

Déviante organisationnelle dans les institutions publiques de Kindu : Analyse des dimensions et des déterminants

MUKWEMBE SHABANI Saleh *

LOOSA BOLAMBA Sebastien **

MOKAKANDO ALONGA Bedan ***

Résumé

Cette étude analyse la déviance organisationnelle au sein des institutions publiques de la ville de Kindu, en mettant l'accent sur ses dimensions et ses déterminants. S'appuyant sur une approche quantitative et analytique, les données ont été collectées auprès de 315 agents issus de différentes structures publiques à l'aide d'une échelle de Likert. Les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS, avec ce logiciel, les statistiques descriptives, le test du Khi-deux ont été réalisés. Les résultats révèlent une prédominance d'un niveau modéré de déviance organisationnelle (55,6%), indiquant une présence notable mais non extrême de comportements déviants. L'analyse des dimensions montre une forte occurrence de la déviance envers la propriété (52,4% à un niveau élevé), tandis que la déviance personnelle demeure globalement faible à modérée. Par ailleurs, les résultats mettent en évidence une influence significative de l'organisation d'appartenance ($p = 0,001$) et de l'ancienneté ($p = 0,002$) sur le niveau de déviance, contrairement au niveau d'étude qui ne présente pas de relation significative. Ces résultats soulignent le caractère multifactoriel de la déviance organisationnelle et mettent en évidence l'importance des facteurs organisationnels et contextuels. L'étude suggère le renforcement des mécanismes de gouvernance, de contrôle interne et de promotion de l'éthique professionnelle afin de réduire les comportements déviants et améliorer la performance des organisations publiques.

Mots-clés : *Déviante organisationnelle, Comportements déviants, Secteur public, Gouvernance organisationnelle.*

Abstract

* Psychologue du travail et des organisations, E-mail : Mshabanisaleh@gmail.com;

** Professeur à l'Université de Kisangani.

*** Professeur à l'Université de Kisangani.

This study examines organizational deviance within public institutions in the city of Kindu, focusing/ on its dimensions and determinants. Using a quantitative and analytical approach, data were collected from 315 public employees through a structured Likert-scale questionnaire. Statistical analyses, including descriptive statistics, cross-tabulation and Chi-square tests, were conducted using SPSS software. The findings reveal a predominance of a moderate level of organizational deviance (55.6%), indicating a noticeable but not extreme presence of deviant behaviors. Dimensional analysis shows a high prevalence of property deviance (52.4% at a high level), whereas interpersonal deviance remains generally low to moderate. Furthermore, the results indicate that organizational affiliation ($p = 0.001$) and seniority ($p = 0.002$) significantly influence the level of deviance, while educational level does not show a significant relationship.

These findings highlight the multifactorial nature of organizational deviance and emphasize the critical role of organizational and contextual factors. The study recommends strengthening governance mechanisms, internal control systems, and the promotion of professional ethics to reduce deviant behaviors and enhance the performance of public institutions.

Keywords: *Organizational deviance, Deviant behavior, Public sector, Organizational governance.*

I. Introduction

Au cœur des dynamiques organisationnelles contemporaines, la question des comportements des agents dans les institutions publiques constitue un enjeu central pour l'efficacité des organisations et la qualité des services rendus aux usagers. Dans de nombreux contextes, notamment dans les pays en développement, ces organisations sont confrontées à des défis structurels importants tels que l'insuffisance des ressources, la faiblesse des mécanismes de gestion et les contraintes institutionnelles. Ces réalités influencent profondément les attitudes et les comportements des agents, notamment leur conformité aux normes organisationnelles. Ainsi, le bon fonctionnement des organisations repose-t-il sur le respect des normes ou des règles établies. Toutefois, des comportements déviants apparaissent et constituent un défi majeur pour les organisations,

notamment dans le secteur public. Dans ce contexte, la déviance organisationnelle apparaît comme un phénomène préoccupant. Elle désigne l'ensemble des comportements qui violent les normes organisationnelles et compromettent la performance de cette dernière. Ces comportements peuvent prendre diverses formes, notamment la réduction volontaire de l'effort de travail, l'utilisation abusive des ressources, le sabotage ou encore les conflits interpersonnels.

Selon Robinson et Bennett (1995), la déviance au travail comprend quatre dimensions principales : la déviance de production, de propriété, personnelle et politique. La littérature scientifique montre que ces comportements sont fortement influencés par la culture organisationnelle (Schein 1985), ainsi que par la perception d'injustices et les conditions du travail. En effet, dans les organisations publiques de Kindu, certains travailleurs affichent des comportements favorables au bon fonctionnement desdites organisations et d'autres adoptent un certain nombre des comportements qui nuisent au bon fonctionnement de ces dernières. Il s'agit notamment de : conflit professionnel, absence, corruption, détournement, vol, falsification des documents, retard, ivresse, insubordination... Tous ces agents œuvrant dans les conditions de travail peu semblable. Et tout cela malgré les efforts fournis par les gestionnaires de ces organisations de les pourchasser en appliquant le règlement d'ordre intérieur et la législation sociale qui déterminent les comportements à adopter au travail.

La popularité du sujet « les comportements déviants » au sein de la littérature scientifique a fait en sorte que le nombre de publications s'y intéressant a explosé depuis trois décennies, exclusivement celles concernant les conséquences de ces comportements. Ces études ont d'ailleurs permis de montrer que la présence de ces comportements entraîne plusieurs conséquences négatives sur le plan humain et sur le plan du travail lui-même (Christine 2018). Ces comportements sont différemment désignés dans la littérature scientifique, par exemple : anti-citizenship behavior (Pearce et Giacalone, 2003), dysfunctional behavior (Griffin et Al, 1998), déviance (Robinson et Bennett, 1995), countre productive work place behavior (Sacket et Devore, 2001), misbehavior (Vardi et Weitz, 2004), comportements adaptatifs secondaires (Omokoko, 2014). Toutefois, il arrive dans le cadre du travail, pour des raisons diverses (structurelles ou conjoncturelles, ...) que les agents adoptent les comportements qui ne contribuent pas au bon déroulement des

activités de l'organisation et qui, de surcroît, nuisent à sa productivité (Bennett et Robinson, 2000).

Pearce et Giacalone (2003) soulignent que c'est principalement en raison de leurs conséquences économiques que les chercheurs et les praticiens ont commencé à s'intéresser aux comportements contre productifs (leurs coûts s'élèvent à des milliards de dollars pour les Organisations). Quelques statistiques tirées des travaux de Robinson et Greenberg (1998) permettent d'illustrer ces comportements. Par exemple, 20% des cas de faillite aux États-Unis sont les conséquences de la déviance organisationnelle. Cependant, la majorité des études ont été menées, dans ce domaine, sont l'apanage d'autres provinces, pays, continents et secteurs d'activité laissant un vide important dans le contexte des institutions publiques locales. Alors que les comportements déviants est une problématique qui touche autant d'organisations à travers le monde que celles de la ville de Kindu. C'est dans cette perspective que la présente étude se propose d'analyser la déviance organisationnelle dans les institutions publiques de la ville de Kindu, en identifiant ses principales dimensions et ses déterminants. Les différentes études dans ce domaine sont réalisées dans les contextes où la culture organisationnelle, les caractéristiques sociales, politiques, économiques et culturelles diffèrent de celles de la ville de Kindu. Ainsi, une meilleure compréhension des comportements déviants est-elle donc un enjeu capital pour la prospérité des Organisations, voir leur survie. D'ailleurs, les pertes liées à ces comportements dans leur ensemble seraient de l'ordre de plusieurs milliards de dollars chaque année. (Dunlop et Lee, 2004).

II. Méthodologie

L'étude adopte une approche quantitative du type explicatif. La population de cette étude est constituée des agents des Organisations publiques de la ville de Kindu notamment ceux de la mairie, de la commune de Kasuku et de la DGRAD (Direction Générale des recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et Partitions) et du CIS/Kindu (Centre d'Impôts Synthétiques de Kindu). De cette population, un échantillon aléatoire stratifié pondéré de 315 sujets a été extrait. Concrètement, nous avons d'abord déterminé le nombre des sujets souhaités pour constituer notre échantillon qui était de 315 sujets (représentant ainsi 30% de notre population d'étude). Nous avons ensuite divisé 315 sujets représentant notre échantillon « n » par 1059 sujets (population mère « N ») afin

de trouver le coefficient de pondération. Ainsi, avons-nous trouvé 0,297 après ce calcul, arrondi par excès à 0,30. Donc le coefficient de pondération utilisé est de 0,30. En fin, nous avons multiplié le coefficient de pondération par chaque strate que nous considérons comme chaque organisation retenue pour cette étude, ce qui nous a permis de trouver l'effectif de l'échantillon pour chaque strate (organisation).

Pour collecter les données, nous avons recouru à un questionnaire structuré de déviance au travail avec des questions de type échelle de Likert. Pour dépouiller, nous avons attribué des codes (chiffre) aux modalités des réponses qualitatives associées à chacun des items de notre instrument de recherche et nous avons saisi ces chiffres sur Excel pour les rendre prêt au traitement. Dans cette étude, une échelle à valence croissante positive a été utilisée. Cela signifie que plus les scores augmentent plus le répondant manifeste son accord avec l'affirmation proposée. Ainsi dans cette échelle :

- Les faibles scores correspondent-ils à une faible déviance ;
- Les scores élevés correspondent-ils à une forte déviance.

Les scores variants entre 28 et 46 correspondent à un niveau très faible de déviance, c'est-à-dire les comportements déviants sont quasi-inexistants ; de 47 à 69 : niveau faible de déviance (quelques comportements déviants occasionnels) ; 70 à 92 : niveau modéré de déviance (présence notable de déviance). Pour les dimensions de déviance organisationnelle, les scores de 5 à 11 : niveau faible de déviance ; 12 à 18 : niveau modéré et 19 à 25 : niveau élevé. Les données ont été analysées à l'aide de SPSS. Les statistiques descriptives, le chi-carré ainsi que les corrélations ont été calculés.

III. RESULTATS

1. Niveau global de déviance

Dans le tableau 1 nous présentons les résultats du niveau globale de la déviance organisationnelle.

Tableau 1. Niveau de déviance organisationnelle

Niveau de déviance	Effectifs	Pourcentage
Niveau très faible de déviance (Comportements déviants quasi inexistants)	19	6,0
Niveau faible de déviance (Quelques comportements déviants occasionnels)	121	38,4
Niveau modéré de déviance (Présence notable de déviance)	175	55,6
Total	315	100,0

Les résultats contenus dans ce tableau ressortent une prédominance des comportements déviants dans la population étudiée, bien que ceux-ci restent majoritairement d'intensité modérée (55,6%) à faible (38,4%).

2. Dimension de déviance

Les résultats relatifs aux différentes dimensions des comportements déviants sont repris dans les qui suivent.

➤ **Niveau de déviance organisationnelle par dimension**

Ce paragraphe présente le niveau de déviance organisationnelle selon les quatre dimensions, notamment : la déviance de la production, de la propriété, personnelle et politique.

Tableau 2. Niveau de déviance de la production

Niveau de déviance de la production	Effectifs	Pourcentage
Niveau faible	82	26,0
Niveau modéré	165	52,4
Niveau élevé	68	21,6
Total	315	100,0

Ces résultats mettent en évidence une prédominance du niveau modéré de déviance (52,4%), suggérant que les comportements déviants liés à la production ne sont pas marginaux, mais plutôt diffus et relativement normalisés dans les organisations publiques de Kindu.

➤ **Niveau de déviance envers la propriété**

Le tableau 3 présente le niveau de la déviance envers la propriété.

Tableau 3. Niveau de déviance envers la propriété

Niveau de déviance de la propriété	Effectifs	Pourcentage
Niveau faible	37	11,7
Niveau modéré	113	35,9
Niveau élevé	165	52,4
Total	315	100,0

En ce qui concerne la déviance envers la propriété, les résultants montrent que, plus de la moitié des sujets enquêtés adoptent des comportements de déviance envers la propriété des organisations à un niveau élevé (52,4%) ou modéré (35,9%).

➤ **Niveau de déviance personnelle**

Les résultats en rapport avec le niveau de la déviance personnelle sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4. Niveau de déviance personnelle.

Niveau de déviance personnelle	Effectifs	Pourcentage
Niveau faible	138	43,8
Niveau Modéré	174	55,2
Niveau élevé	3	1,0
Total	315	100,0

Le résultat du tableau révèle que la déviance personnelle apparaît généralement faible (55,2%) à modéré (43,8%) avec une marginalisation nette des formes sévères (1,0%).

➤ **Niveau de déviance politique**

Le tableau 5 présente les résultats du niveau de déviance politique au sein des organisations publiques de Kindu.

Tableau 5. Niveau de déviance politique.

Niveau de déviance politique	Effectifs	Pourcentage
Niveau faible	37	11,7
Niveau modéré	208	66,0
Niveau élevé	70	22,2
Total	315	100,0

La distribution montre une prédominance claire du niveau modéré (66,0%) accompagné d'une proportion non négligeable des comportements de déviance politique élevé (22,2%).

➤ *Relation entre les variables sociodémographiques et le niveau de déviance*

Dans les lignes qui suivent, nous présentons les résultats de la relation entre les différentes variables sociodémographiques (organisation, ancienneté, niveaux d'étude ainsi que le grade) et la déviance organisationnelle.

3. *Organisation et Niveau de Déviance*

Le tableau 6 présente les résultats de la relation entre l'organisation d'appartenance et le niveau de déviance organisationnelle.

Tableau 6. Tableau croisé entre l'organisation et le niveau de déviance organisationnelle

	Niveau Déviance						Total	
	Niveau faible de déviance (Comportements quasi inexistants)	très de de (Quelques déviants)	Niveau de de (Quelques déviants occasionnels)	faible de déviance (Présence notable de déviance)	Niveau modéré de déviance		f	%
Organisations	F	%	F	%	f	%	f	%
Mairie	6	4,3	60	42,6	75	53,2	141	100
C/Kasuku	6	6,2	37	38,1	54	55,7	97	100
DGRAD	0	0,0	13	28,9	32	71,1	45	100
CIS/Kindu	7	21,9	11	34,4	14	43,8	32	100
Total	19	-	121	-	175	-	315	100

$$\chi^2 = 21,50 ; \quad dl = 6 \quad p = 0,001$$

Il ressort des résultats que, dans l'ensemble des structures organisationnelles étudiées, le niveau modéré de la déviance est plus présent. Toutefois, des différences apparaissent selon les organisations. Par exemple, la DGRAD présente une forte proportion des sujets avec un niveau modéré de déviance (71,1%), tandis que le CIS/Kindu affiche une répartition plus équilibrée entre les différents niveaux.

Les résultats du test du khi-deux ($p < 0,05$) indiquent que l'association est statistiquement significative. Ainsi d'une manière générale, ces résultats prouvent que l'organisation constitue un facteur déterminant du niveau de déviance organisationnelle dans la présente étude.

4. *Ancienneté et Niveau Déviance*

Les résultats de la relation entre l'ancienneté sur le niveau d'apparition de la déviance organisationnelle sont structurés dans le tableaux7.

Tableau 7. Le Tableau croisé entre l'ancienneté et le niveau de déviance

	Niveau de déviance						Total	
	Niveau très faible de déviance (Comportements déviants quasi inexistants)		Niveau faible de déviance (Quelques comportements déviants occasionnels)		Niveau modéré de déviance (Présence notable de déviance)			
Ancienneté	F	%	f	%	f	%	f	%
0 à 9 ans	7	3,9	65	35,9	109	60,2	181	100
10 à 19 ans	5	5,1	41	41,4	53	53,5	99	100
20 et plus	7	20,0	15	42,9	13	37,1	35	100
Total	19	-	121	-	175	-	315	100
$\chi^2=16,51$; $dl=4$; $p=0,002$								

Il s'observe des résultats de ce tableau que les comportements déviants apparaissent davantage chez les agents ayant une ancienneté relativement faible ou intermédiaire, tandis qu'ils diminuent chez les travailleurs les plus anciens. Généralement, on observe une relation inverse entre ancienneté et déviance : plus l'ancienneté augmente, plus le niveau de déviance tend à diminuer. Le test du khi-deux ($p<0,05$), démontrent qu'il existe une association statistiquement significative entre l'ancienneté et le niveau de déviance organisationnelle. En effet, l'ancienneté apparaît comme un facteur explicatif important des comportements déviants au sein des organisations publiques de Kindu.

5. Niveau d'étude et Niveau Déviance

Le tableau 8 présente les résultats de l'influence du niveau d'étude sur le niveau de déviance organisationnelle.

Tableau 8. Le Tableau croisé du niveau d'étude et niveau de déviance

	Niveau						Total	
	Déviance							
	Niveau de (Comportements déviants inexistants)	très faible déviance quasi	Niveau faible de déviance (Quelques comportements déviants occasionnels)		Niveau modéré de déviance (Présence notable de déviance)			
Niveaux d'études	F	%	f	%	f	%	f	%
D6	3	3,5	40	47,1	42	49,4	85	100
Gradué	8	10,1	32	40,5	39	49,4	79	100
Licencié	8	5,3	49	32,5	94	62,3	151	100
Total	19	-	121	-	175	-	315	100
	$\chi^2 = 8,69$		dl=4		p=0,06			

Les résultats mettent en évidence des différences de répartition selon les catégories. Globalement, quel que soit le niveau d'étude, les niveaux modéré et faible de déviance reste dominant, avec une tendance à l'augmentation chez les licenciés. Le test du khi-deux ($p > 0,05$), révèle qu'il n'existe pas de relation statistiquement significative entre le niveau d'étude et le niveau déviance.

6. Grade et Niveau de Déviance organisationnelle

Les résultats du rapport entre le grade et le niveau de déviance sont repris respectivement dans le tableau 9.

Tableau 9. Tableau croisé entre le grade et le niveau de déviance

	Niveau Déviance						Total	
	Niveau faible de déviance (Comportements déviants quasi inexistants)	très faible de déviance	Niveau faible de déviance (Quelques comportements déviants occasionnels)		Niveau modéré de déviance (Présence notable de déviance)			
Grades	F	%	f	%	f	%	f	%
CB	7	13,5	18	34,6	27	51,9	52	100
ATA1	1	3,3	19	63,3	10	33,3	30	100
ATA2	3	3,8	26	33,3	49	62,8	78	100
AGA1	4	5,6	25	34,7	43	59,7	72	100
AGA2	2	5,1	23	59,0	14	35,9	39	100
AA1	2	7,1	7	25,0	19	67,9	28	100
AA2	0	0,0	2	20,0	8	80,0	10	100
Huissier	0	00	1	16,7	5	83,3	6	100
Total	19	-	121	-	175	-	315	100
	$\chi^2 = 29,03$		dl=14		p= 0,01			

L'analyse des résultats contenus dans ce tableau met en évidence des variations selon la position hiérarchique. Dans l'ensemble quel que soit le grade, le niveau modéré de déviance (70 à 92%) reste dominant. Toutefois, l'intensité varie d'un grade à un autre. Cependant, le test du khi-deux révèle une association statistiquement significative entre le grade et le niveau de déviance ($p < 0,05$).

IV. Discussion

Les résultats de cette étude mettent en évidence une présence significative et généralisée des comportements déviants au sein des institutions publiques de Kindu. En effet, la prédominance d'un niveau modéré de déviance (55,6%), associée à une proportion non négligeable de niveaux faibles (38,4%), indique que la déviance organisationnelle constitue un phénomène diffus et structurel plutôt que marginal. Ces résultats confirment les travaux de Robinson et Bennett (1995), selon lesquels les comportements déviants s'inscrivent dans le fonctionnement quotidien des organisations et peuvent être normalisés lorsqu'ils ne sont pas efficacement régulés.

L'analyse des dimensions de la déviance révèle qu'il y a des disparités importantes. La déviance de la production étant majoritairement modérée (52,4%), traduit une tendance des agents à réduire leur effort de travail ou à adopter des comportements affectant la productivité. Cette situation peut être interprétée comme une forme d'ajustement comportemental face à des conditions de travail jugées insatisfaisantes, ce qui rejoint les théories de l'échange social. Cependant, le résultat le plus marquant concerne la déviance envers la propriété, dont le niveau élevé atteint 52,4% des répondants. Ce constat est particulièrement préoccupant, car il renvoie à des pratiques telles que le détournement, l'utilisation abusive ou la destruction des ressources organisationnelles. Ce niveau élevé suggère une fragilité des mécanismes de contrôle interne ainsi qu'une possible banalisation de ces comportements dans le contexte étudié. Ces résultats corroborent les analyses de Pearce et Giacalone (2003), qui soulignent que les comportements contre-productifs ont un impact économique considérable sur les organisations. Ces résultats peuvent être interprétés à travers la théorie de la justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle). Dans les contextes où : les ressources sont perçues comme inégalement distribuées, les procédures managériales sont jugées opaques, et les interactions hiérarchiques sont perçues comme injustes; les agents peuvent développer

des comportements visant à rééquilibrer symboliquement ou matériellement la situation. Ainsi, les pratiques de détournement ou d'appropriation des ressources organisationnelles peuvent-elles être comprises comme des formes de justice compensatoire informelle, particulièrement dans des environnements institutionnels où les mécanismes formels de régulation sont faibles. En revanche, la déviance personnelle apparaît globalement contenue, avec une majorité de niveaux faibles à modérés et une très faible proportion de cas élevés (1,0%). Cela suggère que les comportements interpersonnels négatifs (conflits, agressivité) sont relativement maîtrisés, contrairement aux comportements dirigés contre l'organisation elle-même. Cette distinction est cohérente avec la typologie de Robinson et Bennett (1995), qui différencie les cibles de la déviance (organisation vs individus).

La déviance politique, quant à elle, présente une prédominance du niveau modéré (66,0%) accompagnée d'une proportion notable de niveaux élevés (22,2%). Cela reflète l'existence de pratiques telles que le favoritisme, les conflits d'intérêts ou les comportements stratégiques nuisibles au climat organisationnel. Ces résultats peuvent être interprétés à la lumière de la culture organisationnelle, qui, selon Schein (1985), influence fortement les normes comportementales et peut tolérer certaines formes de déviance.

L'analyse des facteurs explicatifs met en évidence des relations significatives entre certaines variables sociodémographiques et la déviance organisationnelle. Tout d'abord, l'organisation d'appartenance influence significativement le niveau de déviance ($p = 0,001$). Cette variation inter-organisationnelle suggère que les pratiques managériales, les styles de leadership et les dispositifs de contrôle diffèrent d'une structure à une autre. Par exemple, la forte proportion de déviance modérée observée à la DGRAD (71,1%) pourrait refléter des contraintes organisationnelles spécifiques ou une culture institutionnelle particulière. Ensuite, l'ancienneté apparaît comme un facteur déterminant majeur ($p = 0,002$), avec une relation inverse clairement établie: plus, l'ancienneté augmente, plus le niveau de déviance diminue. Les agents les plus récents (0 à 9 ans) présentent les niveaux les plus élevés de déviance modérée (60,2%), tandis que les agents les plus anciens tendent vers des niveaux plus faibles. Ces résultats s'inscrivent dans une perspective de socialisation organisationnelle. Les agents nouvellement intégrés présentent des niveaux plus élevés de déviance, ce qui peut s'expliquer par: une faible internalisation des normes, une adaptation encore incomplète à la culture organisationnelle, ou une phase de test des

limites du système. Au fur et à mesure que l'ancienneté augmente, les individus développent: une meilleure compréhension des règles, une intégration plus forte dans le collectif, et une régulation accrue de leurs comportements. Ce processus confirme que la déviance est aussi un phénomène évolutif et dynamique, influencé par le parcours organisationnel. En revanche, le niveau d'étude ne présente pas de relation statistiquement significative avec la déviance ($p = 0,069$). Bien que certaines tendances descriptives montrent une prédominance de la déviance modérée chez les licenciés, ces différences ne sont pas suffisantes pour établir une relation causale. Ce résultat suggère que la déviance organisationnelle est avant tout un produit du système organisationnel, et non simplement une conséquence du niveau de formation ou de compétences des individus. Dans le contexte spécifique de Kindu, marqué par des contraintes économiques et institutionnelles, les comportements déviants apparaissent comme des réponses adaptatives à un environnement organisationnel particulier.

Globalement, ces résultats confirment que la déviance organisationnelle dans les institutions publiques de Kindu est un phénomène multifactoriel, influencé à la fois par des variables structurelles (organisation), individuelles (ancienneté) et contextuelles (conditions de travail, culture organisationnelle). Ils mettent également en évidence une tendance à la normalisation des comportements déviants modérés, ce qui constitue un risque majeur pour la performance organisationnelle et la qualité des services publics.

Conclusion

La présente étude avait pour objectif d'analyser la déviance organisationnelle et d'identifier ses déterminants au sein des institutions publiques de la ville de Kindu. Les résultats obtenus mettent en évidence une présence significative des comportements déviants, dominée par un niveau modéré, traduisant une certaine banalisation de ces pratiques dans les organisations étudiées.

L'analyse des différentes dimensions a révélé une prévalence particulièrement élevée de la déviance envers la propriété, ce qui constitue un risque majeur pour les ressources organisationnelles. En revanche, les formes de déviance personnelle apparaissent relativement limitées, ce qui suggère que les comportements dirigés contre l'organisation sont plus fréquents que ceux dirigés contre les individus.

L'étude a également montré que l'organisation d'appartenance et l'ancienneté influencent significativement le niveau de déviance, confirmant ainsi le rôle des facteurs structurels et de l'expérience professionnelle dans la régulation des comportements. À l'inverse, le niveau d'étude ne constitue pas un facteur déterminant, soulignant que la déviance organisationnelle est davantage liée au contexte organisationnel qu'aux caractéristiques individuelles. Ces résultats appellent à une action stratégique des décideurs publics, notamment par le renforcement des mécanismes de contrôle, l'amélioration des conditions de travail, la promotion d'une culture organisationnelle éthique et la mise en place de politiques de gestion des ressources humaines adaptées.

Enfin, cette recherche contribue à enrichir la littérature scientifique en apportant des données empiriques issues d'un contexte peu exploré, tout en ouvrant des perspectives pour des recherches futures intégrant d'autres variables explicatives telles que le leadership, la satisfaction au travail ou le climat organisationnel.

Références bibliographiques

- Bennett, R.J. & Robinson, S. L. (2000). *Development of a measure of work deviance*. Journal of applied psychology, 85(3), 349-360.
- Christine, M. (2018). *Les comportements contre productifs et la performance adaptative des équipes de travail*. Mémoire de maîtrise. HEC MONTREAL
- Dunlop, P., & Lee, K. (2004). *Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance*. Journal of Organizational Behavior, 25(1), 67-80.
- Griffin, R. W., O 'Leary-Kelly, A. M., & Collins, J. M. (1998). *Dysfunctional behavior in organizations : Violent and deviant behavior*. JAI Press
- Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 145-164). Sage
- Pearce, J. L., & Giacalone, R. A. (2003). *Teams behaving badly : Factors associated with anti-citizenship behavior in teams*. Journal of Applied Social Psychology, 33(1), 58-75.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). *A typology of deviant workplace behaviors : A multidimensional scaling study*. Academy of Management Journal, 38(2), 555-572.
- Robinson, S.L., & Greenberg, J. (1998). *Employees behaving badly : dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance*. In C. L. Cooper & Rousseau (eds.), Trends in organizational behavior (vol. 5, pp. 1-30). NewYork : Wiley.

Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). *Counterproductive behaviors at work*. In N. Anderson, D. S

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations : Theory, research, and management*. Lawrence Erlbaum Associates.

