



Dimensions socioculturelles et comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques béninoises

Déo-Gratias T. **RIBOUIS**¹, Emmanuel C. **HOUNKOU**²

Mots clés:

Comportements

dysfonctionnels

Ethnie

Appartenance politique

Appartenance familiale

RÉSUMÉ

L'objectif de ce papier est d'identifier les facteurs socioculturels qui influencent les comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques béninoises. Pour ce faire, nous avons mobilisé une démarche méthodologique quali-quantitative. Des données sont collectées sur la base des entretiens directs auprès de 15 Délégués du Contrôleur Financier et par questionnaire auprès d'un échantillon de 252 agents dans les ministères béninois. La méthode de corrélation multivariable est utilisée pour l'analyse des données. Les résultats montrent que les dimensions socioculturelles qui influencent les comportements dysfonctionnels reposent sur les relations interpersonnelles qui ont pour fondement essentiel, l'ethnie, l'appartenance politique et l'appartenance familiale.

© 2023 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Laboratoire de recherche sur les Performances et Développement des Organisations - Docteur en Sciences de Gestion, Université d'Abomey Calavi (Bénin) - Tél : (229) 97 76 63 32, E-mail: deorib@yahoo.fr

2. Laboratoire de recherche sur les Performances et Développement des Organisations Professeur Titulaire en Sciences de Gestion, Université d'Abomey Calavi (Bénin) - Tel : (229) 97 68 98 77 E-mail :emmahk4@yahoo.fr

INTRODUCTION

La recherche de performance et le management du développement des organisations à partir des jeux et enjeux des situations sont souvent le cadre d'analyse sur lequel reposent les réflexions en matière des pratiques de bonne gouvernance. Les principes d'organisation classique, néo-classique et ceux de l'école des relations humaines s'inscrivent dans cette démarche. Ces principes d'organisation ne rythment toujours pas avec les réalités de l'Afrique. Les systèmes de gestion et de management des acteurs soulèvent des problèmes spécifiques liés le plus souvent à l'enclavement ou à l'isolement et sortent des cadres des principes d'organisations. Ces organisations s'appuient sur un système d'entraide, de solidarité entre groupes sociaux aux niveaux familial, ethnique, politique et religieux (Aghaï, Vaesken ; 2010). Il est reconnu qu'en Afrique, la société (famille, communauté) exerce une influence importante sur les décisions des acteurs (Calvès et Marcoux, 2007 ; Codjo, 2018) cité par (Sedo,2020). Pour (Nkakleu, 2009), les entreprises managériales en Afrique au Sud du Sahara rencontrent souvent des difficultés attribuées à l'existence d'une certaine inadéquation entre les cultures africaines et les outils de management. Cette inadéquation provoque des conflits entre des personnels pluriethniques (Tidjani, 1995) et des groupes informels ayant des représentations et des valeurs différentes (Osuji, 1987 ; Ahiauzu, 1983 ; Kamdem, 2002). Dans certains contextes, les relations sociales organisationnelles peuvent renvoyer à des relations sociales spécifiques qui pourraient conduire à des comportements dysfonctionnels (Leana et Van Buren, 1999). Ce contexte, influencé par un environnement interculturel ou de dualité organisationnelle par les jeux de pouvoir provoquent des conflits (Crozier et Friedberg, 1977). Cette situation réduit l'efficacité des possibilités de création voire de développement du capital social intra-organisationnel et entraînent des comportements dysfonctionnels (Nkakleu, 2009). Bien que plusieurs travaux aient montré qu'en Afrique, l'appartenance à un groupe culturel, linguistique, religieux ou ethnique est un marqueur de l'intégration sociale des acteurs dans les organisations (Kamdem, 2002 ; Tidjani et Kamdem, 2010, Apitsa et Amine, 2014 ; Bekono, 2017 ; Nkakleu, 2016 ; Boubakary, 2019), d'autres travaux pensent que dans des situations de diversité ethnique en Afrique, les relations de travail basées sur l'appartenance à un même groupe ethnique ou religieux peuvent être conflictuelles (D'Iribarne, 1990 ; Kamdem et Fouda, 2004) et provoquer des

comportements dysfonctionnels. Ces derniers ont des conséquences sur le bien être psychologique (Rousseau et al., 2009 ; Leblanc et al., 2004) que sur l'efficacité au travail (Sackett, 2002 ; Spector et al., 2006). Ces conséquences estimées à de plusieurs milliards de dollars chaque année aux États-Unis (Dunlop et Lee, 2004 ; Murphy, 1993 ; Robinson et Bennett, 1995 ; Seader, 2012) sont devenues astronomiques pour les organisations. Les administrations publiques en Afrique en général et béninoises en particulier sont confrontées à des pratiques de comportements dysfonctionnels qui engendrent d'énormes coûts cachés et retardent le développement. Ce constat pourrait être expliqué par les pratiques de management de certains acteurs dans les administrations publiques qui s'appuient sur les dimensions socioculturelles. Bien que plusieurs études aient montré une relation positive entre pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises de manière générale (Delery et Doty, 1996 ; Ichniowsky, show et Prennuschie, 1997 ; Huselid, 1995 ; Allani-soltan, Bayad, Arcand, 2003 ; Colovic, 2008), il existe peu de travaux de recherche, à notre connaissance, sur les dimensions socioculturelles qui pourraient entraîner des comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques. En analysant les pratiques de management des dirigeants africains, on note qu'ils accordent une importance aux dimensions socioculturelles dans leurs styles de management. Face à cette situation, il urge d'apporter des approches de solutions pour contenir les conséquences de ce phénomène surtout dans l'administration publique qui constitue le socle des décisions stratégiques pour le développement d'un pays. C'est ce qui nous amène à formuler la question de recherche ci-après : quelles sont les dimensions socioculturelles qui influencent les comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques béninoises ? Cette préoccupation centrale fait appel à trois questions spécifiques de recherche : quelles sont les dimensions socioculturelles les plus dominantes dans les administrations publiques béninoises ? Quels sont les comportements dysfonctionnels les plus dominants dans les administrations publiques béninoises ? Quel est l'influence des dimensions socioculturelles les plus dominantes sur les comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques béninoises ?

L'objectif de cette étude est d'identifier les facteurs socioculturels qui influencent les comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques béninoises. Spécifiquement, il s'agit premièrement de déterminer les dimensions socioculturelles les plus

dominantes dans les administrations publiques béninoises, deuxièmement d'identifier les comportements dysfonctionnels les plus dominants dans les administrations publiques béninoises et enfin d'apprécier l'influence des dimensions socioculturelles les plus dominantes sur les comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques béninoises. La connaissance de ces derniers va mieux permettre de les contrôler et de contribuer à l'amélioration de la performance sociale. Dans la suite de ce travail, nous abordons l'ancrage théorique retenu, la méthodologie adoptée et la présentation ainsi que discussion des résultats auxquels nous sommes parvenus à l'issue de cette étude.

1. Revue de littérature

Cette partie clarifie la notion du comportement dysfonctionnel et aborde les facteurs explicatifs. Elle apprécie le lien entre les dimensions socioculturelles et les comportements dysfonctionnels.

1.1. Notion du comportement dysfonctionnel dans les organisations.

Depuis une trentaine d'années, la question des comportements dysfonctionnels a fait l'objet d'un intérêt relativement soutenu dans le domaine de la science. Un comportement dysfonctionnel est un comportement contraire à celui qu'on pourrait être qualifié de normal à une situation donnée (Ribouis, 2018). C'est un comportement effectué par des employés ou des fonctionnaires qui entraîne des coûts cachés et vise d'autres personnes (collègues, clients, usagers publics) ou l'organisation. Il s'agit des comportements au travail qui sont de nature à causer du tort à l'organisation ou à ses membres (Griffin et Lopez, 2005). Ils causent des dégâts (matériels ou psychologiques) ou qui ont le potentiel de causer des dégâts énormes en termes de coûts cachés (Savall, 1978). Ce sont ces derniers qui justifient l'intérêt des chercheurs à l'égard de ce phénomène.

Dans le cadre de la gestion des organisations, un comportement dysfonctionnel peut être défini comme le non-respect intentionnel des principes ou dispositions dans le pilotage des organisations. Les comportements dysfonctionnels se définissent comme « des comportements qui violent les normes organisationnelles et qui menacent le bien-être d'une organisation, de ses membres ou les deux » (Robinson & Bennett 1995; Herrbach 2000). Pour (Hollinger et Clark 1982), il s'agit des comportements non autorisés commis par les employés

et qui nuisent à l'organisation. Ce sont des comportements qui ont des implications organisationnelles négatives (Puffer, 1987). Ils ont un caractère nuisible ou destructeur initié par une personne de l'organisation ou à l'extérieur de l'organisation et provoqués par un facteur organisationnel (O'Leary-Kelly, Griffin, Glew 1996). D'autres auteurs parlent de comportements d'employés mécontents en réponse à une perception d'injustice (Skarlicki et Folger, 1997). Pour (Weatherbee, 2010), il s'agit des comportements volontaires requérant l'utilisation des technologies de l'information et des communications qui causent du tort ou menacent de causer du tort à une organisation, ses membres, ou ses parties prenantes. Il faut souligner que la littérature s'est beaucoup plus intéressée aux comportements dysfonctionnels au travail. Un comportement dysfonctionnel est une transgression des normes et n'existe qu'au regard de la normalité. Un comportement n'est pas dysfonctionnel en soi. Il peut revêtir de multiples formes qui sont considérées comme plus ou moins graves selon les sociétés : transgressions des usages, des coutumes, des normes juridiques.

D'après (Becker, 1963), ce sont les groupes sociaux qui créent de dysfonctionnement en instituant des normes, dont la transgression va générer l'étiquetage des individus concernés. (Clinard et Meier, 2007) proposent différentes définitions, lesquelles reposent sur des exposés statistiques, absolutistes, « ré activistes » ou normatifs. La définition statistique identifie le dysfonctionnement comme un comportement statistiquement rare. Sous l'angle d'une définition absolutiste, le comportement dysfonctionnel constitue une violation des principes et des valeurs supposées universelles. Une définition « ré activiste » considère tout acte dysfonctionnel comme la transgression d'une interdiction spécifique, qu'elle ait ou non un caractère officiel. Enfin, une définition normative décrit le dysfonctionnement de façon tautologique comme la violation d'une norme, c'est-à-dire d'une conduite standard à laquelle la plupart des individus pensent devoir se conformer. Selon les termes de (Cusson, 1992) cité par (Prudence, 2009), « le dysfonctionnement est l'ensemble des conduites et des états que les membres d'un groupe jugent non conformes à leurs attentes, à leurs normes ou à leurs valeurs et qui, de ce fait, risquent de susciter à leur encontre réprobation et sanctions ». Le terme de dysfonctionnement est réservé à la violation de normes qui menacent plus ou moins fortement le bien-être de l'organisation. Pour (Vardi et Wiener, 1996), les comportements dysfonctionnels sont universels et la plupart des membres des organisations en commettent

dans le cadre de leur travail même s'ils varient énormément dans leur fréquence, leur intensité et leur gravité.

Dans le cadre de cette recherche, les comportements émanant d'une erreur ou ceux dus à la défaillance de l'organisation ne sont pas pris en compte ; seuls les actes délibérés relevant d'une forme de volonté de l'individu sont retenus comme comportements dysfonctionnels.

1.2. Facteurs explicatifs du comportement dysfonctionnel dans les organisations

C'est au début des années 1990 que le monde scientifique s'est préoccupé des comportements dysfonctionnels dans les organisations. Cela se justifie par les coûts astronomiques qu'ils engendraient (Law et Zhou, 2014). Il est donc important de chercher à connaître les causes de ces comportements. Ainsi à travers la littérature, nous remarquons qu'il existe quatre facteurs explicatifs des comportements dysfonctionnels. Le premier facteur pourrait être qualifié de facteur individuel. L'individu adopte des comportements dysfonctionnels pour se tirer des avantages au détriment de l'organisation. Il se manifeste par des vols, la réduction de la qualité, le ralentissement du travail, venir travailler trop tard, prétendre être malade et ne pas aller au travail, faire des travaux pour soi-même au travail, utiliser les ressources de l'organisation pour soi-même (Herrbach, 2001). Dans le deuxième cas, il s'agit du facteur social. L'individu sacrifie certaines personnes pour satisfaire d'autres en se focalisant sur des considérations socioculturelles. Le troisième facteur est qualifié du facteur organisationnel. Il est essentiellement question des comportements dysfonctionnels pratiqués par des individus en complicité avec les responsables qui sont de nature à profiter à l'organisation et enfin le quatrième facteur serait le facteur de protestation. Ils sont liés à des comportements dysfonctionnels basés sur des revendications des employés pour soit protester contre les conditions de travail insatisfaisantes ou soit pour manifester de l'insatisfaction envers une situation donnée (Raelin, 1984,1994 ; Robinson et Bennett, 1995). Certains auteurs empruntent deux directions d'analyses de ces comportements : la gravité (faible ou forte) et la destination (l'organisation ou l'individu). Sur cette base, (Gruys, 2000) identifie onze catégories de comportements dysfonctionnels: (1) les comportements liés aux vols, (2) la destruction de la propriété, (3) le mauvais usage de l'information, (4) le mauvais usage du temps et des ressources, (5) les comportements non sécuritaires, (6) l'assiduité médiocre, (7)

la pauvre qualité de travail, (8) l'usage d'alcool, (9), l'usage de drogue, (10) les abus verbaux et (11) la violence physique. Sous un autre angle, (Vardi et Weitz, 2004) analysent le problème dans l'intérêt de l'organisation mais le qualifie tout de même de comportement dysfonctionnel. Il s'agit de l'inclusion de comportement qui bénéficie à l'organisation, par exemple la falsification de données pour augmenter les chances d'une organisation d'obtenir un contrat. (Vardi et Weitz, 2004) distinguent trois catégories de comportements dysfonctionnels : les comportements de type S (self), qui profitent essentiellement à l'individu, les comportements de type O (organization), qui bénéficient à l'organisation, et les comportements de type D (damage), qui regroupent les comportements qui visent à endommager les biens de l'organisation ou à blesser des collègues. D'autres auteurs expliquent la manifestation des comportements dysfonctionnels comme des revendications des employés pour soit protester contre les conditions de travail insatisfaisantes ou soit pour exprimer de l'insatisfaction envers une situation et attirer l'attention sur celle-ci ou la corriger (Kelloway, Francis, Catano et Teed, 2007 ; Klandermans, 1997 ; Wright, Taylor et Moghaddam, 1990 ; Kelloway et al., 2010). Dans le cadre de cette recherche, nous allons étudier les comportements dysfonctionnels en nous appuyant sur les dimensions socioculturelles. C'est pourquoi, il est nécessaire d'aborder dans la partie suivante les dimensions socioculturelles dans les organisations.

1.3. Les dimensions socioculturelles dans les organisations

Les recherches sur les dimensions culturelles qui influencent les comportements individuels s'expliquent par le culturalisme alors que les facteurs culturels sont de simples ornements idéologiques (Diakité, 2004). Dans la littérature, deux niveaux d'analyse s'observent : l'un, individuel et correspondant à l'orientation normative de l'action, et l'autre, collectif et se référant à la structure normative de l'action, il peut être familial, ethnique, régional, national, social, associatif, culturel ou religieux. Les facteurs socioculturels constituent les plus importants fils conducteurs du comportement des dirigeants (Noguera, 2013). L'organisation en tant qu'acteur social, est donc une communauté avec une forte réalité socioculturelle où les relations sociales sont affectives, morales et où les comportements des acteurs sont déterminés par des valeurs et systèmes symboliques (Hernandez, 1997).

L'influence de la pression culturelle sur les décisions en organisations a été bien discutée par la théorie institutionnelle. Elle décrit en effet, l'impact de la pression culturelle sur les décisions managériales et la façon d'opérer dans les organisations (Koe et Majid, 2014). Dans cette même veine, (Badraoui et al, 2014) montrent l'existence d'une culture nationale, quelque chose de largement absent dans la plupart des pays qui sont dominés par les cultures de leurs communautés ethniques différentes et qui influence la performance des organisations. La culture impacte non seulement les relations entre individus, mais également le fonctionnement économique des sociétés, y compris leur implication dans les activités entrepreneuriales (Dheer, 2016 ; Hayton et Cacciotti 2014). (Kamdem, 2002) souligne par exemple que le rapport très étroit entre les traditions sociales japonaises et les pratiques de management a un impact sur le fonctionnement des organisations. Pour (Labazee, 1995), il fait remarquer que dans les organisations africaines, les pratiques de gestion reflètent bien souvent les liens sociaux unissant « le dedans et le dehors » de l'organisation. (Sogbossi, 2005) estime que dans le domaine des organisations, les valeurs propres à une société ne restent pas sans conséquences sur les pratiques de gestion des dirigeants. (Mingistae, 2001) a montré en Ethiopie que les entrepreneurs indigènes et les minorités ethniques ont plus de chance de réussir que les autres. Les réflexions de (Boukar, 2011) ont montré que la solidarité est un facteur non négligeable, dans le développement des organisations en Afrique. (Feudjo et Tchankam, 2012) font remarquer que « la solidarité, l'affinité, l'amitié et l'altruisme constituent les principaux ingrédients du développement des affaires, notamment par un accès privilégié aux ressources spécifiques ». Quant aux travaux (Aldrich et Fiol, 1994), ils révèlent que les relations interpersonnelles permettent aux dirigeants de surmonter les difficultés de la création, d'étendre son champ d'action, de gagner du temps et d'accéder à des ressources et opportunités autrement inaccessibles. Dans d'autres travaux empiriques, (Saleh, 2011) postulent que l'âge et le sexe ont un effet sur le développement des organisations. Il est donc préoccupant de chercher à comprendre le lien entre les dimensions socioculturelles qui se pratiquent dans les organisations et les comportements dysfonctionnels.

1.4. Dimensions socioculturelles et les comportements dysfonctionnels dans les organisations.

Dans la littérature en sciences de gestion, plusieurs recherches ont montré l'importance de la culture dans la gestion performante des organisations (Greenberg et Dervin, 1970 ; Weber, 1978 ; Eriksen, 1991 ; Rogers, 1995 ; Fenton, 2010). La culture tire ses origines des sciences sociales. Son insertion dans les recherches en sciences de gestion se justifie par le fait que les organisations sont souvent considérées comme des sociétés en miniature. Pour ce fait, elles possèdent des caractéristiques et des éléments spécifiques issus de leurs histoires et des vécus des acteurs qui les composent et qui y travaillent. Dans cette logique, les comportements des acteurs dépendent considérablement de leurs pratiques sociales et culturelles. Dans les organisations, la culture influence les pratiques managériales (Hofstede, 1987 ; D'Iribarne, 1989 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 2004). Plusieurs travaux montrent en Afrique subsaharienne que l'appartenance à un groupe culturel, linguistique, religieux ou ethnique favorise l'intégration sociale des acteurs dans les organisations et contribue à l'amélioration de la performance (Apitsa et Amine, 2014 ; Nkakleu, 2016 ; Bekono, 2017). L'esprit de solidarité (Boubakary, 2019) et l'altruisme (Dialoke et Ogbu, 2016) qui fondent les relations sociales en Afrique (Kamdem, 2002 ; Tidjani et Kamdem, 2010) expliquent certains comportements dans la gestion des organisations. D'autres travaux ont conclu qu'il était difficile d'observer dans les comportements des individus des éléments de la culture nationale (Tayeb, 1994 ; Thomas, 2002 ; Friedberg, 2005 ; Barmeyer, 2008). L'humain dans l'organisation peut être considéré comme un sujet doté d'affectivité. L'attachement aux valeurs socioculturelles aurait pour conséquence d'augmenter les gaspillages, les risques de conflits et de déprimer l'investissement (Montalvo et Reynal-Queyrol, 2002). Cette situation amoindrirait la croissance, le niveau d'équipement et ferait croître la taille du secteur informel (Alesina et al., 2003). Dans les pays africains, les conflits interethniques favorisent les coups d'État, et rendraient difficile l'instauration d'un régime démocratique (Easterly, 2000), augmentent le niveau de corruption (Mauro, 1995) et dégradent le fonctionnement de l'État (Easterly, Ritzen et Woolcock, 2006). La division en ethnies affecte en effet le degré d'empathie ou de confiance que les individus se portent spontanément les uns envers les autres (Alesina et La Ferrara, 2000), et affaiblit donc la capacité du corps social à se définir

des objectifs collectifs ou à instaurer les mécanismes d'autorité et de solidarité qui rendent possibles les politiques publiques (Alesina, Baqir et Easterly, 1999). Dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions et en raison de leurs appartenances à un groupe social, les employés sont amenés à adopter des comportements qui pourraient être qualifiés de dysfonctionnels à un individu au détriment d'autres individus ou à l'organisation. S'agissant de la dimension sociale, elle recouvre à la fois le maintien de l'apparence de professionnalisme et la responsabilité de gestion du terrain. Le manquement à cette dimension entraîne deux types de comportements dysfonctionnels de nature sociale (CS) tels que proposés par (Herrbach, 2001), à savoir les comportements non professionnels (CNP) et la mauvaise gestion de l'équipe d'audit (MGE). Ainsi en fonction d'une appartenance (familiale, ethnique, religieuse et politique), les individus adoptent des pratiques qui portent préjudice à d'autres individus ou à l'organisation. Pour conduire cette recherche, nous avons mobilisé des théories qui sont présentées dans le paragraphe qui suit.

1.5. Les théories de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, plusieurs théories ont servi de fils conducteur dans le développement et le traitement de ce sujet. Ainsi la théorie de la régulation sociale développée par Reynaud (1989 ; 1995) apporte un appui scientifique à ce papier. Elle explique que les règles sociales sont le produit de la rencontre de plusieurs groupes sociaux aux valeurs divergentes. Les règles au sens de procédure et de normes dans les organisations ou sociétés ne sont que des construits collectifs pour atteindre des objectifs. Elles orientent les comportements des individus dans le sens des objectifs organisationnels. Ces règles organisationnelles sont le reflet des oppositions de plusieurs régulations. En effet, l'activité de régulation est un enjeu social à part entière (Reynaud 1989). C'est pour cela que la théorie de la structuration énonce le phénomène de la dualité structurelle qui fait de la structure à la fois la condition et le résultat des activités accomplies par les acteurs du système (Giddens, 1987). Ainsi pour (Frédy-Planchot, 2002), les normes présentent une double nature : elles sont à la fois une contrainte dont les acteurs tiennent compte, mais aussi un outil que ceux-ci s'approprient et manipulent. La clef de voûte de la théorie de la régulation sociale est la distinction proposée par (Reynaud, 1989 ; 1995) entre régulation de contrôle et régulation

autonome. La « régulation » est ce qui désigne, dans son acception, la formation et le maintien des règles (Reynaud 1995). Le propos de l'auteur est de décrire les mécanismes d'apparition et de développement des règles sociales. Ces dernières, observe-t-on, ne fonctionnent pas en tant que prescriptions intangibles, mais en tant que référence, étalon à partir duquel pourra être évaluée l'action. C'est pourquoi la théorie fonctionnaliste pense que la société doit maintenir un état de cohésion sociale afin de bien fonctionner. Ce rôle est assuré par les institutions sociales qui forment la société. Toutefois, cet état de cohésion sociale n'est jamais parfaitement atteint. Les problèmes surgissent sans cesse dans l'ensemble social, résultant d'un dysfonctionnement des institutions. Celles-ci doivent alors constamment se réajuster afin de régler autant que possible les problèmes sociaux et ainsi, préserver la cohésion sociale (Marucchi-Foino A., 2011). Et c'est pour corriger un tant soit peu ces dysfonctionnements que le New Public Management (NPM) est né au début des années 1980 au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande. L'idée principale du NPM est que le secteur public organisé selon les principes de la bureaucratie wébérienne est inefficace et qu'il est souhaitable de transposer dans le secteur public les méthodes de gestion du secteur privé (Lahjouji & El Menzhi, 2018). Et donc, pour des raisons d'efficacité et d'efficience, les gouvernements de nombreux pays ont préféré gérer leurs services publics à partir des principes de gestion du secteur privé (Van Haeperen, 2012). Cependant, le NPM ne s'est pas imposé partout avec la même intensité mais a imprégné à des degrés différents, la culture des administrations publiques de ces pays (Amar et Berthier, 2007 ; Dunleavy et al., 2006 ; OCDE, 2002 ; Verhoest et al., 2007 ; Eymeri-Douzans, 2008). Ces théories ne sont pas sans critiques mais soutiennent pour la plupart l'idée centrale de cette recherche parce qu'elles dénoncent les dysfonctionnements constatés dans les organisations ou sociétés et visent à les remédier.

2. Méthodologie de la recherche

Cette partie renseigne sur la démarche qui a servi de fil conducteur tout au long de cette étude.

2.1. Posture épistémologique et Sources de collecte des données

La présente recherche s'attache à mettre en évidence l'influence des dimensions socioculturelles sur les comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques au

Bénin. C'est pourquoi nous avons conjugué une posture extérieure et objective en analysant les informations et une posture plus empathique pour approfondir notre compréhension. Ainsi, la posture épistémologique qui cadre mieux avec notre thématique est le positiviste aménagé. Les données sont collectées sur la base des recherches documentaires et dans les quinze (15) ministères sur les seize dont dispose le Bénin. Nous avons utilisé la méthode d'entretien individuel pour obtenir des informations plus détaillées et plus fournies (Rochat, 2010). Nous avons eu recours au guide d'entretien. Les entretiens se sont déroulés dans les lieux des services pendant les heures de pause. Nous avons choisi interroger les Délégués du Contrôleur Financier (DCF) pour réaliser les entretiens parce qu'ils sont les premiers à vérifier et à valider les dossiers montés par des collaborateurs dans les passations des marchés publics. Il faut souligner que les comportements dysfonctionnels s'observent plus lors des dossiers de passations des marchés publics. Les DCF interrogés l'ont été pendant environ trente-cinq (35) à quarante-cinq (45) minutes chacun. Avec la permission du répondant, les entretiens ont été enregistrés sur une carte mémoire incorporée dans notre téléphone-portable au fur et à mesure de leur déroulement. Dans cette recherche, nous avons eu des entretiens avec quinze (15) délégués du contrôleur financier à raison d'un DCF et le seul par ministère. Ils ont été choisis selon la méthode de convenance. La collecte des données s'est ensuite effectuée sur la base du questionnaire élaboré à partir des résultats des entretiens. Dans les ministères (15 ministères), le questionnaire a été administré. Sur le terrain nous avons utilisé la plateforme Survey solutions qui est une plateforme de collecte développée par la Banque Mondiale. Ceci nous a permis de suivre le processus de la collecte en temps réel et d'avoir des données de qualité. La méthode de l'échantillonnage probabiliste aléatoire a été utilisée pour établir l'échantillon de notre étude. Tous les agents avaient donc une chance d'être sélectionnés. Pour sélectionner les agents de l'échantillon, un plan de sondage à deux degrés (avec deux tirages aléatoires) a été utilisé :

- ✓ Sélection des Zone de Dénombrement (ZD) : Les ZD sont des unités géographiques composées des différentes structures publiques dans lesquelles se trouve un nombre important d'agents de l'État (ministères). Au préalable, un nombre fixe de fonctionnaire à enquêter par (ZD) a été déterminé.

- ✓ Sélection des répondants : la sélection des répondants pour chaque (ZD) à enquêter a été faite à partir d'un processus aléatoire sur la base du « pas ». La première personne enquêtée a été tirée au hasard, et les personnes suivantes sélectionnées à partir du numéro de la première et le « pas » prédéfini.

Compte tenu des exigences des outils d'analyse des données, 262 individus ont pu être touchés dans les quinze ministères mais 252 ont accepté de se soumettre à l'exercice. Cet échantillon respecte les recommandations de (Roussel, 2005) qui recommande de réunir au moins 200 individus lorsque les procédures d'analyse exploratoire et confirmatoire sont prévues.

2.2. Méthode d'analyse des données

Dans le cadre de cette recherche, deux types de méthodes sont utilisées : une méthode descriptive qui comprend l'analyse uni-variée, bi-variée et une méthode explicative. L'analyse uni-variée permet de décrire certaines variables de l'étude prises individuellement. L'analyse bi-variée quant à elle s'est faite avec un tableau croisé. La méthode explicative a permis la modélisation économétrique. Elle est une méthode d'analyse multivariée puissante permettant d'obtenir une quantification de l'association entre une variable et chacun des facteurs l'influençant, tout en tenant compte de l'effet simultané des autres facteurs. La variable dépendante étant les comportements dysfonctionnels, nous avons donc recours aux modèles d'analyse multivariée des données. L'objectif général de l'étude étant d'identifier les facteurs socioculturels qui influencent les comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques béninoises, nous avons recours à plusieurs outils d'analyses tels que l'analyse en composante principale pour évaluer l'écart entre les variables afin de prendre une décision sur la corrélation qu'existe entre elles. Enfin une matrice de corrélation est estimée pour ressortir l'intensité de la corrélation entre les variables. Ainsi pour trouver l'intensité de la liaison des dimensions socioculturelles sur les comportements dysfonctionnels les plus dominants, une analyse basée sur la matrice de corrélation a été utilisée. Elle est utilisée pour évaluer non seulement la dépendance mais aussi le sens de l'évolution entre plusieurs variables en même temps. Le résultat est une table contenant les coefficients de corrélation entre chaque variable et les autres. La matrice de corrélation est une matrice carrée d'ordre n ,

avec n le nombre total de variables d'études. Cette matrice est inversible et symétrique.

2.3. Le coefficient de corrélation de Bravais Pearson

Pour mesurer le degré de liaison linéaire entre les dimensions socioculturelles et les comportements dysfonctionnels, nous avons calculé le coefficient de corrélation linéaire de Bravais-Pearson, noté r_{xy} . Il est un coefficient paramétrique qui donne la mesure du degré de liaison linéaire entre deux variables quantitatives. Il est donné par le rapport entre leur covariance et le produit non nul de leurs écarts-types. Ainsi, il standardise la covariance et la corrige de l'influence des unités de mesure des variables. Formellement, le r_{xy} est donnée par la formule :

$$r_{xy} = \frac{\text{Cov}(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

La signification clinique ou l'interprétation du r_{xy} n'est valable que si, après test, on rejette l'hypothèse d'absence de corrélation. Le travail d'interprétation du coefficient de corrélation linéaire se fait toujours en deux temps : une interprétation par rapport au signe (sens de la liaison) et une interprétation par rapport au degré de dépendance.

✓ Interprétation par rapport au signe

Si $r_{xy} > 0$, X et Y sont positivement corrélées (la liaison linéaire entre X et Y est positive) ;

Si $r_{xy} < 0$, X et Y sont négativement corrélées (la liaison linéaire entre X et Y est négative) et

Si $r_{xy} = 0$, X et Y sont non corrélés.

✓ Interprétation par rapport à l'intensité

Si $r_{xy} = \pm 1$, le lien linéaire entre x et y est parfait. Dans ce cas, l'une des variables est une fonction affine de l'autre, les n points $(x_i; y_i)$ sont alignés ; si $0,80 < r_{xy} < 1$ le lien linéaire est très fort ; si $0,65 < r_{xy} < 0,80$ le lien linéaire est fort ; si $0,50 < r_{xy} < 0,65$ le lien linéaire est modéré ; si $0,25 < r_{xy} < 0,50$ le lien linéaire est faible ; si $0,025 < r_{xy} < 0,25$ le lien linéaire est très faible et si r_{xy} est proche de 0, alors il y a absence de lien entre x et y.

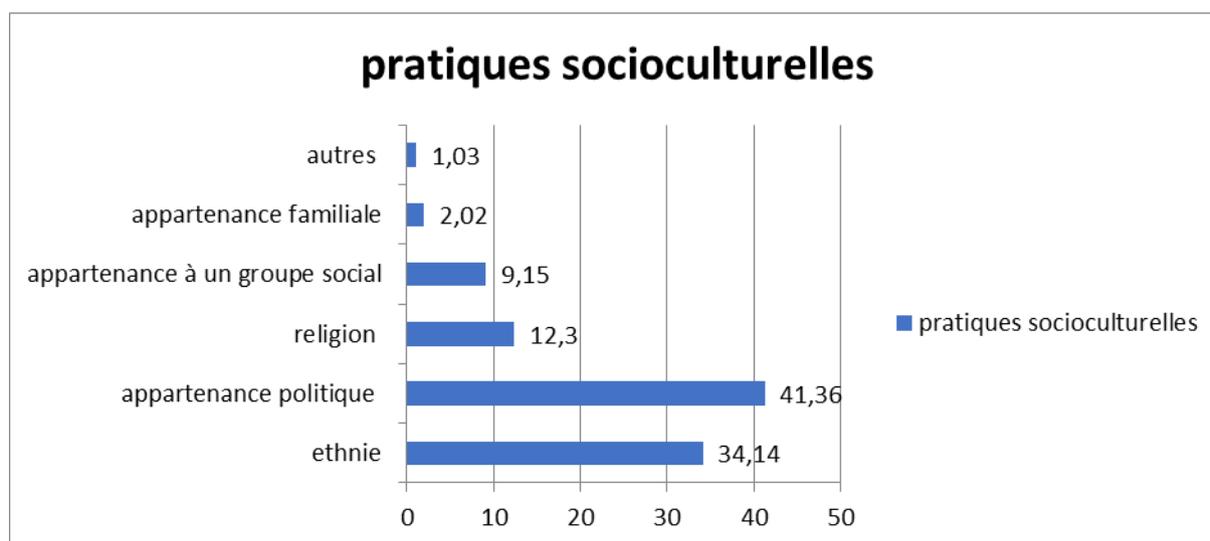
3. Les résultats de la recherche

Cette section présente les résultats de la recherche d'une part et les discussions des résultats et les implications managériales d'autre part.

3.1. Analyse descriptive des dimensions socioculturelles dans les administrations publiques béninoises.

L'analyse univariée consiste à présenter la répartition en pourcentage de certaines variables de référence de notre base de données. Le graphique 1 montre les dimensions socioculturelles les plus dominantes dans les administrations publiques béninoises.

Graphique 1: Dimensions socioculturelles dominantes



Source : Auteurs, 2022

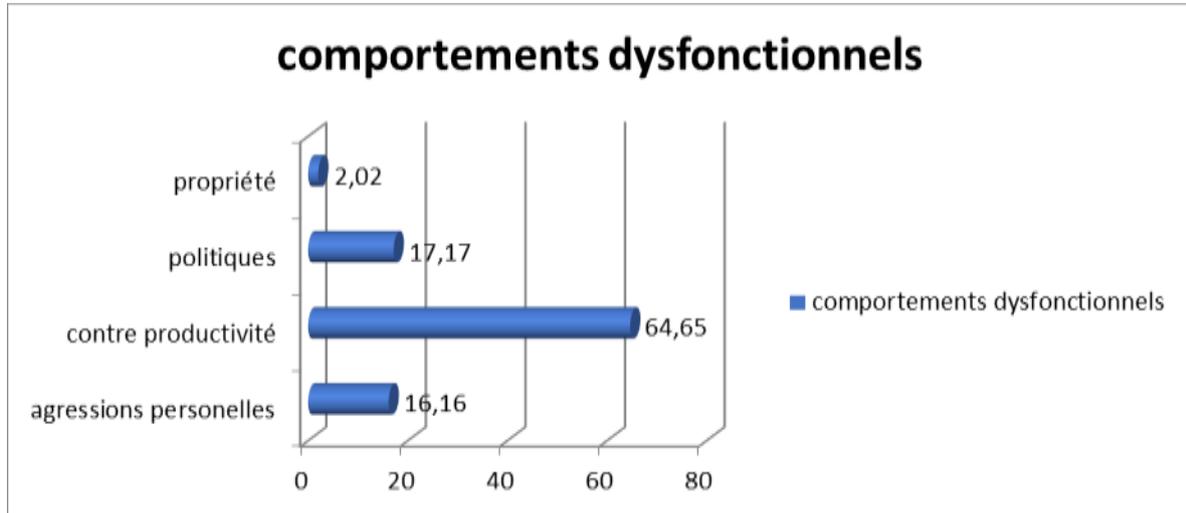
L'analyse uni-variée effectuée présente la répartition en pourcentage des dimensions socioculturelles dans les administrations publiques béninoises. De ce graphe, il ressort que l'appartenance politique et l'ethnie représentent les dimensions socioculturelles les plus dominantes dans les administrations publiques béninoises selon les enquêtés. On peut donc conclure que les agents des administrations publiques béninoises ont un attachement à leurs origines à travers leurs ethnies et à leurs appartenances politiques.

3.2. Les comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques béninoises

Nous avons voulu comprendre les comportements dysfonctionnels qui se manifestent dans les administrations publiques béninoises. Le graphique 2 présente les résultats de l'analyse

univariée.

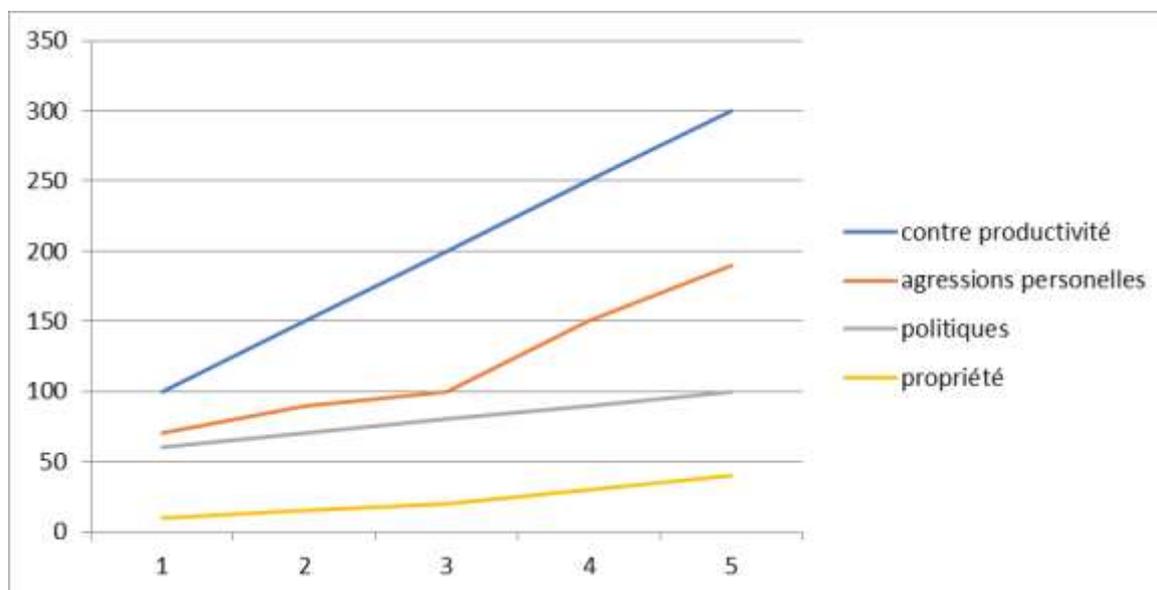
Graphique 2 : Comportement dysfonctionnel prédominant



Source : Auteurs, 2022.

De l'analyse de ce graphe, on retient que le comportement dysfonctionnel prédominant chez les agents enquêtés est celui de contre productivité (64,65%) alors que celui de propriété est quasi inexistant (2,02%). L'agression personnelle (16,16) et politique (17,17) se manifestent modérément chez les agents. Le graphe 3 donne les détails de leurs évolutions.

Graphique 3 : Evolution des comportements dysfonctionnels.



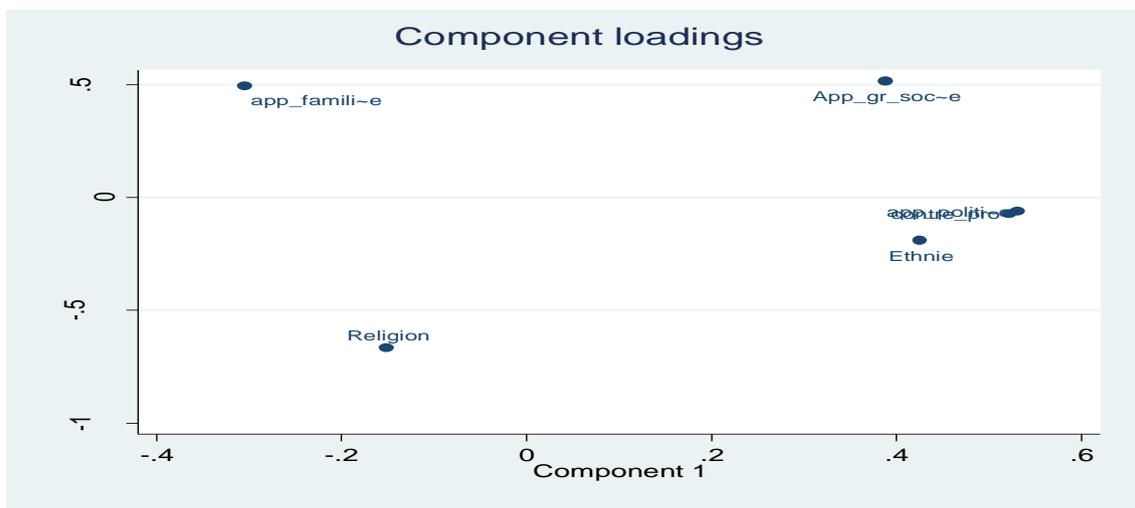
Source : Auteurs, 2022

D'après le graphe 3, il ressort que les quatre courbes illustrant les comportements dysfonctionnels remarqués dans les administrations publiques béninoises évoluent de manière ascendante d'un comportement dysfonctionnel à un autre. La courbe de la contre productivité est au-dessus des trois autres courbes. Cette position montre que la contre productivité est le comportement dysfonctionnel le plus alarmant de nos jours dans les administrations publiques béninoises.

3.3. Influence des dimensions socioculturelles sur le comportement dysfonctionnel.

Pour apprécier l'influence des dimensions socioculturelles sur le comportement dysfonctionnel de contre productivité, nous avons fait la projection des variables sur les deux premiers axes factoriels. Les résultats se trouvent dans la figure 1 ci-dessus.

Figure1 : l’influence des dimensions socioculturelles sur le comportement dysfonctionnel de contre productivité



Source : Auteurs, 2022

La projection des variables sur les axes factoriels montre que l’ethnie et l’appartenance politique sont très proches de la contre productivité. Par contre l’appartenance familiale, l’appartenance à un groupe social et la religion sont très éloignées de la contre productivité. Il ressort que la contre productivité constatée dans les administrations publiques béninoises s’explique par l’importance ou l’attachement accordé aux valeurs ethniques et à l’appartenance politique. Cette situation s’apprécie et s’observe par les nombreuses nominations ou des promotions de certaines personnes en fonction de l’ethnie ou de l’appartenance politique sans aucune considération accordée à leurs niveaux intellectuels ni à leurs compétences. Les coordonnées factorielles des variables se trouvent dans le tableau 1 ci-dessus.

Tableau 1 : Coordonnées factorielles des variables

Principal components (eigenvectors)						
Variable	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5	Comp6
contre_pro	0.5213	-0.0718	0.3069	0.1073	-0.5390	-0.5718
app_politi~e	0.5305	-0.0616	0.1409	-0.3331	-0.2360	0.7268
Ethnie	0.4250	-0.1900	-0.1124	0.7874	0.3490	0.1697
Religion	-0.1520	-0.6670	0.6475	-0.1198	0.3127	-0.0245
app_famili~e	-0.3048	0.4938	0.6215	0.4066	-0.2055	0.2635
App_gr_soc~e	0.3876	0.5160	0.2605	-0.2789	0.6261	-0.2141

Source : Auteurs, 2022

La projection orthogonale de la contre productivité sur le premier axe factoriel est de 0,5213. Celles de l'ethnie et de l'appartenance politique sont respectivement de 0,5305 et 0,4250. Ces coordonnées factorielles sont proches de celles de la contre productivité, ce qui illustre une forte corrélation entre la contre productivité et l'ensemble des variables telles que l'ethnie et de l'appartenance politique. Par contre les coordonnées factorielles de la religion et de l'appartenance familiale sont négatives, ce qui illustre une faible liaison entre la contre productivité et l'ensemble des variables telles que la religion et de l'appartenance familiale. Il en est de même pour l'appartenance à un groupe social dont sa coordonnée factorielle est de 0,3876.

3.4. Résultats de la matrice de corrélation entre les variables.

Pour mesurer l'intensité de la liaison entre les dimensions socioculturelles et le comportement dysfonctionnel le plus dominant au Bénin (contre productivité), nous avons procédé à une estimation de la matrice de corrélation. Cette estimation nous a permis de connaître les variables socioculturelles qui induisent fortement la contre productivité dans les administrations publiques béninoises. Les résultats sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2 : La corrélation entre les dimensions socioculturelles et la contre productivité

```
. correlate contre_prod ethnief app_politique app_familiale religion app_gr_social
(obs=31)
```

	contre~d	ethnie	app_po~e	app_fa~e	religion	app_gr~l
contre_prod	1.0000					
ethnie	0.9421	1.0000				
app_politi~e	0.9994	0.9387	1.0000			
app_famili~e	0.8407	0.7461	0.8448	1.0000		
religion	0.5230	0.5667	0.5281	0.6657	1.0000	
app_gr_soc~l	0.6155	0.4039	0.6153	0.5401	0.2625	1.0000

Source : Auteurs, 2022

De cette matrice de corrélation, on retient que l'ethnie, l'appartenance politique et l'appartenance familiale sont fortement en corrélation avec le comportement dysfonctionnel de contre productivité ayant respectivement pour coefficient de corrélation 0,9421, 0,9994 et 0,8407. Les résultats montrent que l'appartenance à un groupe social et l'appartenance religieuse ont une liaison modérée avec respectivement les coefficients 0,6155 et 0,5230.

4. Discussion des résultats et implications managériales de la recherche.

Il ressort de cette étude que l'analyse des données recueillies montre que l'appartenance politique (41,36) et l'ethnie (34,14) représentent les dimensions socioculturelles les plus dominantes dans les administrations publiques béninoises. Cela montre que les relations interpersonnelles qui se tissent dans les administrations publiques béninoises ont pour fondement l'ethnie ou l'appartenance politique. Ces résultats font penser à (Noguera, 2013) qui estime que les facteurs socioculturels déterminent les comportements des dirigeants. Ces résultats s'alignent également sur les travaux de (Hernandez, 1997) pour qui les réalités socioculturelles sont affectives, morales et déterminent les comportements des acteurs dans les organisations. Par ailleurs, l'étude des comportements dysfonctionnels révèle que la contre productivité (64,65%) prédomine chez les agents enquêtés. Ce comportement est de

nature à créer des préjudices aux usagers de l'administration publique ou à cette dernière. Il rejoint l'un des comportements dysfonctionnels identifié par (Gruys, 2000).

Le lien de corrélation entre les dimensions socioculturelles et le comportement dysfonctionnel montre que l'ethnie (0,5305) et l'appartenance politique (0,4250) sont très proches de la contre productivité (0,5213). On constate alors une forte corrélation entre la contre productivité et l'ensemble des variables telles que l'ethnie et de l'appartenance politique. Les résultats de la matrice de corrélation expliquent que l'ethnie, l'appartenance politique et l'appartenance familiale sont fortement en corrélation avec le comportement dysfonctionnel de contre productivité ayant respectivement pour coefficient de corrélation 0,9421, 0,9994 et 0,8407. On conclut donc que les comportements de contre productivité qui se pratiquent à tort ou à raison dans les administrations publiques béninoises reposent sur les relations interpersonnelles qui ont pour fondement essentiel, l'ethnie, l'appartenance politique et l'appartenance familiale.

Nos résultats confirment ceux de plusieurs auteurs en gestion des ressources humaines (Kamdem, 2002 ; Tidjani et Kamdem, 2010 ; Dialoke et Ogbu, 2016 ; Boubakary, 2019) qui pensent que l'esprit de solidarité et l'altruisme qui fondent les relations sociales en Afrique expliquent certains comportements dans la gestion des organisations. De même, ces résultats vont dans le sens que les travaux des auteurs (Montalvo et Reynal-Queyrol, 2002) qui expliquent que l'attachement aux valeurs socioculturelles aurait pour conséquence d'augmenter les gaspillages, les risques de conflits et de déprimer l'investissement. Cette situation amoindrirait la croissance et ferait croître la taille du secteur informel (Alesina et al., 2003).

Au plan managérial, cette recherche touche de doigt les véritables causes qui freinent le développement et la gestion performante des administrations publiques en Afrique en général et béninoise en particulier. Dans les pays africains, l'attachement excessif aux valeurs ethniques et politiques amènent les dirigeants à prendre des décisions qui entraînent des comportements dysfonctionnels (Noguera, 2013). Lorsque dans la prise de certaines décisions, les valeurs socioculturelles priment sur les valeurs managériales (Labazee, 1995), les pratiques qui s'observent engendrent des comportements dysfonctionnels qui entraînent des énormes coûts cachés (Savall, 1978). Ainsi pour éviter ou réduire les pratiques de

comportements dysfonctionnels, source des coûts cachés dans les administrations publiques béninoises, les dirigeants doivent veiller dans leur prise des décisions à ce que les valeurs managériales priment sur les valeurs socioculturelles et mettre plus l'accent sur la technocratie dans le choix et le positionnement des hommes.

Conclusion

Cette réflexion a consisté à s'interroger sur les dimensions socioculturelles qui engendrent des comportements dysfonctionnels. Pour ce faire nous avons collecté les informations auprès de 252 individus dans les administrations publiques béninoises et avons fait recours à l'analyse uni-variée, bi-variée et une méthode explicative. Les résultats montrent que les dimensions socioculturelles les plus dominantes dans les administrations publiques béninoises reposent sur l'ethnie et l'appartenance politique. Ce qui montre que les relations interpersonnelles sont plus orientées vers l'appartenance ethnique ou politique. Cette étude révèle également que le comportement dysfonctionnel qui se manifeste le plus chez les agents dans les administrations publiques béninoises est celui de contre productivité (64,65%). L'estimation de la matrice de corrélation montre que l'ethnie, l'appartenance politique et l'appartenance familiale sont fortement en corrélation avec le comportement dysfonctionnel de contre productivité. On conclut donc que les comportements de contre productivité qui se pratiquent reposent sur les relations ethniques, l'appartenance politique et l'appartenance familiale. En dépit de ces résultats intéressants, cette recherche présente des limites sur le choix des sujets constituant l'échantillon et la taille de ce dernier. Cette étude mérite d'être approfondie pour apprécier l'influence des pratiques socioculturelles sur les pratiques budgétaires notamment le contrôle budgétaire qui est un outil important dans le processus budgétaire mais qui subit les influences des dimensions socioculturelles.

Bibliographie

Aghaï. A., et Vaesken. P., (2010), « Synergie et solidarité d'acteurs en zone rurale. Une approche de la rationalité et de la gouvernance situées dans le contexte d'un douar marocain », dans Tidjani B. et Kamdem E. (dir.), Gérer les ressources humaines en Afrique - Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles. Questions de société, Paris : EMS Éditions, p. 27-45.

- Ahiau. A., (1983), « Influence de la culture sur les relations professionnelles dans les entreprises. Note sur les lieux de travail haoussas et ibos au Nigeria ». Travail et société, Genève, n°8, p. 163-177.
- Alesina. A., Devleeschauwer. A., Easterly. W., Kurlat, S., et Wacziarg. R. (2003), “Fractionalization”. Journal of Economic Growth, n°8, p.155–194.
- Alesina. A., et La Ferrara. E., (2000), “Participation in heterogeneous communities”. Quarterly Journal of Economics, n°115, p.847–904.
- Alesina. A., Baqir. R., & Easterly. W., (1999), “Public goods and ethnic divisions”. Quarterly Journal of Economics, n°114, p.1243–1284.
- Allani, S., N., Arcand. M., Bayad. M., (2003), « Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l’innovation ». 10^e séminaire CONFERE, Belfort, p.235-243
- Apitsa. S., M., et Amine. A., (2014), « L’ethnicité, un levier d’action pertinent du management interculturel des ressources humaines ? ». Management & Avenir, n°70, Août, p. 13-31.
- Aubé. C., Rousseau. V., et Mama. C., (2009), “Counterproductive Behaviors and Psychological Well-being: The Moderating Effect of Task Interdependence”, J Bus Psychol n°24, p.351–361.
- Barmeyer. (2008), « Gouvernance d’entreprise et diversité culturelle : Comparaison des organes de direction et de contrôle des grandes sociétés anonymes en Allemagne et en France ». Revue d’Allemagne et des Pays de langue allemande, n°40, p.499-508.
- Becker. H., (1963), Outsiders – Etudes de sociologie de la déviance, The Free Press.
- Bekono, O. S. M. (2017), Ethnicité et pratiques managériales en contexte africain, XXVI^e conférence internationale de management stratégique, p.1-18.
- Bennett. R., (1997), “Export marketing and the Internet: Experiences of Web site use and perceptions of export barriers among UK businesses”. International Marketing Review, n°14, p. 324-344.
- Berry. C., M., Ones. D., S., et Sackett. P., R., (2007), Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis, Journal of Applied Psychology, n°92, p.410-424.

- Boubakary. (2019), « Travail collaboratif et performance des PME en Afrique : le cas du Cameroun », Revue africaine de management, n°4, p.161-173.
- Calvés. A., E., et Marcoux. R., (2007), « Présentation : les processus d'individualisation à l'africaine », Sociologie et sociétés, n°39, p.5-18.
- Clinard. M., B., et Meier. R., F., (2007), "Sociology of deviant behavior", (13 ed.). FortWorth: Harcourt.
- Codjo. C., A., (2018), Les manifestations de la confiance dans la gestion des ressources humaines du secteur informel au Bénin (thèse de doctorat non publiée), Dakar, Université Cheikh Anta Diop ,217p.
- Colbert. E., Amy. M., K. Mount. L., A., Witt. J., K., Murray R., B., (2004), "Interactive Effect and Perception of the work situation on Workplace Deviance". Journal of Applied Psychology, Vol. 89, n°4, p. 599-609.
- Colovic. A., (2008), « La grande transformation des PME japonaises ». Revue française de gestion n°182, p.45-61.
- Crozier. M., et Friedberg. E., (1977), L'Acteur et le Système, Les contraintes de l'action collective, Le Seuil, Paris, 445p.
- Cusson. M., (1992), « Déviance, Les Presses universitaires de France » 1re édition, chapitre n°10, p. 389-422.
- D'Iribarne, P., 1989. La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales, Publié aux éditions du Seuil, Paris.
- D'Iribarne, P. (1990), « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines ». Revue française de gestion, n°80, p. 28-39.
- Delery. J., L., et Doty. D., H., (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions". Academy of Management Journal, n°39, p. 802-835.
- Desreumaux. A., 1992. Structures d'entreprise, Analyse et gestion, Edition Vuibert.
- Dialoke, F., et ogbu. E., F., (2016), "Correlational analysis of workers extra role behaviour and organizational socialization: A study of road passenger transport operators in Umualvia, Abiastate", Nigeria Journal of Management Sciences, n°5, p. 128-141.

- Donaldson. T., (1996), “Values in tension ethics away from home”. Harvard Business Review article.
- Dunlop. P., D., et 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, p.67-80.
- Easterly. W., (2000), “The Effect of IMF and World Bank Programs on Poverty”.
- Easterly, Ritzen et Woolcock, (2006), Social Cohesion, Institutions, and Growth, Article in Economics and Politics.
- Eriksen. T., H., (1991), “The Cultural Context of Ethnic Differences”, Man, n°26, p. 127-144.
- Fenton. S., 2010, Ethnicity, Polity Press, 2nd Edition Revised and updated, Malden/Cambridge, Milton Keynes UK.
- Fredy-Planchot. A., (2002), « La gestion des RH dans les PME à caractère familial, in Caby Jérôme, Gérard Hirigoyen ». La gestion des entreprises familiales, Economica, Paris, p.193-204.
- Friedberg. E., (2005), « La culture nationale n’est pas tout le social : Réponse à Philippe d’Iribarne », Revue Française de Sociologie, n° 46, p.177-193, janvier-mars.
- Giddens. A., (1987), La constitution de la société, Paris : PUF.
- Greenberg. B., S., & Dervin. B., (Eds.), 1970, Use of the mass media by the urban poor. New York: Praeger.
- Griffin. W., R., et Yvette. P., L., (2005), “Bad Behavior in Organization: A Review and Typology for Future Research”. Journal of Management, n°31, p.988-1005.
- Harper. D., (1990), “Spotlight abuse–save profits”. Industrial Distribution, n°79, p.47–51
- Herrbach, O. 2000, Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d’audit financier : une approche par le contrat psychologique, Doctorat en sciences de gestion, Toulouse : Université Toulouse I.
- Herrbach. O., (2001), “Audit quality, auditor behaviour and the psychological contract”. The European Accounting Review, n°10: 787-802.
- Hofstede. G., (1987), « Relativité culturelle des pratiques et théories de l’organisation ». Revue Française de Gestion, p. 10-21.

- Hollinger. R., C., & Clark. J., P., (1982), “Employee deviance: a response to the perceived quality of the workplace”. *Work and Occupations*, n°10, p.97-114.
- Huselid. M., (1995), “The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance”. *Academy of Management Journal*, n°38, p.635-72.
- Ichniowski. C., Show. K., & Prensushi. G., (1997), “The effects of Human Resource Management Systems of Economic Performance: An International Comparaison of U.S. and Japanese Plants”. *Management Science*, n°45,, p.04-721.
- Gignon-Marconnet. I., (2012), « Facteurs influençant l’importance de la gestion budgétaire au sein du contrôle organisationnel : une approche holistique », *Economies et finances*, Université de Poitiers, Lile, p.1-47
- Kamdem. E., & Fouda. O., M., (2004), « « Faits et méfaits de l’ethnicité dans les pratiques managériales au Cameroun », In Actes du Colloque international organisé par la CIDEGEF et le CEMADIMO, Beyrouth, p. 28-29.
- Kamdem. E., (2002), *Management et inter culturalité en Afrique : expérience camerounaise*. Presses de l’Université Laval, Paris : L’Harmattan.
- Kelloway. E., K., Francis. L., Prosser. M., & Cameron. J., E., (2010), “Counterproductive work behavior as protest”. *Human Resource Management Review*, n°20, P.18-25.
- Kelloway. E., K., Francis. L., Catano. V., M., & Teed. M., (2007), “Predicting Protest”. *Basic and Applied Social Psychology*, n°29, p.13–22.
- Law. K., S., Zhou. Y., (2014), “On the relationship between implicit attitudes and counterproductive work behaviors”. *Asia Pac J Manag* n°31, p.643–659.
- Leana. C., R., and Van Buren. H., J., (1999), “Organizational Social Capital and Employment Practices”. *Academy of Management Review*, n°24, p.538-555.
- Leblanc. G., LaFrenière. A., St-Sauveur. C., Simard. M., Duval. M., & LeBrock. P., (2004), « Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif ». *Psychologie du travail et des organisations*, n°10, p.61- 73.
 - Mauro. P., (1995), “Corruption and growth, quarterly”. *Journal of Economics*, n°110, p.681-712.

- Mikes. A., (2011), “From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management”. *Accounting, Organizations and Society*, n°36, p.226–245.
- Montalvo. J., et Reynal-Querol. M., (2005), “Ethnic diversity and economic development”. *Journal of Development Economic*, n° 76 p.293-323.
- Murphy. K., R., 1993, *Honesty in the workplace*, Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Neuman. H., J., et Robert. A., B., (1998), “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Target”. *Journal of Management*, n°24, p. 391-419.
- Nkakleu. R., (2009), « Quand la tontine d'entreprise crée le capital social intra-organisationnel en Afrique : Une étude de cas ». *Management & Avenir*, n°27, p.119-134.
- Nkakleu. R., (2016), *Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste* ». *Question(s) de management*, n° 12, p. 83-104.
- O'Leary-Kelly. M., Griffin. R., W., et Glew. D., G., (1996), “Organization Motivated Aggression: A Research Framework”, *The Academy of Management Review*, n°21, p. 225-253.
- Osuji, H., M., (1987), « Le mélange des ethnies dans une entreprise : un problème de gestion des ressources humaines », *Personnel*, n° 291, p. 42-48.
- Puffer. S., M., (1987), “Prosocial behavior, non-compliant behavior, and work performance among commission sales people”. *Journal of Applied Psychology*, n°72, p.615–621.
- Raelin, J., A., (1984), “An examination of adaptive/deviant behavior in the organizational careers of professionals”. *Academy of Management Review* n°9, p413-427.
- Raelin. J.A., (1994), “Three scales of professional deviance with in organizations”. *Journal of Organizational Behavior* n°15, p.483-501.
- Reynaud. J-D., 1989, *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.
- Reynaud. J-D., 1995, *Le Conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès.
- Ribouis. D. T. 2018, *Styles de management, pratiques budgétaires et comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques béninoises*, Thèse de doctorat, FASEG, UAC, Bénin, Cotonou. 267p.

-
- Ribouis, D., Hounkou, E., (2020), « Perception du contrôle interne et performance sociale dans les administrations publiques béninoises ». Revue internationale de gestion et d'économie, Abidjan, n°2, juillet, p.1-29
 - Robinson. S., L., & Bennett, R. J. (1995), "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study". Academy of Management Journal, n°38, p.555–572.
 - Rogers. E., M., (2014), Diffusion of Innovations, Fourth edition, New York: Free Press.
 - Rogers. E., M., 1995, Diffusion of Innovations, Fourth edition, New York: Free Press.
 - Sackett. P., R., (2002), "The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance". International Journal of Selection & Assessment, n°10, p.5-11
 - Savall. H., (1978), « Méthode de diagnostic socio-économique ». Revue Française de gestion.
 - Seader. J.R., 2012, Examining the relationship between emotional intelligence and counterproductive work behaviors with a food service sample, Thèse de doctorat, Capella University, 104 p.
 - Sedo. S., (2020), « L'influence du profil identitaire des aspirants apprentis sur leurs choix d'ateliers d'apprentissage ». Revue internationale PME, n°33, p.231-259.
 - Skarlicki. D., P., et Folger. R., (1997), "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice". Journal of Applied Psychology, n°82, p. 434-443.
 - Spector. P., E., Fox. S., Penney. L., M., Bruursema. K., Goh. A., & Kessler. S., (2006), "The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?" Journal of Vocational Behavior, n°68, p446–460.
 - Tayeb. M., (1994), "Organizations and national culture: Methodology Considered". Organization Studies, n°15, p. 429-447.
 - Thomas, D.-C. 2002, Essentials of international management: a cross-cultural perspective, Thousand Oaks, Sage Publications, 344p.
 - Tidjani. B., & Kamdem. E., 2010, Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles, Editions EMS, Cormelles-le-Royal. 329p.

- Tidjani. B., (1995), « Management et Cultures Africaines : une problématique, plusieurs approches, Vers la construction d'une typologie ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°17, nov. p. 25-35.
- Trompenaars. F., Hampden-Turner. C., 2004. *L'entreprise multiculturelle*, Maxima/Laurent du Mesnil, Paris, 419p.
- Van Haerperen, B., (2012) « Que sont les principes du New Public Management devenus ? le cas de l'administration régionale wallonne », Reflets et perspectives de la vie économique, n°2, p. 83-99.
- Vardi. Y., & Weitz. E., (2004), "Misbehavior in organizations: Theory, research, and management". Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vardi. Y., & Wiener. Y., (1996), "Misbehavior in organizations: A motivational framework". Organization Science, n°7, p.151–165.
- Weatherbee. T., G., (2010), "Counter productive use of technology at work: Information and communications technologies and cyber deviance". Human Resource Management Review, n°20, 35-44.
- Weber M. (1978), *Economy and society*, Berkeley, University of California Press.
- Wright. S., C., Taylor. D., M., et Moghaddam. F., M., (1990), "Responding to membership in a disadvantaged group: From acceptance to collective action". Journal of Personality and Social Psychology, n°58, p.994–1003.
- Pesqueux. Y., (2008), « Le changement, dérive organisationnelle », L'Expansion Management Review, n°129, p.10-16.