Academy of Management Journal, vol. 39, pp 123-148.
- Alouane Y., (1997), Gestion des ressources humaines, Edition Konrad.

- Andersson, L. M. & Pearson C. M., (1999), « Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace », *Academy of Management Review*, vol.24, pp 452-471.
- Anzieu, D. & Martin J.Y., (1968), *La dynamique des groupes restreints*, Presses Universitaires de France.
- Argyris C.H., (1964), *Integrating the individual and the organization*, New York, Wiley.
- Argyris C.H., (2003), *Savoir pour agir Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod, 330 p.
- Aubé C., Rousseau V & Tremblay S., (2011). « Team size and quality of group experience: The more the merrier? », *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 15, pp 357-375.
- Aubé C. & Rousseau V., (2011), « Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 84, pp 565-580.
- Aubé C. & Rousseau V., (2009), « Des équipes de travail efficaces : ce qu'il faut faire et ne pas faire », *Gestion*, N°34, pp 60-67.
- Aubé C., Rousseau V., Morin E.M. & Lagdeau P.E., (2008), « Les comportements contre-productifs dans les équipes », Actes du 14 Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Hammamet, Tunisie.
- Aubé C. & Rousseau V., (2008), « Les pratiques de gestion : de l'individu à l'équipe ». In C. Maillot, E. Brunelle et V. Kisfalvi (Éd), « Habiletés de direction », *Gestion*, pp 264-275.
- Aubé C., Rousseau V. & Savoie, A., (2006), « Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique », *Le travail humain*, N° 69, pp 269-294.
- Aubé C., (2003), « Les interventions régulatrices groupales et l'efficacité des équipes de travail : Développement et vérification d'un modèle théorique », Thèse de doctorat en psychologie-recherche et intervention. Université de Montréal.

- Ayed T.L., (2009), « Compétences, performance organisationnelle et envergure du champ stratégique de l'entreprise : une étude comparative entre la Tunisie et le Canada », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des Sciences économiques et de gestion de Tunis.

- Bach-hamba A. & Louart P., (2010), « Diagnostic et gestion des comportements dysfonctionnels dans les équipes de production dans un contexte tunisien », Actes du 15 Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Lille, France.

- Bandura A., (2001), « Social cognitive theory: an agentic perspective », Animal Review of Psychology, vol. 52, pp 1-26.

- Bandura A., (1977), « Toward a unifying theory of behavioral change », Psychological Review, vol. 84, pp 191-215.

- Balcazar F., Hopkins B.L. & Suarez Y., (1986), « A critical, objective review of performance feedback », Journal of Organizational Behavior Management, vol.7, pp 65-89.

- Bardin L., (1996), L'analyse de contenu, 8^e édition corrigée, Paris, PUF.

- Barki H. & Hartwick J. (2004), « Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict », International Journal of Conflict Management, Vol. 15, n° 3, pp 216-244.

- Baron R.A. & Neuman J.H., (1996), « Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes ». Aggressive Behavior, vol. 22, pp161-173.

- Barrick M.R. & Mount M. K., (1995), « The big five personality dimension and job performance: A meta-analysis », Personnel Psychology, vol. 44, pp 1-27.

- Batt R., (2004), « Who benefits from teams? Comparing workers, supervisor, and managers », Industrial Relations, vol. 4, pp 183- 210.

- Bradley B H., Klotz CA., Postlethwaite B.E & Brown K. G., (2013), « Ready to rumble: How team personality composition and task conflict interact to improve performance », *Journal of Applied Psychology*, Vol 98(2), pp. 385-392.

- Ben Achour Y., (2011), *La deuxième Fatiha, L'Islam et la pensée des droits de l'homme*. Editions Proche Orient

- Ben Fadhel A., (1992), « La dynamique séquentielle culture-gestion, fondements théorique et analyse empirique du cas tunisien », Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, Université de Nice.

- Ben Ferjani. M., (1996), « Nouveau contexte de l'entreprise tunisienne et pratiques de GRH : cas de quelques entreprises performantes », actes du colloque organisé par la Faculté des Sciences économiques et de Gestion de Sfax.

- Ben Guiza T., (2012), « La modernité tunisienne : du passé de la construction à l'avenir de l'invention ». In Guiza H., Ben Romdhane M., Zghal.A., Charfi.A., Ounaies A., Belhedi A., Haddad M., Nouira A., Hizaoui A., Ghrairi G., Ben Guiza T., (2012), *Tunisie 2040 : le renouvellement du projet réformiste tunisien*, Sud Edition.

- Ben Hamouda, A., (1992), « La formation aux ressources humaines : écueils et perspectives », Cahiers du CERP, Tunis, 22p.

- Ben Hamouda., A (1985), « Fonction personnel et effet sociétal », Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, Université de Tours, Faculté des sciences économiques et de gestion, 404 p.

- Ben Hassine A., (2007), « la GRH entre pratiques opérationnelles et stratégiques, une étude empirique auprès d'organisations tunisiennes », *AGRH*, Fribourg.

- Beltaifa Ben Amor N., (2009), « Contribution à l'étude des déterminants de l'injustice organisationnelle et son impact sur les comportements déviants : Cas des entreprises tunisiennes », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut supérieur de gestion de Tunis.

- Ben Rejeb W., Abdellatif C., Sbais Y. & Dabbabi Y., (2006), « Le management tunisien : orientation arabe ou méditerranéenne », *Sociétal*, N° 54, pp 36-45.

- Ben Romdhane M., (2012), Développement et institutions. In Guiza H., Ben Romdhane M., Zghal.A., Charfi.A., Ounaies A., Belhedi A., Haddad M., Nouira A., Hizaoui

A., Ghrairi G., Ben Guiza T., (2012), Tunisie 2040 : le renouvellement du projet réformiste tunisien, Sud Edition.

- Ben Turkia M., (1996), La culture du management en Tunisie, Centre d'études, de recherches et publications. 297 p.

- Berg RW., (2012), The Anonymity Factor in Making Multicultural Teams Work: Virtual and Real Teams, *Business Communication Quarterly*, 75(4), p404-424.

- Berkowitz L., (1989), «The frustration-aggression hypothesis: an examination and reformation», *Psychological Bulletin*, vol.106, pp59-73.

- Berry RG., (2011), «Enhancing Effectiveness on Virtual Teams», *Journal of Business Communication*, Vol. 48, pp186-206.

- Brewster C. & Bournois F., (1991), «A European perspective on human resource management», *Personnel Review*, vol. 20 (6), pp. 4-13.

- Blanchet A. & Gotman A., (1992), l'enquête et ses méthodes : l'entretien, Nathan.

- Boudabbous S., (2005), « Approche culturelle des rapports entre Tunisiens et Occidentaux dans le cadre des activités d'une entreprise en joint-venture », *Revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, N° 40, pp 81-92.

- Boukraa R., (2005), Comprendre la mondialisation : études sociologiques. Centre de Publications Universitaire. Tunis.

- Bournois F. & Roussillon S. (coord.) (1998), Préparer les dirigeants de demain – Une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel, Paris, Editions d'Organisation.

- Bournois F. & Roussillon S., (1992), « The management of 'Highflier' Executives in France : The Weight of National Culture», *Human Resource Management Journal*, vol.3(1), pp. 37-56.

- Boussofara. Korbi, F., (2006), « Multidimensionnalité de l'implication organisationnelle et performance sociale : Déterminants et impact dans les entreprises

certifiées ISO 900 », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des Sciences économiques et de gestion de Tunis.

- Bouvier F., (1987), *Le travail au quotidien*, Editions PUF.
- Burke C.S., Stagl K.C., Klein C Goodwin. G.F., Salas E. & Halpin, S.M., (2006), « What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis », *The Leadership Quarterly*, vol. 17, pp 288-307.
- Brewster C., Hegewisch, A., (eds), (1994), *Policy and Practice in European Human resource Management - The Price Waterhouse Cranfield Survey*, Londres: Routledge.
- Buss A H., (1961), *The psychology of aggression*, New York, Wiley.
- Campion M.A., Medsker G.J. & Higgs A.C., (1993), « team characteristics and effectiveness: A replication and extension », *Personnel Psychology*, vol. 49, pp 429-452.
- Cardonna P., Lawrance B. & Bentler P. (2004), « The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior », *Group & Organization Management*, n° 29, pp 219-247.
- Cazal D., (2000), « Comparaisons internationales et GRH : intérêt d'une approche en termes de réflexivité », *Cahiers de la recherche. LIRHE*.
- Cazal D., (1998a), « Intérêt et limites des comparaisons internationales". In Bournois F. & Roussillon S. (coord.), *Préparer les dirigeants de demain - Une approche internationale de la gestion des cadres à haut, potentiel*, Paris, Editions d'Organisation, pp. 411-427.
- Cazal D., (1998b), « Cultures, institutions, interactions en management comparé : l'interprétation des différences internationales », 9e Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Versailles-St Quentin en Yvelines.
- Chanlat J.F., (1990), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Presses Université Laval, 842 p.
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. & Roussel. P, (2006). « Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche », les notes du LIRHE.

- Cheshin A., Kim Y., Nathan DB., Ning N. & Olson JS., (2013)., « Emergence of differing electronic communication norms within partially distributed teams», Journal of Personnel Psychology, Vol 12(1), pp7-21.

- Chouaieb A., (2004), « Mémoire organisationnelle et structures de pouvoir : Une dialectique de fonctionnement. Cas de la CNRPS et de la société de peinture Astral », Mémoire de mastère en gestion des ressources humaines, Institut Supérieur de gestion.

- Cintas C., (2003), « Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales : Vers de nouvelles problématiques pour la GRH ? », Revue de gestion des ressources Humaines, N° 50, pp 57-77.

- Cohen E., (1996), Epistémologie des sciences de gestion, Encyclopédie de gestion.

- Cole M.S., Walter. F., Bruch.H., (2008), « Affective Mechanisms Linking Dysfunctional Behavior to Performance inWork Teams : A Moderated Mediation Study », Journal of Applied Psychology, vol. 93 (5), pp 945-958.

- Couhanglan P. & Brady E., (1995), « Understanding performance limiting practices in product development », European Operations Management Association.

- Courcy F. & Savoie A., (2003), « L'agression en milieu de travail: qu'en est-il ? et que faire? », Revue gestion, n° 28, pp 19-25.

- Crozier M. & Friedberg E., (1977), L'acteur et le système, Paris, Seuil.

- Crozier M., (1962) ; le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil.

- Dabbabi I., «Vers une nouvelle vision de gestion des carrières : cas des entreprises de recherche agricole tunisiennes », la revue des sciences de gestion : Direction et Gestion, N° 39, pp 81-94.

- Dahmani A., (2010), « La gestion des ressources humaines entre confiance et empowerment : Vers une approche relationnelle : un essai de validation dans le secteur pétrolier en Tunisie », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieur de gestion.

- Daoued Ben Arab S., (2011), « L'influence du leadership d'empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires. Cas des entreprises certifiées ISO 9001 », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des Sciences économiques et de gestion de Sfax.
- Davaziers P., (2005), « les impasses du harcèlement moral. L'ergonomie contre la victimologie ». Cadres –CFDT, N°413, pp15-22.
- De Jong, Bart AD & Kurt T., (2012), « Correction to: Beyond Shared Perceptions of Trust and Monitoring in Teams: Implications of Asymmetry and Dissensus », Journal of Applied Psychology, Vol 97(2), pp. 391-406.
- Dejours C., (1999), Le Facteur humain, coll. Que sais-je ? P.U.F., 1999, Paris, 127 p
- Dejours C., Veil C. & Wisner A., (1985), Psychopathologie du travail, ESF, Paris
- DeLeon L. (2001). , « Accountability for individuating behaviors in self-managing teams», Organization Development Journal, vol. 19, pp 7-19.
- Devine D.J., (2002), « A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations », Group Dynamics: Theory, research and practice, vol. 6, pp 291-310.
- De Wit FRC., Greer LL. & Jehn KA., (2012), The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, Vol. 97(2), pp360-390.
- Diefendorff J.M, Mehta K., (2007), « The relations of motivational traits with workplace deviance», Journal of Applied Psychology, vol.2, pp 967-977.
- Dimotakis N., Davison B.R. & Hollenbeck JR., (2012)., « Team Structure and Regulatory Focus : The Impact of Regulatory Fit on Team Dynamic», Journal of Applied Psychology, Vol 97 (2), pp424-431.

- D'Iribarne P., (1998). Cultures et mondialisation - Gérer par-delà les frontières, Paris : Seuil, 358 p.

- D'Iribarne P., (1991), « Culture et effet sociétal », *Revue française de Sociologie*, N°32, pp. 599-614.

- D'Iribarne P., (1989), La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales, Paris : Seuil.

- Duffy M.K., Shaw J. D., Scott K.L. & Tepper B.J., (2006), « The moderating roles of self-esteem and neuroticism in the relationship between group and individual undermining behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol.91, pp 1066-1077.

- Duluc A., (2008), Leadership et confiance : Développer le capital humain pour des organisations performantes, Dunod, 272 p.

- Dunlop P.D. & Lee K., (2004), « Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel ». *Journal of Organizational Behavior*, n° 25, pp 67-80.

- Dunphy D. & Bryant B., (1996), « Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance? », *Human Relations*, N° 49, pp 677-699.

- Einarsen S., Aasland M.S. & Skogstad, A., (2007), « Destructive leadership behavior. A definition and conceptual model », *The Leadership Quarterly*, vol. 18, pp 207-216.

- Essid H., (2006), « Interaction entre gestion des compétences et engagement organisationnel et son impact sur la mobilisation des comportements discrétionnaires : Cas de la société Shell », mémoire de mastère en gestion des ressources humaines, Institut Supérieur de gestion de Tunis.

- Eiger, A., (1997), Petit traité des perversions morales. Bayard éditions.

- Elfi B; Inge N & Hans DW., (2008)., «Organizational Team Related and Job Related Risk Factors for Bullying, Violence and Sexual Harassment in the Workplace: A Qualitative Study», *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 13(2), pp132-146.
- Festinger L., (1950). « Informal social communication », *Psychological Review*, vol. 57, pp271–282.
- Fleishman M.M., Mumford S.J., Zaccaro K.Y. , Levin A.L. , Korokin & Hein M.B., (2001), « Taxonomic efforts in the description of leader behavior : a synthesis and functional interpretation», *Leadership quarterly*, vol. 4, pp 245-297.
- Fleishman E. A., Mumford M. D., Zaccaro S. J., Levin, K. Y., Korotkin A. L. & Hein M. B. 1991, « Taxonomic efforts in the description of leader behavior : A synthesis and functional interpretation », *Leadership Quarterly*, vol. 2, pp 245-287.
- Fleishman E.A., (1982), «Systems for describing human tasks», *American Psychologist*, vol. 37, pp 821-834.
- Fox S., Spector P.E. & Miles D., (2001), « Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, pp 291-309.
- Frédérique C., (2003), « Le paradoxe de la complexité : Comment gérer les conflits d'une équipe de projet ? », 14ème congrès de l'AGRH, Grenoble.
- Freud S., (1957), On narcissism: an introduction, Standard Edition, vol. 14. London.
- Gabriel Y. (1998), « An introduction to the social psychology of insults in organizations», *Human relations*, vol. 51, pp 1329-1354.
- Gajendran R.S. & Joshi A (2012)., Innovation in Globally Distributed Teams: The Role of LMX Communication Frequency, and Member Influence on Team Decisions, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97, No. 6, 1252-1261.
- Gagnon Y C., (2005), l'étude de cas comme méthode de recherche, Presses de l'université de Québec, 128p.

- Gaha C. & Mansour N., (2004), « La GRH comme levier de management des savoirs : cas de deux entreprises tunisiennes », Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines», Montréal.

- Gajendran RS. & Joshi A (2012), « Innovation in Globally Distributed Teams: The Role of LMX Communication Frequency and Member Influence on Team Decisions », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97, No. 6, pp1252-1261.

- Gannouni I., (2010), « L'engagement organisationnel dans un contexte de changement : la contribution du contexte, du processus et des différences individuelles », Mémoire de mastère en gestion des ressources humaines, Institut Supérieur de gestion.

- Grawitz M., (2003), *Méthodes des sciences sociales*, 12^{ème} ed, Dalloz.

- George J. M., (1992), « Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organization», *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp 191-202.

- Ghat B., (2010), *Culture et organisations*. Editions du laboratoire en psychologie et sciences de l'éducation, faculté d'Oran, Algérie, 188p.

- Gladstein D.L. (1984), « Groups in context: A model of task group effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp 499-517.

- Glassop L.I., (2002), «The organizational benefits of teams», *Human Relations*, N°55, pp 225-249.

- Goltz S.M., Citera M., Jensen M., Favero J. & Komaki, J.L., (1989), « Individual feedback: Does it enhance effects of group feedback», *Journal of Organizational Behavior Management*, N°10, pp 77-92.

- Grebot E., (2007), *Harcèlement moral au travail : identifier, prévoir, désamorcer*, Eyrolles, Editions d'organisation.

- Griffin R.W. & Lopez Y.P., (2005), « Bad behavior in organizations: A review and typology for future research », *Journal of Management*, vol. 31, pp 988-1005.

- Griffin R. W., O'Leary-kelly A. M., & Collins J. M., (1998b). Dysfunctional work in organizations. In C.L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organization behavior* (pp.65-82). New York: Wiley.

- Griffin R. W., O'Leary-kelly A. M. & Collins J. M. (Eds). (1998a). *Dysfunctional behavior in organizations: Non-violent dysfunctional behavior* (Vol.23). Stanford, CT: JAI.

- Grima F. (2004), « Les conséquences de l'ambiguïté et du conflit de rôle au travail : Proposition d'un modèle explicatif synthétique », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°54, pp56-77.

- Guedj JP., (2007)., *La perversité à l'œuvre. Le harcèlement dans l'entreprise et le couple*, Larousse, Paris.

- Guzzo R.A. & Shea G.P., (1992), « Group performance and intergroup relations in organizations. In M.D. Dunette & L.M Hought (eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3. Palo Alto, consulting psychologists Press, pp 269-313.

- Hachelafi H., (2010), *Violences en milieu du travail : étude du secteur de la santé*, Editions Dar El Gharb, Algérie, 233p.

- Hackman J. R., (2002), *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston. HBS Press.

- Hackman R., (1990), *Groups that work and those that don't*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hackman J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (p 315 – 342), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Hall E.T., (1971), *La dimension cachée*. Editions du seuil. Paris.

- Harkins S. G. & Petty R. E., (1982). « Effect of task uniqueness on social loafing ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 43, pp 1214- 1229.

- Hatchuel A., (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? », in David A. & al., Les fondements des sciences de gestion, Paris, Vuibert.

- Hechiche-Salah, L., (2001), « Variables culturelles et analyse stratégique : Contribution à une lecture qualitative de l'organisation », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieur de gestion.

- Hellriegel, Slocum, Woodman, (1996)., Management des Organisations. Trad. Par trichan, M. Saporta, éd. Nouveaux horizons.

- Herzberg F., (1971), Le travail et la nature de l'homme, Paris: EME.

- Hirigoyen M.F., (2007), Les nouvelles solitudes, La découverte, 212 p.

- Hirigoyen M.F., (2001), Malaise au travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux, Éditions La Découverte.

- Hirigoyen M.F., (1998), Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien, Syros.

- Hofstede G., (1991), Cultures and organisations, Londres: McGraw-Hill.

- Hofstede G., (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values, Beverly Hills, Sage.

- House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W. & Gupta, V., (2004). Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Sage Publications.

- Igalens J., Roussel P., (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris, Economica. 207 p.

- Ilgen D.R., (1999). «Mediators, moderators, and testes for mediation », Journal of Applied Psychology, vol. 69, pp 307-321.

- Ingham A. G., Levinger G., Graves J. & Peckham, V., (1974), «The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance», *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 10, pp 371-384.
- Jackson J.M., Harkins S.G., (1985), «Equity in effort: an explanation of the social loafing effect», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 49, pp1199-1206.
- Janis I.L., (1982), *Groupthink* (2nded). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Janz B.D., Colquitt J.A. & Noe R.A. (1997), « Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, independence, team development, and contextual support variables », *Personnel Psychology*, vol. 50, pp 877-904.
- Jehn K. & Mannix E., (2001), « The dynamic nature of conflict : A longitudinal study of intragroup conflict and group performance », *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp 238-251.
- Jehn K.A., (1995). , «A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp 256–282.
- Jones G. R., (1984), « Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behaviour», *Academy of Management Review*, vol. 9, pp 684-695.
- Kahn A.W (2012)., « The function of dysfunction: implications for organizational diagnosis and change, Consulting Psychology Journal: Practice and Research», Vol. 64, pp 225-241.
- Kahn R., Wolfe D., Quinn R., Snoek J. & Rosentbal R., (1964), *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Karau S.J. & Williams K.D., (1997), «The effects of group cohesiveness on Social loafing and social compensation », *Group Dynamics: Theory Research, and Practice*, vol.1, pp 156-168.

- Katzenbach J.R. & Smith D.K. ; (2005), «The discipline of teams», Harvard Business Review
- Kechidi M., (2005), «La théorie de la structuration: une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles», Relations Industrielles, vol. 60 (2), pp 348-370.
- Kelly H.H., (1973), «The process of causal attribution», American Psychologist, vol. 28, pp107-128.
- Keyton J., (1999), « Analysing interaction patterns in dysfunctional teams», Small Group Research, vol. 30, pp 491-518.
- Kidwell R. E. & Bennett N., (1993), « Employee propensity to withhold effort : A conceptual model to intersect three avenues of research», Academy of Management Review, vol. 18, pp 429-456.
- Knoke D., (1990). Organizing for collective action. The Political Economies of Associations, New York: de Gruyter.
- Kolb J A., (2013), « Conflict management principles for groups and teams, Industrial & Commercial Training », Vol. 45, pp79-86.
- Korbi K., (2001), « La prise de décision stratégique dans un environnement complexe : Fondements théoriques et validation empirique dans le contexte tunisien », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des Sciences économiques et de gestion de Tunis.
- Kozlowski S.W.J. & Ilgen D.R., (2006), « Enhancing the effectiveness of work groups and teams», Psychological Science in the Public Interest, vol. 7, pp 77-124.
- Kravitz D. A. & Martin B., (1986), « Ringelmann rediscovered: The original article», Journal of Personality and Social Psychology, vol. 50, pp 936-941.
- Krumm S., Katrin T. & Hertel G., (2013), « Challenges in norm formation and adherence: The knowledge, skills, and ability requirements of virtual and traditional cross-cultural teams», Journal of Personnel Psychology, Vol. 12(1), p33-44.

- LaGrange R.L., Ferraro K.F. & Supancic M., (1992), «Perceived risk and fear of crime: role of social and physical incivilities», *Journal of Research in Crime and Delinquency*, vol. 29, pp 311-334.
- Lane C., (2000), Understanding the globalisation strategies of German and Britishmultinational companies: Is a societal effects approach still useful? In Maurice, M, Sorge, A, (eds), *Embedding Organizations*, Amsterdam, John Benjamins publishing
- Lassoued K., (2001), Contribution à l'analyse de l'influence de la culture d'entreprise sur les pratiques de contrôle de gestion : une étude empirique sur 50 entreprises industrielles tunisiennes, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes.
- Latané B., Williams K. & Harkins S., (1979), « Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 37, pp 822-832.
- Latiri R., Smida A., (2004), « L'attitude du manager tunisien face à l'avenir », Colloque Cemdimmo : Le Management face à l'environnement socio-culturel, pp 1-17.
- Lawrence M., Lorsh L., (1997), « The black box of organizational demography », *Organization Science*, vol. 8, pp1-22.
- Leconte C., Morin A., Courcy F., Scali D. & Labonne S., (2008), « Le rôle de la qualité de l'expérience groupale comme modérateur de la relation entre le style de gestion et la victimisation », 15 Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française.
- Le Moigne, J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 179 p.
- Leymann H., (1996), «The content and development of mobbing at work», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, pp 165-184.
- Levine JM. & Moreland RL., (1990), « Progress in small group research», *Annual. Review Psychology*, vol. 41, pp 585–634
- Lovelace K., Shapiro D.L. & Weingart L.R., (2001), « Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: a Conflict Communication Perspective », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n ° 4, pp 779-793.

- Locke EA., (1997), « Self efficacy : the exercise of control », *Personnel Psychology*, Vol.50, pp801-804.
- Liden R., Wayne S., Jaworski R. & Bennett N, (2004), « Social loafing: A field of investigation », *Journal of Management*, vol. 30, pp 285-304.
- Likert R., (1961), *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill.
- Lichtenstein H., (1977), *The dilemma of human identity*, New York. Aronson.
- London M., & Sessa V.I., (2006), «Group feedback for continuous learning », *Human Resource Development Review*, vol. 5, pp.1-27.
- Louart P., (2002), *le coaching : son intérêt, ses méthodes*, Cahier de la recherche IAE de Lille.
- Louart P., (2006), «Les acteurs de la GRH », in Allouche, J. «Encyclopédie des Ressources Humaines », deuxième édition, Vuibert, pp579-590.
- MacGregor D., (1960), *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Malik ME, Munir Y., Zainab Z., Hussain S., Munawar S., Bashir A.,(2012), «Empirical investigation of leadership style on enhancing team building skills», *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, pp 738-749.
- Mangan J., Lalwani C.H. & Gardner B., (2004), « Combining quantitative and qualitative methodologies in logistics research », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 34 (7), pp 565-578.
- Manoubi J., (2003), « Contribution à l'étude de l'impact de la justice organisationnelle sur les comportements de citoyenneté au travail : cas des cadres tunisiens du secteur pétrolier », mémoire de mastère en gestion des ressources humaines, Institut Supérieur de Gestion de Tunis.
- Mathieu J., Maynard M.T., Rapp T. & Gilson L., (2008), « Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future », *Journal of Management*, vol. 34, pp 410-476.

- Maurice M., Sellier F. & Silvestre, J.J., (1982), Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Paris : PUF.

- Maurice M., (1989), « Méthode comparative et analyse sociétale », *Sociologie du Travail*, 21(2), pp. 175-91.

- Maurice M., Sellier F. & Silvestre J.J. (1992), « Analyse sociétale et cultures nationales - réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue Française de Sociologie*, N°33, pp. 75-86.

- Maurice M., (1991), « Le Japon : modèle ou jeu de miroir? », *Sociologie du Travail*, N° 1, pp. 1-18.

- McCormick & Martinko M.J. (2004), « Identifying leader social cognitions: integrating the causal reasoning perspective into social cognitive theory », *Journal of Leadership and organizational studies*, vol.10, p3.

- McCrae R. R. & Costa P. T., (1997), « Conceptions and correlates to openness to experience ». In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp.825-846). San Diego, CA: Academic Press.

- Mendez, Ariel, Béret, Pierre, Paraponaris, Claude, Richez-Battesti, Nadine, (2000). *Globalisation de la R & D dans les firmes multinationales en Europe : vers quels modèles de gestion de ressources humaines ?*, Aix en Provence, miméo LEST.

- Méhaut P (2004). « Intégrer le noyau dur d'une entreprise multinationale : l'effet sociétal persiste-t-il ? », Communication publiée à la conférence du Forum Bildung und Beshäftigung, Unversité de Berne, pp 26-27.

- Ménard, Brunet, Savoie, Van Daele, Flament, (2007), « Comportements anti-sociaux au travail : les meilleurs prédicteurs des déviances de production et de propriété », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 13.

- Miles B. & Huberman A.M., (2005), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.

- Mitchell T.R. (1979), « Organizational behavior », *Annual Review of Psychology*, vol. 30, pp 243-281.

- Mkaouar R., (2008), « Valeurs et leadership des cadres expatriés : cas de quelques filiales d'entreprises européennes implantés en Tunisie », Mémoire de mastère en gestion des ressources humaines, Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis.

- Moss S.E. & Martinko M.J., (1998), « The effects of performance attributions and outcomes dependence on leader feed-back behavior following poor subordinate performance », *Journal of Vocationnel Behavior*, vol. 45, pp 295-309.

- Mueller, F., Procter, S., Buchanan, D., (2000), « Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions », Vol.11, pp 1387-1424.

- Nasr M.I., (2004), « Le rôle médiateur de la confiance dans l'effet des perceptions de la justice organisationnelle sur les comportements et les attitudes des employés : Proposition et test d'un modèle de l'échange social au travail », Mémoire de mastère en gestion des ressources humaines, Institut Supérieur de gestion.

- Neuman J. H., Baron R. A., (1998), « Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets », *Journal of Management*, vol. 3, pp 446-464.

- Neuman J. H. & Baron R. A., (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37-67). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Norbert A., (2005), *L'innovation ordinaire*. Editions Presses Universitaires de France, 2ème édition, 284 pages.

- Norbert A., (2002), *L'innovation : un processus ambigu*. In « Les logiques de l'innovation ». Alter Norbert (sous la dir.), Paris, La découverte. pp. 15-40

- O'Leary-Kelly A.M., Griffin R.W. & Glew D.J., (1996), « Organization-motivated aggression, a research framework », *Academy of Management Review*, vol. 21 (1), pp 225-253.

- O’Leary-Kelly A. M., Martocchio J. J. & Frink, D. D., (1994), «A review of the influence of group goals on group performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp1285-1301.
- Ounaies A., (2012), Introduction. In Guiza H., Ben Romdhane M., Zghal.A., Charfi.A., Ounaies A., Belhedi A., Haddad M., Nourira A., Hizaoui A., Ghrairi G., Ben Guiza T., (2012), Tunisie 2040 : le renouvellement du projet réformiste tunisien, Sud Edition.
- Pages M., Bonetti M., De Gauljac V. & Descendre D., (1979), L’emprise de l’organisation, PUF, Paris
- Paulus P.B., Vander See K., (2004), «Should there be a romance between teams and groups? ». *Journal of Occupational and organizational Psychology*, n° 77, pp 475-480.
- Pearce G.L., Giacalone R.A., (2003), «Team behaving badly: Factors associated with anti-citizenship behaviour in teams», *Journal of Applied Psychology*, vol. 33, pp58-75.
- Pearce C.L., Sims Jr. & H.P., (2002), « Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors», *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 6, pp 172-197.
- Pelled L.H., Eisenhardt K.M. & Xin K.R., (1999), « Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp 1-28.
- Pentland & Alex., (2012), «The New Science of Building Great Teams», *Harvard Business Review*, Vol. 90, pp 60-70.
- Perry JEE., Karney DF. & Spencer DG., (2013), « Team establishment of self-managed work teams: a model from the field», *Team Performance Management*, Vol. 19, pp87-108.
- Pfeffer J., (1983), «Organizational Demography », *Research in organizational Behavior*, vol. 5, pp 299-357.

- Pigeon M., Boudrias J.S. & Rousseau V., (2010), « La personnalité des membres influence-t-elle le fonctionnement des équipes de travail ? », Actes du 32e Congrès de la Société québécoise pour la recherche en psychologie (SQRP), Montréal, Canada.

- Puchault F. & Nizet J (2012), La coordination du travail dans les organisations, Collection: Les Topos, Dunod, 128 p.

- Racamier PC., (1992), Le génie des origines, Payot

- Rasmoun. Yazidi, W., (2010), « Changement organisationnel et innovativité : rôle de l'apprentissage organisationnel : cas des SSII en Tunisie », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut supérieur de gestion de Tunis.

- Rajhi S., (2004), « Evolution du modèle de la compétence : Des compétences individuelles à la compétence collective », mémoire de mastère en gestion des ressources humaines, Institut Supérieur de gestion de Tunis.

- Raymond R.R & Tremblay Y.P (2006), outils et méthodes de travail intellectuel, Les éditions de la Chenelière, 249p.

- Ren H., Wen Z., Chen Q. & Ye B., (2013), «The impact mechanism of work team leaders' psychological capital on followers' organizational citizenship behavior: A multilevel model », Acta Psychologica Sinica, Vol 45(1), pp. 82-93.

- Retour D. & Krohmer C. (2006), La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences, in C. Defelix, A. Klarsfeld, E. Oiry (Coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 149-183.

- Reynaud JD., (1997), Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale, Paris : Armand Collin, 2^{ème} édition.

- Reynaud J.D (1979), « Conflit et régulation sociale, Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », Revue Française de Sociologie, Vol.10, pp 367-376.

- Rizzo JR., House RJ & Lirtzman (1970), « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 15 (2), pp150-163

- Robertson M., Scarbrough H. & Swan J., (2003), « Knowledge Creation in Professional Service Firms: Institutional Effects ». *Organization Studies*, vol. 24 (6), 831–857.

- Robinson S.L. & Bennett R.J., (1995), « A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study », *Academy of Management Journal*, Vol 38, n°2, pp 555-572.

- Robinson S.L. & O'Leary-Kelly A.M., (1998), « Monkey see, monkey do: The influence of work group on the antisocial behavior of employees », *Academy of Management Journal*, vol. 41 (6), pp 658-672.

- Robinson S.L. & Greenberg., (1998), « Employee behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance ». In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds), *Trends in organizational behavior* (Vol.5, pp1-30). New York: Wiley.

- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A., (2006), « Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure », *Revue Canadienne des Sciences d'un Comportement*, n° 38, pp 120-135.

- Rousseau V., (2003), « Le fonctionnement interne des équipes de travail: Conceptualisation, mesure et validation », Thèse de doctorat en psychologie-recherche et intervention, Université de Montréal.

- Roussel P., (2000), « La motivation au travail : concept et théories », les notes du LIRHE, note n°326.

- Royer C., (2007), « Peut-on fixer une typologie des méthodes qualitatives », *Recherches Qualitatives*, Hors Série (5), pp82-98.

- Saibi T., (2002), « Temps et trajectoires professionnelles : Entre représentation chez les salariés et mode de gestion des ressources humaines », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des Sciences économiques et de gestion de Tunis.
- Saint-Arnaud, Y, (1989). Les petits groupes : participation et communication. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Savoie A., Beaudin G., (1995)., «Les équipes de travail : que faut-il en connaître ?», Psychologie du Travail et des Organisations, Vol. 5, pp 116-137.
- Savoie A. & Brunet L., (2000), «Les équipes de travail : champ d'intervention privilégié pour les psychologues». In J-L. Bernaud et C. Lemoine (Eds), *Traité de Psychologie du Travail et des Organisations* (p 171-202). Paris: EAP.
- Schanake M., (1991). « Equity in effort: the “sucker effect in coaching groups», Journal of Management, Vol. 17, pp 41-56.
- Schein, E., (1999), *Culture: The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*, Sanfrancisco : Jossey-Bass.
- Schwartz H.S., (1987), «Anti-social actions of committed organizational participants: an existential psychoanalytic perspective», Organization Studies, Vol. 8 (4), pp 327-340.
- Séror A. & Rejeb S., (1996), «Etude de cas de transfert des nouvelles technologies: l'Institut régional des sciences informatiques et des télécommunications de Tunis», Publications de l'Université de Laval.
- Silvestre J.J., (1990), « Système hiérarchique et analyse sociétale – Une comparaison France-Allemagne-Japon », Revue Française de Gestion, N°77, pp. 107-114.
- Simard M, St Sauveur K., Le brock P, La frenière A., Leblanc G, Duval M., Girard C., Savoie A. & brunet, L., (2004), «Vérification d'un modèle intégratif des comportements antisociaux au travail », Psychologie du Travail et des Organisations, N°10, pp 74-87.
- Skarlicki D. P. & Folger R., (1997), « Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice », Journal of Applied Psychology, Vol 82, pp 434-443.

- Sorge A., (1996), «Societal effects in cross-national studies: conceptualizing diversity in actors and systems», 67-86. In Whitley, R. & Kristensen, P.H. (Eds) *The changing European firm Limits to convergence*, Londres: Routledge, pp. 67-86.
- Sorge A., (1991), « Strategic fit and the societal effect: integrating crossnational comparisons of technology, organization and human resources», *Organization Studies*, Vol. 12(2), pp 161-190.
- Soyah T., (2008), « Interaction : dynamique relationnelle et culture dans une optique de compétitivité : Application aux entreprises industrielles tunisiennes », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des Sciences économiques et de gestion de Tunis.
- Spector M., Gwen EJ., (2004), «Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members», *The Journal of Social Psychology*, 2004, Vol 144(3), pp 311–321
- Spector P.E. & Fox S., (2002), «An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior », *Human Resource Management Review*, Vol. 12, pp 269-292.
- Steiner I.D., (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Summers, JK., Munyon TP., Perryman AA. & Ferris GR., (2010), «Dysfunctional executive behavior: What can organizations do? », *Business Horizons*, Vol. 53 Issue 6, pp581-590.
- Sundstrom E., DeMeuse K.P. & Futurell D., (1990). «Work teams: Applications and effectiveness», *American Psychologist*, N°45, pp 120-133.
- Tannenbaum R. & Schmidt W.H., (1958), «How to choose a Leadership Pattern», *Harvard Business Review*, n° 36, pp 95-101.
- Tepper B J. (2007). «Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda», *Journal of Management*, vol. 33 (3), pp 261-289.
- Thomas.D.A & Ely R.J., (2001), «Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group process and outcomes», *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp 229-273.

- Thiétart R.A. (dir.) (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} éd, Paris, Dunod.
- Thiétart R.A. (dir.) (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 535 p.
- Trist E.L. & Bamforth K.W., (1951), «Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting », *Human Relations*, vol. 4, pp 3-38.
- Trognon A., Dessagne. , (2003). Les équipes de travail, in *Encyclopédie des ressources humaines*. (2003).Coordonné par José Allouche.
- Tuckman B.W., Jensen M.A., (1977). , «Stages of small group development revisited», *Group and organization studies*», pp 419-427.
- Urch Druskat V. & Wheeler J.V., (2004), «How to lead a self-managing team», *Sloan Management Review*, Vol. 45 (4), pp 65-71.
- Vaaland T.I. (2004), « Improving Project Collaboration: Start with the Conflicts », *International Journal of Project Management*, Vol. 22(6), pp 447-454.
- Van Hootegem G., Benders J., Delarue, A. & Procter S., (2005), « Team working: looking back and looking forward », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, pp 167-173.
- Vardi Y. & Weitz E., (2004), « Misbehaviour in organization: Theory, research, and management», Vol. 16, pp167-173.
- Vardi Y. & Wiener Y., (1996), « Misbehavior in organizations: a motivational framework»,*Organizational Science*, Vol. 7, pp 151-165.
- Vardi Y. & Wiener Y., (1992), Organizational misbehavior (OMB): a calculative - normative model. Paper presented at the annual meeting of the academy management, Las Vegas.

- Vartia M. (1996). , «The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate», European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.5 (2), pp 203-214.

- Verdier, E (2000). Mondialisation et analyse sociétale : l'exemple de l'innovation

- Vidaillet B., (2008), « L'envie au travail : une émotion masquée mais si active», Gestion, vol.33 (2), pp 14-22.

- Vidaillet B., (2007), «Lacanian theory's contribution to the study of workplace envy», Human Relations, Vol 60 (11), pp 1669-1700.

- Vidaillet B, Gamot G., (2001), «Processus de décision en groupe restreint : Application du modèle de groupthink à une fusion », 10^e conférence de l'Association Internationale du Management Stratégique. Laval.

- Vigoda E., (2002), « Stress related aftermaths to workplace politics: the relationship among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations». Journal of Applied Psychology, Vol. 83, pp 586-594.

- Wacheux F., (1996), Méthodes qualitatives et recherché en gestion, Collection Gestion, Paris, Economica.

- Wanlin P., (2007), «L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciel », Recherches qualitatives hors série, n° 3, pp 243-272.

- Webbera S.S., Donahue L.M., (2001), «Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and Performance: A meta Analysis », Journal of management, Vol. 27, pp 141-162.

- Weldon E. & Weignart L.R., (1993), « Group goals and group performance». British Journal of Social Psychology, Vol. 32, pp 307-334.

- Whitley R., (1992a), The social construction of organizations and markets: the comparative analysis of business recipes", in Reed, M., Hughes, M., (eds), Rethinking organizations, Londres : Sage, pp. 120-43.

- Whitley R., (1992b), « Societies, firms and markets: the social structuring of business systems». In Whitley, R. (ed.), *European business systems*, Londres: Sage, p.5-45.
- Whitley R., (1996), «The social construction of economic actors: institutions and types of firm in Europe and other market economies», In Whitley, R. & Kristensen, P.H. (eds.) *The Changing European Firm - Limits to Convergence*, Londres : Routledge, pp. 39-66.
- Wiener B., (1986), *An attributional theory of motivation and emotion*. New York Springer.
- Williams K. D., Harkins S. & Latané B., (1981), «Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments», *Journal of Personality and Social Psychology*, N° 40, pp 303-311.
- Wittenbaum G. M., Hollingshead A.B., Paulus P.B., Hirokawa R. S., Ancona, D.G., Peterson. R.S., Jehn, K.A., Yoon. K., (2004), « The functional perspective as a lens for understanding groups», *Small Group Research*, Vol. 35 (1), pp 17-44.
- Yeatts D.E. & Hyten C. (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory and practice*. Thousands Oaks, Ca: Sage publication.
- Yin R. K., (1989), *Case study research: design and methods*, Newbury Park, CA: Sage.
- Yousfi H., Filipiak E. & Bougault H., (2005), «Poulina, un management tunisien», Agence française de développement.
- Zaccaro S.J., Rittman A.L. & Marks M.A., (2001), «Team leadership». *The leadership Quarterly*, Vol 12, pp 451-483.
- Zaddem F., (1991), « Poids des cultures inconscientes dans les organisations ; impact des facteurs dysfonctionnels sur la gestion des ressources humaines : Application du champ d'analyse à des entreprises françaises et tunisiennes », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut d'administration d'entreprises de Lille.

- Zghal R., (2008), Culture et gestion en Tunisie : congruence et résistances dans un contexte en changement. In *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et TELUQ/UQAM.
- Zghal R., (2000), *Gestion des ressources humaines: les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique*, Centre des Publications Universitaires, Tunis.
- Zghal R., (1998), (sous la direction de), *La gestion des entreprises : contextes et performances*, Tunis, Editions du CERP.
- Zghal R., (1994), *La culture de la dignité et le flou de l'organisation : culture et comportement organisationnel : schéma théorique et application au cas tunisien*. Centre d'étude, de recherche et de publication. Tunis. 397 p
- Zghal R., (1974), « *Modes de gestion du personnel et conscience ouvrière dans l'industrie à Sfax* », Thèse de 3^e cycle en sociologie, Aix-en-Provence.

ANNEXES

ANNEXE 1

Guide d'entretien

Pourriez vous me parler de votre équipe de travail (sa composition, ses différentes tâches, ses missions) ?

Dites moi ce que vous faites au sein de cette équipe (votre rôle, vos activités principales, les objectifs que vous vous donnez) ?

Pour vous, quels sont les comportements individuels qui entravent le bon fonctionnement de l'équipe ? Merci de les décrire avec précision.

Pourriez-vous donner un ou plusieurs exemples ? Essayez de réfléchir à ce qui s'est passé cette semaine ou dans la période récente.

Selon vous quelles sont les causes de ces comportements à problèmes ? (Relancer la discussion en revenant aux questions-clefs : quels comportements ? pourquoi ? jusqu'à ce que le répondant n'ait plus rien à dire).

Les répondants ont ensuite été interrogés sur la diversité de comportements dysfonctionnels selon les unités thématiques et les unités de sens telles qu'elles figurent dans le tableau ci-dessous :

Unités thématiques	Unités de sens	Commentaires des répondants
Les comportements d'agression interpersonnelle	Le colportage d'informations erronées	----- -----
	Les insultes	-----
	Le dénigrement de la contribution des autres	----- ----- -----
	Harcèlement	----- -----
Les comportements de parasitisme	La multiplication et le prolongement des pauses	----- -----
	le fait de compter sur les autres et de s'adonner à des activités parallèles :	----- ----- -----
	Les bavardages	-----
	-le fait de travailler lentement	----- -----

Unités thématiques	Unités de sens	Unités d'enregistrement
Comportement de blocage	La rétention de l'information	----- ----- -----
	Les absences	----- ----- -----
	Les retards	----- ----- -----

Unité thématique	Unité de sens	Unité d'enregistrement
Affec- ts	Envie	----- ----- -----
	colère	----- -----
Traits de personnalité		----- -----
Une faible égalité entre les sexes		----- ----- -----
Le style de management		----- -----
Le flou organisationnel		----- -----
La qualité du recrutement		----- -----
Caractéristiques de l'équipe		----- -----
Perception d'injustice		----- -----

ANNEXE 2

Découpage du corpus en unités d'enregistrement et regroupement en unités de sens

Unités thématiques	Unités de sens	Unités d'enregistrement	Occurrence dans les entretiens
Les comportements d'agression interpersonnelle	Le colportage d'informations erronées (44%)	-colporter des informations erronées sur des collègues	6
		-raconter des mensonges sur les autres	5
		-faire circuler des rumeurs sur la vie privée des autres	7
		-raconter des mensonges dans le dos des collègues	4
	Les insultes (40%)	-faire des allusions désobligeantes à caractère raciste	2
		-critiquer sévèrement les directives de travail	2
		-critiquer méchamment le travail des autres	4
		-humilier un collègue	2
		-ignorer la présence d'un collègue	2
		-critiquer la vie privée des autres membres	3
		-faire des allusions désobligeants à caractère religieux	2
		-manquer de respecter envers les collègues en parlant	2
		-se moquer des collègues	4
		-se moquer de l'origine d'un collègue	1
		-faire des blagues mesquines sur les collègues	2
		-imiter la voix, les gestes des autres	3
		-se moquer de la vie privée des collègues de celle du manager de l'équipe	3
	Le dénigrement de la contribution des autres (42%)	-minimiser les contributions de ses collègues	5
		-vanter auprès du chef ses contributions personnelles	5
		-le fait de s'allouer tous les mérites	4
		-dénigrer la contribution des autres	7

	Harcèlement (16%)	-vexer tous les jours -critiquer tout le temps mon travail -faire quotidiennement des remarques blessantes devant les autres collègues -insulter quotidiennement	1 2 3 2
Les comportements de parasitisme	La multiplication et le prolongement des pauses	multiplier les pauses café -prolonger les pauses café -multiplier les pauses cigarettes	15 10 7
	le fait de compter sur les autres et de s'adonner à des activités parallèles :	-passer des coups de fils privés à longueur de journée -être tout le temps au téléphone -ne lâche pas son téléphone portable -50 coups fils par jour -appeler des amis, des membres de la famille - consulter son compte face book -communiquer à travers yahoo messenger à longueur de journée -naviguer tout le temps sur le net -faire de la figuration -c'est un figurant	4 4 3 1 2 5 4 3 1 3
	Les bavardages	- ils plaisantent -faire la causette à un collègue - papoter tout le temps -faire la parlotte avec un collègue	6 6 1 5
		-papoter avec les filles qui travaillent chez le client -bavarder à longueur de journée	2 7
	-le fait de travailler lentement	-le fait de travailler lentement -ralentir son rythme de travail -diminuer sa cadence au travail	9 8 3

Unités thématiques	Unités de sens	Unités d'enregistrement	Occurrence dans les entretiens
Comportement de blocage	La rétention de l'information (60 %)	-Cacher l'information	8
		- Retenir l'information	3
		- S'abstenir à partager l'information	2
		-Donne le un tiers de l'information	1
		-Ne fait pas de compte rendu	4
		- Refuse de parler lors des réunions de son état d'avancement	3
		- S'abstenir de communiquer aux autres la procédure pour résoudre un problème	5
		-Pas de PV de conversation téléphonique avec le client	2
		-Donne des informations au compte goutte	2
	Les absences (22%)	- L'absence d'un binôme	4
		- L'absence lors des réunions de l'équipe	4
		- L'absence lors de la réunion hebdomadaire	3
	Les retards (50%)	-Les retards	15
		-L'arrivée en retard à la réunion hebdomadaire	10

Unité thématique	Unité de sens	Unité d'enregistrement	Occurrence dans les entretiens
Affects (58%)	Envie	-l'envie	8
		-envier un collègue	7
	colère	-colère	9
		-énervement	5
Traits de personnalité (58%)		-violent	4
		-coléreux	6
		-malhonnête	5
		-paresseux	5
		-fainéant	6
Une faible égalité entre les sexes (20%)		-ne veut pas recevoir les ordres d'une femme	5
		-n'admet le fait d'être commandé par une femme	3
		-ne conçoit pas que son chef puisse être une femme	2
Le style de management (52%)		-Un style de management autoritaire	10
		-Le comportement du manager de l'équipe	16
Le flou organisationnel (56%)		-flou	10
		-Absence de procédure écrite	8
		-pas de traces écrites	4
		-la non formalisation	6
La qualité du recrutement (60%)		-les pistons	13
		-le fait d'être recommandé	8
		-les relations	9
Caractéristiques de l'équipe (30%)		-Hétérogénéité	6
		-Diversité au sein de l'équipe	2
		-Grandes équipes	4
		-Taille de l'équipe	3
Perception d'injustice (50%)		-L'injustice	17
		-La perception d'injustice	8

Liste des annexes

ANNEXES -----	298
ANNEXE 1: Guide d'entretien-----	299
ANNEXE 2:Découpage du corpus en unités d'enregistrement et regroupement en unités de sens -----	302

Liste des tableaux

Tableau 1 : Avantages liés à l'organisation en équipe -----	18
Tableau 2 : les critères essentiels à l'existence d'une équipe de travail -----	19
Tableau 3 : Les critères d'efficacité d'une équipe de travail (Savoie & Beaudin, 1995) -----	27
Tableau 4 : Types de comportements à adopter pour faciliter l'accomplissement de la tâche collective (Rousseau & al. 2006) -----	35
Tableau 5 : Les pratiques de gestion à adopter au sein d'une équipe de travail (Aubé & Rousseau, 2009) -----	44
Tableau 6 : typologies de comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail --	71
Tableau 7 : Les antécédents des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail -----	87
Tableau 8 : intérêt de la recherche en sciences de gestion (Coughlan & Brady, 1995) -	135
Tableau 9 : Approches de la réalité et objets de la recherche (Thiétart, 2003, p 40) ----	140
Tableau 10 : Présentation des équipes étudiées -----	154
Tableau 11 : Profil des participants à l'étude empirique -----	155

Liste des figures

Figure 1 : La sphère des comportements dysfonctionnels -----	68
Figure 2: Figure 2 : Modèle conceptuel-----	134
Figure 3 : L'étape d'élaboration du design dans la démarche de recherche -----	137
Figure 4 : les comportements de blocage -----	183
Figure 5 : les causes de l'agression interpersonnelle-----	216
Figure 6 : les causes des comportements du parasitisme -----	245
Figure 7 : La figure récapitulative de nos résultats-----	256

Table de matières

Introduction Générale -----	1
Chapitre I: Les équipes de travail : Quels Enjeux et défis ?-----	10
Introduction-----	11
Section 1 : Equipe de travail : Contexte d'émergence de l'intérêt porté à ce mode d'organisation de travail -----	12
1. Contexte d'émergence de l'intérêt porté à ce mode d'organisation de travail -----	12
1.1 Les limites du modèle classique d'organisation du travail -----	13
1.2 L'influence des recherches conduites à l'usine de la Western Electric à Hawthorne dans les années 30 -----	13
1.3 L'influence de l'approche sociotechnique -----	14
1.4 Les travaux de Mac Gregor (1960), Herzberg (1971) et Likert dans les années 1960 15	
1.5 Le mouvement de la « Qualité de vie au travail »-----	16
1.6 Les modifications environnementales dans les années 1990 -----	17
2. L'équipe de travail : tentative de définition et stade de développement -----	18
2.1 L'équipe de travail : tentative de définition -----	18
2.2 Typologies et Stades de développement d'une équipe de travail -----	22
Section 2 : Les déterminants de l'efficacité des équipes de travail -----	26
1. Définition et critères de l'efficacité d'une équipe de travail -----	26
2. Les déterminants de l'efficacité d'une équipe de travail -----	28
2.1 L'interdépendance -----	29
2.2 La qualité des transactions entre les équipiers -----	31
Section 3 : Le leadership au sein des équipes de travail -----	35
1. Définition du leadership -----	36
2. Les approches sur le leadership dans les équipes de travail -----	37
2.1 L'approche fonctionnelle -----	37
2.2 L'approche de Hackman (2002) -----	38
2.3 Le leadership à adopter dans une équipe de travail -----	40
3. Les pratiques de gestion à adopter au sein d'une équipe de travail -----	42
3.1 La régulation du travail collectif -----	42
3.2 La valorisation du travail en équipe -----	43
3.3 L'établissement de l'autogestion -----	43
Conclusion -----	45

Chapitre II: Les comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail :

formes et déterminants	47
Introduction	48
Section 1 : L'équipe de travail siège de dysfonctionnements	50
1. La composition de l'équipe	50
1.1 La taille	50
1.2 L'homogénéité	51
1.3 L'hétérogénéité	52
2. L'interdépendance des fonctions de l'équipe	53
2.1 La perception de l'interdépendance des tâches	53
2.2 L'interdépendance des objectifs	53
2.3 L'interdépendance des récompenses	54
3. Les phénomènes de groupe négatifs	54
3.1 La paresse sociale	54
3.2 Les conflits	56
3.3 La pensée de groupe	59
Section 2 : Les comportements dysfonctionnels : cadre	60
1. Les comportements dysfonctionnels et les concepts apparentés	62
1.1 L'agression	63
1.2 Comportements déviants, antisociaux, dysfonctionnels, contreproductifs	65
1.3 Les incivilités	66
1.4 Les comportements dysfonctionnels spécifiques à un contexte de travail en équipe	68
Section 3 : Soubassements théoriques de la mauvaise conduite en milieu organisationnel	72
1. L'approche psychanalytique	73
1.1 Le rôle ontologique de l'organisation	73
1.2 L'explication psychanalytique de la mauvaise conduite	74
1.3 Le contenu de l'idéal organisation	74
1.3.1 La relation entre l'individu et l'idéal organisation	74
1.3.2 La défense de l'idéal organisation	75
2. L'approche sociocognitive : la mauvaise conduite un phénomène social	75
2.1 La théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977)	75
2.2 La théorie de l'attribution (Heider, 1958 ; Kelly, 1973)	76
Section 4 : Les antécédents des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail	77
1. Les antécédents individuels	78
1.1 Les variables liées à la personnalité	78
1.2 Les dispositions affectives	80
2. Les antécédents organisationnels	81
2.1 Les caractéristiques du poste de travail	82

2.1.1	Le contenu du poste-----	82
2.1.2	Les caractéristiques du lieu du travail -----	82
2.1.3	Le conflit et l'ambiguïté de rôle-----	82
2.1.4	L'injustice organisationnelle -----	84
3.	Les facteurs interpersonnels -----	85
3.1	Le style de gestion du leader et ses interactions avec les membres de son équipe---	85
	Conclusion -----	89

Chapitre III: L'effet sociétal du pays dans l'analyse des comportements

dysfonctionnels -----	91
------------------------------	----

Introduction -----	92
--------------------	----

Section 1 : Importance de l'étude l'effet sociétal-----	94
---	----

1. Les travaux antérieurs sur les comportements dysfonctionnels dans le contexte tunisien	94
---	----

2. Les approches institutionnalistes -----	95
--	----

2.1 Un bref rappel de la teneur originelle de l'analyse sociétale -----	96
---	----

2.2 La Personnalité de base du tunisien -----	99
---	----

2.3 La quête d'une modernité tunisienne -----	100
---	-----

2.3.1 Développement institutionnel en Tunisie -----	101
---	-----

2.3.2 Le fait industriel et l'évolution des relations professionnelles -----	105
--	-----

2.3.3 Le code du travail tunisien -----	110
---	-----

Section 2 : Impact des données contextuelles en lien avec l'effet sociétal du pays sur	
--	--

l'occurrence des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail-----	111
---	-----

1. Les spécificités du management tunisien -----	112
--	-----

1.1 Un flou organisationnel -----	112
-----------------------------------	-----

1.2 L'absence de la notion de projet-----	115
---	-----

1.3 Une conception autocratique du pouvoir-----	116
---	-----

1.4 Un individualisme professionnel émergent-----	118
---	-----

1.5 Le poids des relations interpersonnelles-----	118
---	-----

1.6 L'orientation humaine-----	119
--------------------------------	-----

1.7 Une faible égalité des sexes-----	120
---------------------------------------	-----

2. Quelques données sur la mentalité des cadres tunisiens-----	120
--	-----

2.1 Un degré d'évitement de l'incertitude assez élevé-----	120
--	-----

2.2 Une absence de coopération verticale entre les dirigeants et les subordonnés -----	121
--	-----

2.3 La perception de la justice par les employés tunisiens -----	122
--	-----

2.4 La perception de l'engagement organisationnel -----	123
---	-----

2.5 La perception du changement organisationnel-----	124
--	-----

3. La réalité des pratiques de gestion des ressources humaines en Tunisie-----	125
--	-----

Conclusion -----	127
------------------	-----

Chapitre IV: METHODOLOGIE DE RECHERCHE -----	128
---	-----

Introduction -----	129
Section 1 : le modèle conceptuel et propositions de recherche -----	130
Section 2 : Positionnement épistémologique et méthodologie adoptée-----	133
1. Nature, intérêt et démarche des recherches en sciences de gestion -----	134
2. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques -----	137
2.1 Epistémologies positiviste, constructiviste et interprétative -----	137
2.2 Les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives -----	141
2.3 Le positionnement épistémologique et méthodologique de notre recherche -----	143
2.4 La scientificité des méthodes qualitatives -----	143
Section 3 : La démarche de terrain -----	145
1. Le choix d'une méthode d'échantillonnage -----	146
2. Les techniques de recueil des données -----	147
2.1 L'entretien-----	147
2.2 L'observation partiellement participante-----	150
2.3 Présentation des équipes étudiées-----	152
2.4 Modalités d'exploitation et d'analyse des données -----	155
2.4.1 Analyse de contenu -----	155
2.4.2 Analyse des notes d'observations -----	156
Conclusion -----	158

Chapitre V: Présentation et discussion des résultats de la recherche----- 159

Introduction -----	160
Section 1 : Les conduites de blocage -----	161
1. La rétention de l'information -----	161
1.1 Les différentes formes de rétention de l'information-----	162
1.2 Les causes de la rétention de l'information-----	165
1.2.1 Le flou organisationnel-----	165
1.2.2 La perception d'injustice -----	168
2. L'habitude de s'absenter ou d'arriver en retard -----	170
2.1 L'habitude d'absence : une caractéristique de l'entreprise publique -----	170
2.2. L'habitude d'arriver en retard -----	171
2.3 Les causes de l'habitude des retards et des absences -----	173
2.3.1 Les systèmes de contrôle -----	175
2.3.2 Le style de management -----	176
2.3.3 Les traits de personnalité -----	179
2.3.4 La composition de l'équipe -----	180
Section 2 : Les comportements d'agression interpersonnelle -----	183
1. Les différentes formes d'agression interpersonnelle -----	183
1.1 Le colportage des informations erronées-----	184

1.2	Les insultes -----	186
1.3	La dérision -----	188
1.4	Le harcèlement moral -----	189
1.5	Le dénigrement de la contribution des autres -----	194
2.	Les antécédents de l'agression interpersonnelle -----	197
2.1	Les traits de personnalité -----	197
2.2	Les affects -----	198
2.3	Le flou organisationnel -----	201
2.4	Les conflits -----	202
2.5	Le style de management -----	207
2.6	Les caractéristiques de l'équipe -----	214
Section 3 : Les comportements de parasitisme -----		216
1.	Les différentes formes des comportements de parasitisme -----	217
1.1	La multiplication et le prolongement des pauses -----	217
1.2	Le fait de travailler lentement -----	219
1.3	Les bavardages pendant les heures de travail -----	219
1.4	Le fait de compter sur les autres pour faire le travail -----	221
2.	Les causes des comportements de parasitisme -----	227
2.1	Les traits de personnalité -----	227
2.2	La qualité du recrutement -----	227
2.3	La nature de l'activité de l'équipe -----	229
2.4	Le flou organisationnel -----	229
2.5	Le style de management -----	233
2.6	La composition de l'équipe -----	238
2.7	L'interaction entre les groupes -----	240
2.8	La perception d'injustice -----	240
2.9	La perception de l'altruisme -----	242
Conclusion générale -----		257
Références Bibliographiques -----		270
ANNEXES -----		298