Volume 22 Issue 1
Originally issued as A1

Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management
Volume 22 Issue 1 Version 1.0 Year 2022
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

L'EQUITE SALARIALE ET LA DEVIANCE LIEE A LA PROPRIETE AU SEIN DES PME CAMEROUNAISES

By *MOUNGOU MBENDA SABINE PATRICIA, MAITRE DE CONFERENCES, UNIVERSITE DE YAOUNDE 2, CAMEROUN. NANGLO ELIZABETH, PH.D, UNIVERSITE DE MAROUA, CAMEROUN. MATH MAZRA, MAITRE DE CONFERENCES, UNIVERSITE DE MAROUA, CAMEROUN*

Universite de Maroua

Introduction- Dans les pays du tiers monde, où la grande entreprise n'a pas joué pleinement son rôle dans la croissance économique, les PME deviennent la pierre angulaire pour l'envol de l'industrialisation. Elles sont aujourd'hui dans ces pays un moteur de développement économique et de création d'emploi. Le Cameroun n'est pas à la marge de cette bataille. En fait, depuis plus d'un demi-siècle, l'Etat fait des efforts énormes pour doter le pays d'entreprises efficaces soit en réduisant les charges fiscales, soit en créant d'organismes d'aides à la création et à l'émergence d'entreprises privées (BC-PME1, FOGAPE2 1 La Banque Camerounaise des Petites et Moyennes Entreprises 2 Le Fonds de Garantie pour la Petite Entreprise, etc.). Ces multiples efforts montrent que le développement des PME reste la voie idoine de développement socioéconomique des pays du tiers monde en général et du Cameroun en particulier.

GJMBR-A Classification: JEL Code: M00



Strictly as per the compliance and regulations of:

© 2022. *MOUNGOU MBENDA SABINE PATRICIA, MAITRE DE CONFERENCES, UNIVERSITE DE YAOUNDE 2, CAMEROUN. NANGLO ELIZABETH, PH.D, UNIVERSITE DE MAROUA, CAMEROUN. MATH MAZRA, MAITRE DE CONFERENCES, UNIVERSITE DE MAROUA, CAMEROUN*. This research/review article is distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). You must give appropriate credit to authors and reference this article if parts of the article are reproduced in any manner. Applicable licensing terms are at https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

L'EQUITE SALARIALE ET LA DEVIANCE LIEE A LA PROPRIETE AU SEIN DES PME CAMEROUNAISES

MOUNGOU MBENDA SABINE PATRICIA, MAITRE DE CONFERENCES, UNIVERSITE DE YAOUNDE 2, CAMEROUN.
NANGLO ELIZABETH, PH.D, UNIVERSITE DE MAROUA, CAMEROUN.
MATH MAZRA, MAITRE DE CONFERENCES, UNIVERSITE DE MAROUA, CAMEROUN.

Introduction

Dans les pays du tiers monde, où la grande entreprise n'a pas joué pleinement son rôle dans la croissance économique, les PME deviennent la pierre angulaire pour l'envol de l'industrialisation. Elles sont aujourd'hui dans ces pays un moteur de développement économique et de création d'emploi. Le Cameroun n'est pas à la marge de cette bataille. En fait, depuis plus d'un demi-siècle, l'Etat fait des efforts énormes pour doter le pays d'entreprises efficaces soit en réduisant les charges fiscales, soit en créant d'organismes d'aides à la création et à l'émergence d'entreprises privées (BC-PME[1], FOGAPE[2], etc.). Ces multiples efforts montrent que le développement des PME reste la voie idoine de développement socioéconomique des pays du tiers monde en général et du Cameroun en particulier.

Cependant, ces PME sont au prise par des employés déviants. En plus de leurs ressources limitées elles se trouvent confrontées aux obstacles liés à leur développement dû au comportement anti-organisationnel affichés par leur personnel. Bennett et Robinson (2000) dans leurs études antérieures estimaient le taux de prévalence de ces comportements contreproductifs entre 50 % et 75 % alors que des études plus récentes menées par Bennett et al., (2018) et Marasi, (2014), font état d'un accroissement de ce taux de l'ordre de 90 % du fait de l'engagement d'une proportion inquiétante des employés dans au moins une forme de déviance au travail. Par exemple, deux tiers des employés américains affirment avoir abusé de congé de maladie et adopté d'autres formes des déviances organisationnelles (Harper, 1990). Un tiers des employés américains ont rapporté qu'il leur est arrivé de voler leur employeur (Harper, 1990). Harvey et al (2016) estiment à 3.5 milliards de dollars le coût des déviances pour les employeurs. Tandis que, le vol ou les fraudes commis par les employés seraient responsables de 20 % des fermetures d'entreprises aux Etats unis (Coffin, 2003).

Il est important de mentionner dans le cadre de ce papier que la littérature existante en matière de déviance est occidentale et porte généralement sur les grandes entreprises au détriment de la petite dimension ; faisant ainsi des PME un champ de recherche très peu exploré. Pourtant, des écrits historiques et sociologiques l'ont évoquée notamment ceux de Becker (1963) et Nootens (2007), en s'intéressant particulièrement aux phénomènes de sabotage. Si le concept de déviance organisationnelle à fait l'objet d'une pléiade d'études dans d'autres contextes, il demeure que dans le contexte africain en général et camerounais en particulier, le champ reste peu défriché. Les rares travaux sont ceux réalisés par Begne (2012) qui analyse sous l'angle de la relation d'agence les comportements déviants des dirigeants d'entreprises publiques au Cameroun, Moungou et Bekono (2013) qui ont montré que les déviances, considérées sous l'angle des mauvaises pratiques observées dans le système de passation des marchés publics contribuent dans certains cas à la performance. En outre, ces travaux ne visent pas le contexte spécifique des PME et encore moins leurs pratiques de GRH notamment leurs relations avec l'équité salariale. Ainsi, pour approfondir ce champ d'étude, le présent papier a pour objectif d'examiner l'influence de l'équité salariale sur la déviance liée à la propriété des employés dans les PME camerounaises.

Notre article est structuré de la manière suivante : nous présentons tout d'abord le cadre théorique relatif aux notions d'équité salariale et de déviance liée à la propriété. Ensuite, les approches méthodologiques, qualitative pour l'étude exploratoire et quantitative, seront exposées. Enfin, la présentation/ discussion des résultats, ainsi que leurs implications théoriques et managériales.

1. Cadre Théorique et Hypothèses de Recherche

Cette partie est consacrée à l'analyse conceptuelle des notions d'équité salariale et de déviance liée à la propriété et à la formulation des hypothèses de recherche à partir d'une revue de littérature et des verbatims issus de l'enquête exploratoire.

1.1. La déviance liée à la propriété

La déviance peut s'appréhender certes comme un écart marqué à la règle ou à la norme, mais aussi comme une transgression et un facteur de dysfonctionnement de l'organisation (Honoré, 2006). Elle est conçue ainsi de façon négative, car elle traduit le fait d'individus dont les comportements volontaires

[1] La Banque Camerounaise des Petites et Moyennes Entreprises
[2] Le Fonds de Garantie pour la Petite Entreprise

© 2022 Global Journals

menacent le bien-être de l'organisation et/ou de ses membres (Robinson et Bennett, 1995).

Par ailleurs, nous ne saurons parler des déviances liées à la propriété sans faire allusion à la déviance organisationnelle qui est définie par Robinson et Bennett (1995), comme des actes volontaires qui nuisent ou qui ont le potentiel de nuire aux organisations. Cette famille des comportements déviants au travail est subdivisée en deux catégories:

– *la déviance liée à la production:* défini par Hollinger et Clark (1983, p. 333) comme un « *comportement qui viole les normes formelles prescrites afin d'obtenir une quantité et une qualité de travail minimale*». Autrement dit, ce sont des comportements qui englobent toutes les actions visant à réduire la quantité et/ou la qualité du travail accompli. Il s'agit des comportements contre-productifs dont le niveau de sévérité est faible et qui visent l'organisation pouvant se manifester par des pauses abusives ou plus longues que nécessaire, des absences répétées, l'adoption des cadences ralenties ou travailler intentionnellement plus lentement, le gaspillage de ressources, etc. Bien que le niveau de sévérité soit faible les coûts induits peuvent être importants (notamment des coûts de production).
– *la déviance liée à la propriété:* défini également par Hollinger et Clark (1983, p. 333), comme un « *comportement non autorisé résultant en dommages concernant la propriété de l'organisation, que ce soit sa propriété tangible (les équipements) ou intangible (la qualité du service à la clientèle) ».* En d'autres termes, ce sont des comportements portant atteinte à la propriété de l'entreprise c'est-à-dire, impliquant des dommages ou l'appropriation des biens d'une organisation sans autorisation préalable. Ou mieux encore, elle correspond à des comportements qui portent atteinte au patrimoine de l'entreprise.

Ils se caractérisent par un niveau de sévérité élevé et ciblent l'organisation. Ils se manifestent sous forme de vol de produits, la surfacturation des frais de remboursements, la falsification des comptes, le vandalisme ou le sabotage d'équipement, l'absentéisme, le vol des équipements appartenant à l'organisation, etc. C'est donc cette dernière catégorie de déviance organisationnelle qui fera l'objet de ce présent article.

1.2. L'équité salariale

Bien qu'étant ancien, le concept d'équité continu à susciter un engouement pour bon nombre de chercheurs. Ainsi, d'un point de vue étymologique, le terme "équité", du latin "aequitas désigne une forme d'égalité ou de juste traitement. Elle est également perçue comme la qualité constante à attribuer à chacun ce qui lui est dû où encore c'est le caractère de ce qui est fait avec justice et impartialité.

Adams (1963) quant à lui, appréhende l'équité comme un processus de comparaison sociale au cours duquel l'individu compare son propre rapport rétribution / contribution avec celui d'une autre personne ou d'un groupe de référence donné.

Enfin, Meltz (1989) définit l'équité comme un traitement juste des êtres humains sur un lieu de travail, c'est-à-dire dénié d'arbitraire, de discrimination et de favoritisme.

L'équité salariale quant à elle est définie par Peretti (2010), comme une rémunération perçue comme équitable par rapport à un groupe de pairs. En d'autres termes, l'équité salariale est un salaire égal pour un travail de valeur égale. Dans le cadre de ce papier nous retiendrons la définition de Peretti (2010) de l'équité salariale. Toutefois, il n'existe pas à ce jour de définition qui fasse l'unanimité. En effet, même la définition de base du «traitement équitable[3] » n'a qu'un caractère formel. La question de savoir si deux situations sont jugées égales ou inégales l'une par rapport à l'autre dépend des critères de valeur sous-jacents. Le concept d'équité a donc toujours besoin d'être défini.

1.3. Hypothèses de recherche

1.3.1. *Equité externe et déviance liée à la propriété*

Selon le modèle de Robinson et Bennett (1997), l'iniquité (injustices) en milieu de travail figure parmi les offenses ou provocations qui conduisent les individus à adopter des déviances liées à la propriété. En gestion de la rémunération, trois types de référent sont reconnus comme étant principalement importants d'après Thériault et St-Onge, (2000) : l'équité externe, l'équité interne et l'équité individuelle.

Pour Thériault et St-Onge (2000), l'équité externe fait référence à la perception de justice à l'égard de la rémunération qui résulte de la comparaison avec des emplois similaires se trouvant dans d'autres organisations. Des études empiriques ont montré que l'absence de cette équité est particulièrement associée au roulement du personnel (Wade *et al.,* 2006). Par contre, l'étude de Levine (1993) a montré que les travailleurs recevant des salaires supérieurs comparativement à la moyenne du marché avaient moins tendance à adopter des déviances liées à la propriété au sein de leur entreprise. De plus, l'étude de Scholl *et al.,* (1987) a montré que l'équité externe prédit plus fortement l'intention de rester au sein de l'organisation que les autres formes d'équité liées à la rémunération. Car, un employé qui perçoit une équité externe est fidèle à son entreprise et n'adopte aucun type de comportement déviant. Pourtant, un individu inéquitablement rémunéré par rapport à un référent

[3] C'est-à-dire traiter l'égale de manière égale et l'inégale de manière inégale.

© 2022 Global Journals

externe vit une grande tension qui l'incite à poser des actes déviants, notamment des déviances liées à la propriété. C'est ce qu'affirme le répondant « A » qui nous confie ceci: « *… en cas d'iniquité salariale sur le plan externe, je rentre avec des choses appartenant à mon entreprise ou bien je vandalise les équipements…* ». Le répondant « E » va également dans le même sens en disant ceci : « *une rémunération inéquitable après une comparaison sur le plan externe me conduit vers le vol des équipements, le sabotage du matériel…* ». Ainsi, prenant en compte les éléments mobilisés dans la littérature, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1: L'équité externe influence négativement la déviance liée à la propriété.

1.3.2. *Equité interne et déviance liée à la propriété*

L'équité interne fait référence à la rémunération en fonction de la valeur de chaque poste dans une même entreprise. Elle permet de déterminer ce que rapporte chaque poste dans l'organisation. Elle a trait aux comparaisons entre les emplois à l'intérieur d'une même organisation, pour déterminer l'apport de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation. En d'autres termes, l'équité interne se réfère à la relation entre les différents emplois de l'organisation. Selon Thériault et *al.,* (2000), le degré d'équité interne perçu a un effet sur la stabilité de la main d'œuvre, la satisfaction des employés et sur la productivité.

C'est le caractère gênant de l'iniquité qui pousse les salariés à chercher à restaurer ou réclamer la justice. La sous-équité est source de la dissonance cognitive. Suite à cette dissonance cognitive, le salarié en situation d'iniquité va chercher à améliorer sa situation pour défendre sa considération tandis que l'exploiteur le fait pour surmonter son sentiment de culpabilité (Peretti et Benraiss, 2004). Dans ce sens, cherchant à rétablir l'équilibre, l'individu agit sur ses contributions ou rétributions. En fait, lorsque l'action de rééquilibre consiste à agir sur ses contributions, l'entreprise va se plonger dans la situation où elle évolue avec des salariés démobilisés (présents-absents) (Thévenet, 2000). Par conséquent, l'entreprise va subir des coûts visibles (perte de productivité, de créativité) ou cachés (non-qualité, absentéisme) puisque les salariés en situation inconfortables refusent de s'investir dans leur travail (Guérin et wils 2002). L'entreprise peut subir d'énormes pertes liées à la déviance organisationnelle lorsque l'action de rééquilibre portes sur les rétributions (Martin, 2016).

De ce fait, le salarié en sous équité sur le plan interne peut alors réduire sa contribution Par plusieurs actes tels que:

le sabotage illustré par le répondant « H » qui nous confirme que : « *en cas d'une rétribution considéré inférieure à un référent interne qui occupe le même poste que moi, je décide de me rendre justice en dégradant volontairement les équipements* ».

le vol comme l'indique l'interviwié « D » « *…le vol constitue pour moi un moyen de me rendre justice en cas de perception d'un salaire qui ne me satisfait pas…* » etc. Fort de ce constat et des éléments mobilisés à la fois dans la littérature et dans l'étude exploratoire, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2: L'équité interne influence négativement la déviance liée à la propriété.

1.3.3. *Equité individuelle et déviance liée à la propriété*

Pour maintenir un bon climat au travail et être satisfait des employés, le système de rémunération de toute organisation doit donner à chaque employé le sentiment d'être traité à sa juste valeur (Adams, 1965; Peretti, 2004). Il doit y avoir existence d'une classification des emplois et d'une échelle des salaires, de manière à récompenser uniquement le mérite et à ne pas susciter des contestations de la part des autres employés; « *à compétence égale salaire égal* ». C'est dire que, chaque organisation devrait gérer équitablement du point de vue rémunération tous ses employés ayant la même qualification, le même niveau de responsabilité, de performance, etc. En somme, l'équité individuelle qui vise à assurer le juste positionnement des employés en fonction de leurs années d'expérience, de leurs compétences ou de leur rendement prend alors toute sa valeur au sein de toute organisation pour son bon fonctionnement.

Roussel (1996) estime que, la motivation de l'individu à produire des déviances liées à la propriété, naît de l'état de tension provoqué par le sentiment d'iniquité qu'il peut ressentir à la suite des comparaisons du ratio rétribution/contribution. Cherchant à réduire ou à éliminer cette tension, l'individu réagit et déploie des efforts pour y parvenir. La motivation qu'il va trouver pour rétablir l'équilibre entre son ratio et celui de ses points de repère le conduit à des comportements et à des attitudes multiples qui peuvent être éventuellement contraires aux intérêts de son entreprise. C'est ce que pense le répondant « A » puisqu'il nous dit ceci « *…quand ma contribution comparée à ma rétribution est supérieure, je cherche à rétablir l'injustice soit en sabotage des biens appartenant à l'entreprise, en m'appropriant des biens appartenant à l'entreprise, en pillage des biens de l'entreprise, en mentant sur mes heures d'arriver et de départ, en divulguant des informations erronée aux collègues, etc*. ». Tous ces comportements déviants liés à la propriété permettent à l'individu d'accroître les contributions de son référent ou accroître ses propres rétributions et ainsi rétablir l'équité de leur ratio rétributions/contributions. De cette revue de la littérature, nous pouvons formuler l'hypothèse H3 suivante :

© 2022 Global Journals

H3: L'équité individuelle influence négativement la déviance liée à la propriété.

2. Approche Méthodologique et Mesure des Variables

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive dont l'objectif est de tester le modèle de recherche à l'aide des données issues d'une enquête quantitative. Toutefois, une étude exploratoire a été menée *a priori* dans le but de délimiter la problématique de l'étude et mieux contextualiser les hypothèses de recherche. Dans cette section nous mettrons en relief les différents aspects méthodologiques relatifs à l'étude exploratoire et à l'étude quantitative.

2.1. Etude exploratoire

2.2.1. *Objectif de l'étude exploratoire et collecte des données*

L'étude exploratoire est une étude à caractère explicatif qui s'intéresse à la compréhension et non à la mesure des comportements. Elle permet de poser les jalons, permettant une étude ultérieure plus importante et représentative. Dans le cadre de cet article, elle a permis de se familiariser avec le problème de recherche. En effet, il s'agissait de mieux cerner le sujet, de cadrer la problématique, d'affiner les hypothèses de recherche et de prendre en compte les idées qui n'ont pas été pas abordées dans la littérature (Usunier et *al*., 2000). Ainsi, le but de notre étude exploratoire était de mieux contextualiser les notions d'équité salariale et de déviance liée à la propriété selon les particularités des PME camerounaises.

Les données issues de cette enquête ont été récoltées à partir des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 8 employés des PME camerounaises. Le guide d'entretien ayant permis cette collecte comporte trois thèmes y afférent à l'équité salariale et à la déviance liée à la propriété. (Voir le tableau n°1).

Tableau n° 1: synthèse du guide d'entretien (thèmes et principales questions)

Thème 1: Comprendre les préoccupations des salariés sur l'équité salariale
1. Pour vous à quoi renvoie le fait d'être rémunéré avec équité ?
2. Pour vous à quoi renvoie le fait d'être bien traité au sein de votre entreprise ?
3. Pour vous qu'est-ce qui vous permet de savoir que vous êtes bien rémunéré ?
4. Faites- vous des comparaisons sur le plan salarial avec d'autres employés. Si oui, avec les employés appartenant à votre entreprise ou ceux appartenant à d'autres entreprises? Pourquoi ?
Thème 2: Indicateurs de l'existence de la déviance liée à la propriété au sein des PME
1. Gaspillez-vous les biens de votre entreprise ?
2. Rentrez-vous avec des biens appartenant à l'entreprise ?
3. Endommagez- vous volontairement le matériel ou les équipements de votre entreprise ?
4. Pouvez-vous nous dire ce qui vous pousse à adopter ce type de comportement ?
Thème 3: Relation entre l'équité salariale et la déviance liée à la propriété
1. Existe-t-il un lien entre votre conduite dans l'entreprise et votre rémunération ? Pourquoi ?
2. L'application de l'équité sur le plan salarial vous incite-t-elle à adopter des comportements productifs (bon comportement) dans votre entreprise ?
3. En cas d'une rémunération qui ne vous satisfait pas par rapport au travail que vous fournissez, que faites-vous pour rétablir cette injustice perçue ?

Source: auteurs.

2.2. Etude quantitative

Nous mettrons en exergue dans cette section l'approche méthodologique adoptée dans le cadre de l'étude quantitative, en l'occurrence l'instrument de collecte des données, l'échantillon de l'étude, la méthode d'échantillonnage et les outils statistiques. Nous décrivons également la mesure des variables de notre modèle empirique; notamment la variable explicative et la variable expliquée.

2.2.1 *Echantillonnage et outil de collecte des données*

La population ciblée par cette enquête est constituée de l'ensemble des employés de petites et moyennes entreprises camerounaises. Qui, selon les informations fournies par l'Institut National de la Statistique (INS) du Cameroun, en 2016, représentent 98% du tissu économique de ce pays.

Par l'absence d'une base de données des PME au Cameroun, nous avons constitué un échantillon de 409 employés issus de ce type d'entreprise suivant la méthode dite de choix raisonnée. Cette sélection s'est faite sur la base de leur accessibilité et de leur disponibilité à fournir de l'information au moment de l'enquête. Sur les 409 questionnaires administrés en face à face, seuls 374 ont été exploités soit un pourcentage de 91,44 %. Les 35 non-réponses sont représentatives des réticences des enquêtés sous le

© 2022 Global Journals

prétexte du manque de temps et de la sensibilité du sujet. Les données ainsi collectées ont fait l'objet d'analyses et d'interprétations grâce au logiciel SPSS IBM. L'enquête s'est déroulée du 10 décembre 2019 au 07 janvier 2020 dans les villes de Yaoundé, Maroua, Garoua, Ngaoundéré, Douala.

2.2.2. *Mesure des variables*

Cet article a deux types de variables : explicative et expliquée. Elles ont été mesuré respectivement sur la base de deux échelles de mesure de Likert à cinq point que nous avons adapté à notre étude allant de « Nettement inférieur » à « Nettement supérieur » et la deuxième échelle mesurant notre variable expliquée va de « Jamais » à « Toujours ».

La variable explicative (équité salariale) est appréhendée dans ce travail par trois dimensions : l'équité externe, l'équité interne, l'équité individuelle. En référence aux critères d'évaluation de l'équité salariale adapté de Shaw et Guta (2001), Benraiss et Peretti (2001), deux (02) items ont été retenu pour mesurer l'équité externe, deux (02) autres items ont permis de capter l'équité interne et enfin quatre (04) items ont permis de saisir l'équité individuelle. Un exemple d'item est *: « En comparant mon salaire à ma qualification dans mon entreprise, mon salaire est : ».*

Par contre, la variable expliquée (déviance liée à la propriété) est mesurée par neuf (09) items provenant de plusieurs instruments de mesure existants (Spector et al., 2006 ; Skarlicky et Folger 1997 ; Robinson et Bennett 1995 ; Neuman et Baron 1998). Nous avons procédé ainsi afin de compiler le maximum de comportements différents possibles. Un exemple d'item relatif à cette variable est : *« Vous rapportez à la maison des choses qui appartiennent à votre entreprise sans permission* ».

En effet, ces items sont générés par les échelles de mesure sus-évoquées et les entretiens exploratoires qui ont permis d'affiner ces mesures

2.2.3. *Méthode d'analyse*

Comme techniques d'analyse dans ce travail, nous avons fait appel à la régression linéaire multiple. Ainsi, après vérification des corrélations bivariées des facteurs issus des ACP, il en ressort que, les valeurs de corrélation de Pearson de tous les facteurs sont inférieures au seuil de 0,8 d'après Lind et al., (2007) avec des significativités de 0,000. On peut alors conclure qu'aucune corrélation bivavariée n'est significative. Les facteurs sont donc homogènes entre eux. Par conséquent, nous avons pris en compte tous les facteurs et effectuer l'analyse de régression. Le modèle économétrique de l'influence de l'équité salariale sur la déviance liée à la propriété se présente comme suit :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Y_1 = Déviance liée à la propriété ;
X_1 = Equité externe ;
X_2= Equité interne ;
X_3 = Equité individuelle ;
$\beta_{0...n}$ = La constante ;
ε = Terme d'erreur.

3. Présentation des Résultats et Discussion

Nous présentons successivement dans cette partie les différents résultats obtenus de nos analyses et d'autre part la discussion de ces résultats.

3.1. Présentation des résultats

3.1.1. *Matrice des corrélations*

Tableau n°3: Matrice des corrélations entre les variables

Variables	Equité externe	Equité interne	Equité individuelle	Déviance liée à la propriété
Equité externe	1			
Equité interne	0,521**	1		
Equité individuelle	-0,622**	0,723**	1	
Déviance liée à la propriété	-0,534**	-0,529**	-0,584**	1

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Une analyse en composantes principales nous a permis de retenir quatre facteurs à savoir : l'équité externe, l'équité interne, l'équité individuelle en ce qui concerne la variable explicative (équité salariale) et un facteur quant à la variable expliquée (déviance liée à la propriété). La régression linéaire multiple entre l'équité salariale et la déviance liée à la propriété nous conduit aux résultats suivants :

3.1.2. *Mise à l'épreuve des hypothèses*

Nous procédons ici à une vérification des hypothèses.

Tableau n° 4: Récapitulatif du modèle de régression entre l'équité externe, interne, individuelle et la déviance liée à la propriété

Variables	R	R^2	R^2 ajusté	F de Fisher	Sig	β 1	β 2	β 3
Valeurs	0,614	0,377	0,372	74,503	0,000	-0,172	-0,153	-0,348

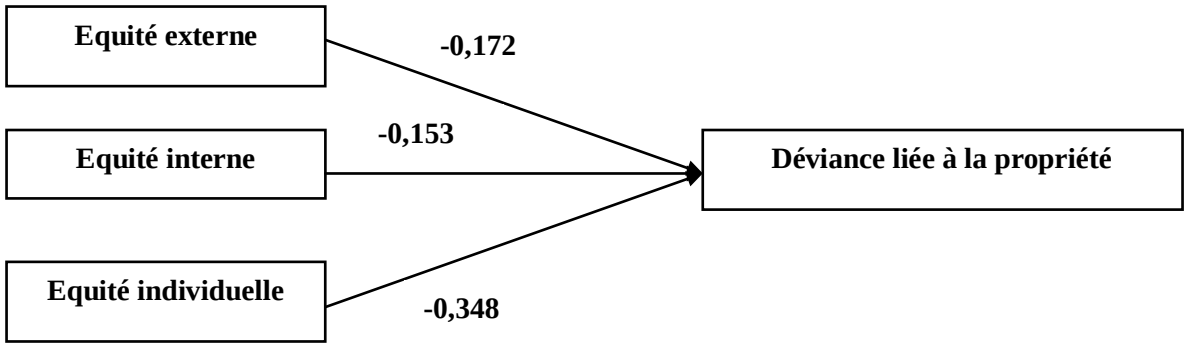
Source: Auteurs.

A la lecture du tableau 4 ci-dessus récapitulant le modèle entre les différentes dimensions de l'équité salariale et la déviance liée à la propriété, nous constatons à travers le coefficient de corrélation de

© 2022 Global Journals

0,614 qu'il existe une relation forte entre ces variables. De plus, le coefficient de détermination de 0,372 signifie que 37,2 % de la variation de la déviance liée à la propriété est expliquée par l'équité externe, interne et individuelle. Enfin la robustesse du modèle est donnée par le F de Fisher qui est de 74,503 au seuil de signification de 0,000. Avec son (**β = -0,348**) la variable équité individuelle explique plus la déviance liée à la propriété suivie de l'équité externe et enfin de l'équité interne. Le signe des différents bêtas attestent de l'effet négatif de l'équité salariale sur la déviance liée à la propriété.

Figure n° 1: Modèle de l'influence de l'équité salariale sur la déviance liée à la propriété



Source: auteurs.

3.2. Discussion

Il ressort de notre étude que, le traitement équitable au niveau de la rémunération contribue significativement à l'adoption des bons comportements par les employés (Fall, 2014) puisqu'ils ont tendance à comparer leur situation à celle des autres (Adams, 1965 ; Peretti, 2004). Par conséquent, ces individus motivés seront en mesure de déployer des comportements productifs dans l'intérêt de l'organisation. En d'autres termes, nos résultats soutiennent qu'une allocation de ressources respectant les normes d'équité (Leventhal, 1976 ; Deutsch, 1985 ; Kellerhals, 1995) est un déclencheur de certains comportements clés chez les salariés d'une PME en rendant ceux-ci plus productif au travail. Or, lorsque les individus s'estiment sous-rétribués comparativement à leurs contributions au sein de la PME, ils ont tendance à agir de façon à réduire l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée, à savoir obtenir des rétributions qui correspondent à leurs contributions (Adams, 1965; Robinson et Bennett, 1997). Au cas où les salariés font face aux situations de sous ou de sur-équité, ils vont avoir un ressentiment dans le premier cas et de culpabilité dans la seconde (Adams, 1965). Ce qui les poussera à rétablir l'injustice perçue et pourrait dans ce sens nuire aux intérêts de l'organisation en sabotant les équipements, en s'appropriant des biens de l'entreprise, etc. La plupart des pratiques de mobilisation des ressources humaines accordent une importance particulière aux rétributions (Dubouloz, 2014) particulièrement le respect de l'équité salarial. Ceci est d'autant plus vrai que pour Giraud (2015), l'iniquité salariale affecte directement sur le comportement des salariés. Par conséquent, des comportements nuisant la PME tels que l'absentéisme, le vol, le sabotage, le manque d'implication, etc. vont se développer chez les salariés. Ces résultats corroborent les travaux effectués par d'autres auteurs sur le sujet qui ont abouti aux résultats selon lesquels, il existe une relation positive entre la justice distributive et les comportements des salariés (Muller et Djuatio, 2011 ; Molines et Fall, 2016).

Par ailleurs, nous avons constaté que des trois formes d'équité étudiées dans les PME camerounaises, l'équité individuelle explique le mieux la déviance liée à la propriété et est la plus utilisée par les employés enquêtés pour leur comparaison. Ceci peut s'expliquer par le fait que non seulement les enquêtés ne perçoivent pas de différences entre l'équité interne et l'équité individuelle, mais également, ils n'ont pas les moyens nécessaires pour avoir toutes les informations sur les salariés situés dans d'autres entreprises. En effet, depuis Adams (1965) jusqu'à nos jours aucune étude n'aurait démontré comment les employés arrivent à avoir les informations sur les employés exerçant dans des entreprises autres que leurs entreprises.

De plus, la faible fréquence avec laquelle les sujets commettent des déviances liées à la propriété pourrait ainsi traduire soit leur crainte de perdre leur emploi. Ou alors, il est possible que plusieurs sujets craignent de ne pas être repérés comme des employés déviants et de se voir refuser la promotion désirée. Il est aussi fort possible que les répondants aient eu de l'aversion à admettre qu'ils ont adopté cette forme de déviance, car il n'est pas socialement acceptable de commettre des déviances liées à la propriété.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'examiner l'effet de l'équité salariale sur la déviance liée à la propriété des employés des PME camerounaises. A l'aide d'une évaluation empirique portant sur 374

© 2022 Global Journals

employés des PME, il ressort de cette recherche que les politiques de GRH, et en particulier la politique de rémunération du personnel permet à la petite dimension d'améliorer le comportement de son personnel. Ainsi, cette étude dégage à la fois un double intérêt, théorique et pratique.

Sur le plan théorique, ce travail a permis de comprendre la relation qui existe entre l'équité salariale et la déviance liée à la propriété. De plus, il constitue un cadre théorique permettant d'enrichir la littérature sur la gestion de ce type de comportements déviants des employés au travail par l'équité salariale. Aussi, la majorité des études concernant les concepts de cette recherche sont toujours effectuées sur les grandes entreprises. Ce faisant, notre étude apporte une valeur ajoutée en menant l'étude sur les PME dans lesquelles la satisfaction des besoins des salariés est le plus souvent délaissée. Somme toute, cette recherche pourrait servir de cadre de référence et inciter des nouvelles pistes de recherche sur la déviance liée à la propriété dont les travaux sont presque absents dans notre contexte.

Sur le plan pratique, il se dégage de ce papier un certain nombre de leviers sur lesquels les managers peuvent agir pour obtenir de leurs employés des comportements productifs. Ainsi, il est idoine pour les supérieurs de respecter les règles d'équité sur le plan de la promotion, de la reconnaissance tant financière que non-financière dans le traitement des employés. Ce qui permettra par conséquence de rendre ces derniers moins déviants. De plus, les dirigeants des PME devront laisser de côté leur rémunération arbitraire qui est susceptible de causer du ressentiment aux employés et partant la déviance dans leur comportement. Ces dirigeants doivent au contraire fonder les rétributions sur un traitement équitable pour tous les salariés afin de les motiver dans l'accomplissement de leurs tâches. Dans ce sens, on peut donc conseiller aux managers d'assurer à leurs employés à la fois l'équité interne, externe et individuelle pour mieux les retenir, les fidéliser, les mobiliser, etc. à fin d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Les managers doivent même mettre sur pied des grilles d'évaluation objectives connues de tous et appliquées de manière impartiale à tous, pour garantir l'équité dans les PME. Enfin, les dirigeants peuvent enfin de compte opter pour le whistleblowing. Le whistleblowing ou « dénonciation éthique », signifie littéralement coup de sifflet éthique, il recouvre tous les modes de dénonciation par les salariés des pratiques délictueuses au sein de leur entreprise.

Toutefois, malgré ces contributions théoriques et pratiques, cette recherche présente quelques limites ce qui nous pousse à une prudence quant à l'interprétation et la généralisation de nos résultats. La principale limite de ce travail et liée à l'auto-évaluation par les salariés de leurs déviances, ce qui pourrait causer des biais de désirabilité sociale ou de référence (Duckworth et Yeager, 2015). Il serait intéressant de mettre en œuvre une méthode d'enquête permettant de recueillir les informations sur la déviance liée à la propriété des employés via leurs supérieurs ou leurs dirigeants pour garantir une plus forte objectivité. La seconde limite est associée à la non prise en compte de la satisfaction au travail des employés ce qui pourrait modifier l'effet de l'équité salariale sur la déviance liée à la propriété des salariés des PME.

En dépit des limites imputables à la sensibilité du sujet, à la taille de l'échantillon et à la zone géographique retenue. Ils appellent ainsi de nombreuses ouvertures, notamment en direction du questionnement sur le rôle modérateur de la satisfaction à l'égard du travail sur la déviance liée à la propriété des employés au sein des PME camerounaises, les études ultérieures pourraient également s'intéresser à la fois aux dirigeants et aux employés de cette petite dimension afin de recueillir leur avis sur cette forme de déviance.

Bibliographie

1. **Adams, J. S. (1963).** Toward and Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal Psychology, 67*(7), 422-436.
2. **Adams, J. S. (1965).** Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (dir.), *Advance in Experimental Social Psychology (p.*267-292). New York, Academic Press.
3. **Becker, H. (1963).** *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York
4. **Begne, J. (2012).** Relation d'agence et comportements déviants: le cas des entreprises publiques au Cameroun. *Management international*, *16*(3), 165-173.
5. **Bennett, R. J., et Robinson, S. L. (2000).** Development of a measure of work deviance. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 349-360.
6. **Bennett, R. J., Marasi, S., et Locklear, L. (2018).** *Workplace Deviance*, Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, printed from the oxford research encyclopedia, business and management (business.oxfordre.com). (c) Oxford University Press, USA.
7. **Benraiss, L., et Peretti, J. M. (2001).** *Stratégie de comparaison et choix de référents. Cas des cadres marocains,* Papier de recherche 593 CEROG-IAE Aix Marseille.
8. **Coffin, B. (2003).** Breaking the Silence on White Collar Crime. *Risk Management, 50*(9), 8-13.
9. **Deutsch, M. (1985).** *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*. Yale University Press, New Haven, 271.
10. **Dubouloz, S. (2014).** Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. *Revue française de gestion*, *40*(238), 59-85.

© 2022 Global Journals

11. **Duckworth, A., et Yeager, D. (2015).** Measurement matters: Assessing personal qualities other than cognitive ability for educational purposes. *Educational Researcher*, *44*(4), 237- 251.
12. **Fall, A. (2014).** Justice organisationnelle reconnaissance au travail et motivation intrinsèque ; résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles*, *69*(4), 709-732.
13. **Festinger, L. (1957).** *A Theory of Cognitive Dissonance.* Stanford (California): Stanford University Press.
14. **Giraud, L. (2015).**L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, *3*(97), 58-86.
15. **Harper, C. D. (1990).** Spotlight Abuse -Save Profits. *Indsutrial Distribution, 79*(10), 47-48.
16. **Harvey, P., Martinko, M. J., et Borkowski, N. (2016).** Justifying Deviant Behavior: The Role of Attributions and Moral Emotions. *Journal of Business Ethics*, *Springer, 141*(4), 779-795.
17. **Hollinger, C. R., et Clark, J. P. (1983).** Deterrence in the Workplace Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Forces, 62*(2), 398-418.
18. **Honore, L. (2002).** Déviance, discipline et gestion du risque comportemental. *Revue Sciences de Gestion*, *35*, 11-13.
19. **Kellerhals, J. (1995).** Introduction: Quelques jalons dans l'étude du sentiment de justice *L'année sociologique*, *45*(2), 263-271.
20. **Levanthal, G. (1980).** *What should be done with equity theory*? In Gergen, M., et Willis, R., (Eds.) *Justice and social interaction, (*p.167-218) *Springer-verlag*.
21. **Levine, I. D. (1993)** What Do Wage Buy? *Administrative Science Quarterly, 38(3)*, 462-483.
22. **Lind, D. A., Marchall, W. G., Masson, R. D., Kabadi, S., et Singh, J. (2007).** *Méthode statistiques pour les sciences de gestion*, *Montréal : Chenelière McGraw-Hill*, 732 p.
23. **Marasi, S. (2014).** *Pay communication: An overview, scale development, and analysis of its influence on workplace deviance* (Unpublished doctoral dissertation). Louisiana Tech University, Ruston.
24. **Meltz, N. M. (1989).** Industrial Relation: Balancing Efficiency and Equity. In J.Barbash et K. Barbash (dir.), *Theories and concepts in Comparative Industrial Relation* (P.109-113). Columbia, S. C.I. University of South Carolina Press.
25. **Molines, M., et Fall, A. (2016).** Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française. *Relations industrielles, 71*(4), 660-689.
26. **Moungou Mbenda, S. P., et Bekono, E. R. (2012**). La déviance comme mauvaise pratique : cas du système des marchés publics au Cameroun. *Management international*, *16*(3), 153-164.
27. **Muller, J., et Djuatio, E. (2011).** Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* Eska, *20*(11), 46-62.
28. **Neuman, H. J., et Baron, R. A. (1998).** Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specifie Forms, Potential Causes, and Preferred Target. *Journal of Management, 24*(3), 391-419.
29. **Peretti, J. M. (2004).** *Les clés de l'équité dans l'entreprise,* Paris, Editions d'organisation.
30. **Peretti, J. M. (2010).** Le bien être décent en Entreprise. *Revue de CEA.*
31. **Robinson, L. S., et Bennett, R. J. (1995).** A typologie of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal, 38*(2), 555-572.
32. **Robinson, L. S., et Bennett, R. J. (1997).** Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. In R. Lewicki, R. J Bies et B. H. Sheppard *Research on negotiation in organizations* (p. 3-27). US: Elsevier Science/JAI Press.
33. **Roussel, P., Igalens, J., et Sire, B. (1996).** *Rémunération, motivation et satisfaction au travail.* Économica, Paris.
34. **Scholl, W. R., Cooper, E. A., et McKenna, J. F. (1987).** Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes. *Personnel Psychology, 40*, 113-l24.
35. **Shaw, J., et Gupta, N. (2001).** Pay faimess and Employee Outcome: Exacerbations and Attenuation Effects on Financial Need. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(3), 299-320.
36. **Skarlicki, P. D., et Folger, R. (1997).** Retaliation in the Workplace: The Role of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology, 82*(3), 434-443.
37. **Spector, E. P., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., et Stacey, K. (2006**).The Dimensionality of Counterproductivity: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*, 446-460.
38. **Thériault, R., et St-Onge, S. (2000).** *Gestion de la Rémunération: Théorie et Pratique.* Boucherville (Qc): Gaëtan Morin Éditeur, 1-777.
39. **Usunier, J., Earsterby-Smith, M., et Thorpe, R. (2000).** Introduction à la recherche en gestion 2e édition, Paris, Economica
40. **Wade, B. J., O'Reilly III, C. A., et Pollock, T. G. (2006).** Overpaid and Underpaid Managers: Fairness and Executive Compensation. *Organizational Science, 17*(5), 527-675.

© 2022 Global Journals

41. **Werner, S., et Mero, N. P. (1999).** Fair or Foul: The effects of External, Internal, and Employee Equity on Change in Performance of MLB Players », *Human Relation, 52*(10), 1291-1311.

© 2022 Global Journals