

Le soutien organisationnel perçu et les comportements contreproductifs survenus chez le personnel des prisons

Perceived organizational support and counterproductive behaviors among prison staff.

Auteur 1 : HAMZA Salah.

Auteur 2 : QOURRICHI Abdelmajid.

HAMZA Salah, (Enseignant chercheur PhD, Psychologie du travail.)
1 Université Moulay Ismaïl / Ecole Normale Supérieure-Meknès Maroc
Laboratoire : Sciences de l'éducation, philosophie et humanité

QOURRICHI Abdelmajid, (0000-0001-9148-516X, Enseignant chercheur PhD, Psychologie du travail.)
2 Ibn Tofil / faculté des sciences humaines et sociales-Kénitra Maroc
Laboratoire Homme, Société et Valeurs

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : HAMZA .S & QOURRICHI .A (2026) « Le soutien organisationnel perçu et les comportements contreproductifs survenus chez le personnel des prisons », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 3553– 3572.



DOI : 10.5281/zenodo.21293354
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé: La présente étude a pour objectif de comprendre la nature de relation et des liens possible entre le soutien organisationnel perçu et la fréquence des comportements contreproductifs survenus chez les fonctionnaires qui travaillent dans les prisons. On a adopté une méthode quantitative basée sur des échelles de mesure valides et fiables dont l'objectif est de tester statistiquement l'effet du climat organisationnel sur les comportements contreproductifs Elle est effectuée auprès de 1123 participants. Les résultats indiquent que 61 % des participants perçoivent le soutien organisationnel comme négatif, tandis que 39 % le perçoivent positif. Les résultats d'analyse corrélationnelle confirment la relation inverse et statistiquement significative entre la perception du soutien organisationnel et la fréquence des comportements contreproductifs chez les fonctionnaires des établissements pénitentiaires ($r = -.278, p < .01$). Aussi, les coefficients de régression ont également démontré que la perception négative du soutien organisationnel chez les fonctionnaires contribue à la prévalence des comportements contreproductifs de 7,5%. Les résultats indiquent que les dimensions de soutien organisationnel perçu exercent un effet sur la fréquence des comportements contreproductifs survenus chez le personnel des prisons.

Mots clés : Soutien organisationnel perçu, comportements contreproductifs, personnel des prisons.

Abstract: This study aims to understand the nature of the relationship possible between perceived organizational support and the frequency of counterproductive behaviors among prison staff. A quantitative method based on valid and reliable measurement scales was adopted to statistically test the effect of perceived organizational support on counterproductive behaviors. The study included 1123 participants. The results indicate that 61% of prison staff perceived organizational support as negative, while 39% perceived it as positive. The results of the correlational analysis confirm the inverse and statistically significant relationship between the perception of organizational support and the prevalence of counterproductive behaviors among prison staff ($r = -.278, p < .01$). Furthermore, the regression analysis also demonstrated that a negative perception of organizational support among staff contributes to a 7.5% increase in the frequency of counterproductive behaviors. The results indicate that the dimensions of perceived organizational support influence the frequency of counterproductive behaviors among prison staff.

Keywords: Perceived organizational support, counterproductive behaviors, prison staff

Introduction

Les comportements non souhaitables au travail constituent un problème économique et social majeur pour les organisations. Depuis des années, l'ensemble des travaux psychologiques dans le milieu du travail ont donné plus d'intérêt aux qualités des environnements de travail dans le sens étendu du concept, qui ont été considérées comme des indicateurs déterminants de l'efficacité, de productivité, du rendement et du bien-être des travailleurs (Belhaj, 2009).

D'après la documentation consultée, nous avons constaté qu'avant les années 90 du siècle dernier, les auteurs et les chercheurs (e.g., Likert 1967 ; Litwin & Stringer 1968 ; Tagiuri & Litwin 1968; Lawler, Hall, & Oldham 1974 ; Gellerman 1960 ; Rousseau 1983 ; Schneider & Reichers 1983) focalisaient davantage dans leurs travaux sur des facteurs qui rendent l'individu plus motivé, engagé, impliqué et généralement plus productif au travail. Dans cette perspective, des recherches dans ce domaine ont particulièrement examiné le rôle du soutien organisationnel perçu (SOP) dans divers contextes, les résultats démontrent que le SOP a des liens et des effets avec et aux niveaux individuels, collectifs et organisationnels (e.g., soutien organisationnel perçu et la performance des individus, l'efficacité organisationnelle, la productivité, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la justice organisationnelle et la motivation au travail) (Mishra, 1999 ; Patel.2005 ; Kanten & Er Ülker, 2013 ; Chen, Chan Yin, & Choon, 2016). Dans un autre côté, Neuman & Baron, (1998) menaient un recensement des articles étaient publiés entre 1994 et 1996 sur les comportements à problème au travail, ces auteurs ont constaté que la majorité des articles traitaient les problématiques de l'agression et de la violence dans ce milieu. Dans ce cadre, les responsables et les dirigeants sont en face aux comportements qui fragilisent le rendement, la rentabilité et le développement de leurs organisations. Parallèlement, ces problématiques organisationnelles ont appelé la communauté scientifique à comprendre la partie sombre des comportements des individus dans leurs organisations. Le but était de saisir les facteurs et les déterminants qui motivent les individus à adopter ou à s'engager dans des comportements comme l'agression, l'absentéisme, le retard, les vols, le sabotage, etc. Dans ce cadre, il convient de noter que ces comportements sont devenus une source de pertes à plusieurs niveaux : matériel, humain et social. Une étude menait par Bennett et ses collègues en 2018, elle démontre que 75% des participants ont déclaré qu'ils sont engagés au moins une fois à un des comportements contreproductifs comme l'agression, la violence physique, le harcèlement, le vol, le retard, l'absentéisme, le sabotage, la brise des équipements, la perte du temps, gaspillage des ressources, l'utilisation des ressources à des fins personnel, et d'autres (Bennett, Marasi, & Loklear, 2018). En outre, la perte annuelle des

organisations à cause des comportements contreproductifs dans l'année 1993 est estimée à 4,6 millions dollars aux États-Unis d'Amérique (Bensimon, 1994).

La présente étude a pour objectif de comprendre et d'examiner la nature de relation entre le soutien organisationnel perçu et la fréquence des comportements contreproductifs survenus chez les fonctionnaires qui travaillent dans les établissements pénitentiaires. L'objectif est donc de tester statistiquement l'effet du soutien organisationnel perçu (i.e., soutien du supérieurs-collègues, qualité des relations et récompenses organisationnelles) sur les comportements contreproductifs (i.e., les comportements et les conduites qui transgressent les normes et les standards de l'organisation, les comportements et les conduites ciblant les responsables et les collègues au sein de l'établissement pénitentiaire).

La gestion des établissements pénitentiaires (les prisons au Maroc) est relevé à la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion (DGAPR) qui gère 78 prisons dont (67 prisons locales, 6 pénitenciers agricoles, 3 centres de reformes et d'éducation et 2 maisons centrales). Ces prisons regroupent un ensemble des personnes détenues - jusqu'à 31 décembre 2018 - un total de 83757 prisonniers hommes et femmes (DGPAR, 2018). Son organisation et son fonctionnement ont été décrit par la loi 23/98 (Bulletin officiel, no 4726, 1999).

Ce secteur a connu ces dernières années des transformations et des mutations majeures ; en termes d'organisation et de construction des établissements, ainsi que les ressources humaines et institutionnelles. Ces transformations se focalisent davantage sur l'amélioration des conditions de travail pour les fonctionnaires et de vie pour les personnes détenues. Pour cette raison, la construction des nouveaux établissements (avec des normes internationales) répond aux exigences de travail, en mettant en place des structures et des procédures qui unifient les modes de travail dans ces établissements (DGAPR rapport d'activité, 2017, 2018 et 2019). Mais malgré tout la (DGAPR) émet des décisions disciplinaires à certains fonctionnaires. Ces décisions sont relatives à l'arrivée en retard, l'absentéisme, les conflits avec les collègues et les supérieurs, la vulgarisation des secrets professionnels, quitter le lieu de travail sans permission, le refus d'exécuter les instructions du supérieur, l'abandonnement de poste, la négligence des instructions (i.e., certains rapports du comité disciplinaire du personnel, n° 09, du 22/01/2016, n° 05/12/2016, n° 110, du 14/12/2018, n° 107, du 14/05/2019, n° 53, du 01/10/2019). Ces comportements représentent une source de pertes de nombreuses heures du travail, ces pertes perturbaient le fonctionnement et le climat de travail. Ces comportements peuvent être rassemblés sous le concept comportements contreproductifs au travail (CCT) (congrès international de 2001, Academy of Management à Washington). Par ailleurs, d'après nos

pratiques quotidiennes dans les établissements pénitentiaires, nous avons indiqué un ensemble des conduites et des comportements des fonctionnaires vis-à-vis de leurs collègues ou leurs responsables (i.e., les moqueries, les blâmes, les appels à hautes voix, la nervosité, les discussions à des choses hors travail, les mimiques inappropriées, le manque d'utilisation professionnelle des équipements et des matériels, l'indifférence à l'égard des ressources, le manque d'intérêt à l'égard de la propreté et de l'organisation des locaux de travail, le favoritisme entre fonctionnaires dans la division des tâches, le cynisme des fonctionnaires et du secteur).

1. Cadre conceptuel

1.1. Le soutien organisationnel perçu

Le soutien organisationnel perçu décrit la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail (Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro, 1990 ; Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986 ; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, Rhoades, 2002).

Le soutien organisationnel perçu est traité comme un facteur important qui influence le développement des organisations, plusieurs auteurs ont étudié ce sujet en relation avec la motivation et le besoin d'accomplissement. Pour Carl Rogers (1951, 1961), « l'épanouissement de toute personne sur les plans affectif et fonctionnel dépend de l'amour et du soutien que lui apporte son entourage en l'acceptant inconditionnellement » (Tavris & Wade, 2007). Il est également abordé dans le cadre des caractéristiques individuelles, en l'occurrence dans les travaux de Rosen et D'Andrade (1959). Ils ont montré que la disponibilité de la chaleur (sympathie), du soutien et d'encouragement peut réduire l'apparition des sentiments de peur et renforcer les comportements de motivation, d'implication et d'engagement. En outre, la chaleur et l'amitié peuvent réduire les stress professionnels (Litwin & Stringer, 1968, p. 52).

Les chercheurs (i.g., Katz, Maccoby, Gurin et Floor, 1951 ; Fleishman, 1957 ; Halpin et Winer, 1957 ; Katz et Kahn, 1978) ne distinguaient pas entre soutien, chaleur, cordialité et sympathie quand ils sont traités leurs impacts sur le comportement. Dans ce cadre, McGregor (1960) a utilisé l'ensemble soutien et chaleur dans sa théorie Y en management. De même, Vroom (1964) a regroupé ces termes sous l'appellation 'Considération' et cette dernière était déterminée comme facteur majeur de satisfaction. En outre, Likert (1961, 1967) rapporte que le plus important dans l'établissement d'un système organisationnel idéal est la création d'une

atmosphère de soutien qui doit être favorable, coopérative, pleine de respect et de confiance (Likert, 1967).

Dans la présente étude, le soutien organisationnel perçu désigne la perception du système de récompenses, de la qualité relationnelle responsable – fonctionnaire au travail, l'esprit de l'aide, de coopération, d'accompagnement et le soutien dans les situations critiques au travail.

1.2. Les comportements contreproductifs au travail

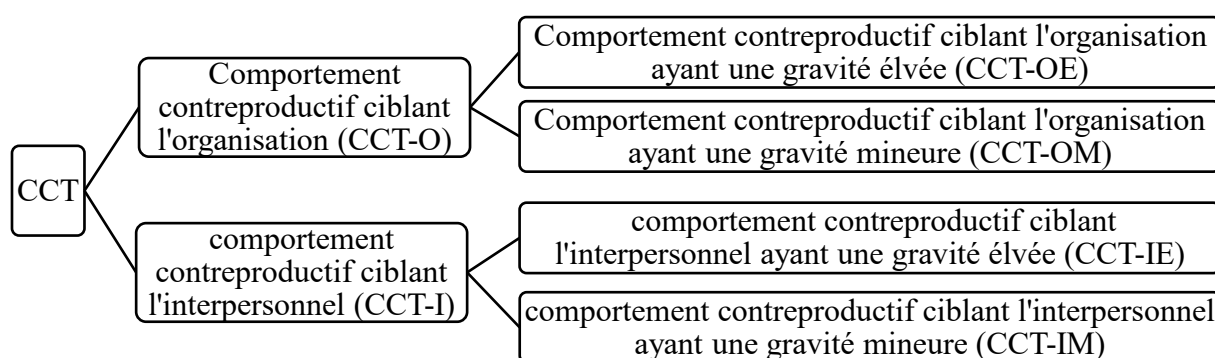
Les comportements contreproductifs ont eu une place importante dans les sciences organisationnelles à cause de leurs impacts sur l'organisation et sur le personnel. Dans ce sens, la documentation et les recherches précédentes sur le sujet considèrent que les comportements contreproductifs ont des impacts financiers, sociaux et psychologiques sur l'organisation ainsi que sur le personnel (Gruys, 1999). Autrement dit, les comportements contreproductifs favorisent l'augmentation des coûts organisationnels, ils diminuent le degré d'engagement, de motivation et d'implication, ce qui fait baisser la productivité (Gruys, 1999).

Les comportements contreproductifs se manifestent sous plusieurs formes et manifestations. Ces formes ont diverses appellations dans la littérature scientifique, mais ils expriment la même chose (Gruys, 1999, p. 4). Il s'agit des comportements négatifs et non souhaitables au travail (Skarlicki & Folger, 1997), les comportements antisociaux dans les organisations (Giacalone & Greenberg, 1997), le comportement d'agression motivé par l'organisations (O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996), le comportement déviant au milieu du travail (Robinson & Bennett, 1995), l'agression au travail (Neuman & Baron, 1996), le comportement contreproductif général (Marcus & Schuler, 2004), le comportement contreproductif au travail (Fox & Spector, 2005), le comportement délinquant au travail (Hogan & Hogan, 1989) et d'autres.

Dans ce cadre, un modèle intégratif a été développé par Bennett et Robinson (1995) dans lequel, elles définissent les comportements contreproductifs comme des comportements volontaires qui transgressent les normes de l'organisation, et qui détruisent le bien-être de l'organisation ou ses individus ou les deux (Bennett, Marasi, & Loklear, 2018). Cette définition contient trois éléments essentiels, le premier est la volonté, il s'agit des comportements et des conduites intentionnelles qui se font sans contrainte, le deuxième élément concerne les normes organisationnelles, il s'agit de l'ensemble de prescriptions formelles ou informelles d'une organisation, qui incluent les règles, les procédures et les règlements intérieurs d'une organisation, le dernier élément est le bien-être, il s'agit de la santé globale de l'organisation. Tout au long de notre document, nous avons adopté le terme comportement contreproductif parce qu'il est le plus adopté depuis le congrès international de 2001 qui était organisé par

l'Academy of Management à Washington (Le Roy, Finkelstein, & Rubens, 2012). L'objectif des participants à ce congrès était de distinguer les comportements à problème au travail. Les résultats de cette rencontre scientifiques ont fait l'émergence de huit regroupements de ces comportements. Tous ces regroupements étaient inclut sous l'appellation de comportements contreproductifs au travail (Counterproductive Behaviour at Workplace), (i.g., les comportements déviants, les comportements de représailles organisationnelles, les agressions, la violence, les comportements d'intimidation, le harcèlement au travail et les incivilités au travail) (Le Roy, Finkelstein, & Rubens, 2012).

Figure N°1 : Typologie de Robinson et Bennett (1996) du CCT



Source : Typologie de Robinson et Bennett (1996) du CCT

1.3. Le soutien organisationnel perçu et les comportements contreproductifs au travail

Rhoades & Eisenberger, (2002) notent que le soutien des individus peut augmenter le degré de leurs satisfactions et leurs bien-être. D'autres recherches empiriques indiquent que les formes de soutien ont un effet réducteur sur les absences au travail de longues durées (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986 ; Fatéma Safy-Godineau, Amar Fall, David Carassus, 2021). Eisenberger et ses collègues focalisent sur la théorie d'échange sociale pour expliquer la relation entre le soutien organisationnel et les comportements organisationnels. Dans ce cadre, ils sont basés sur les principes de personifications de l'organisation (e.g., Levinson 1965) et la réciprocité (e.g., Organ, Podsakoff, MacKensie, 2006). D'après la littérature que nous avons réalisée, nous avons trouvé que Chen et ses collaborateurs ont abordé le sujet de la perception de soutien organisationnel et les comportements contreproductifs survenus chez le personnel de secteur volontariat (Chen, Chan Yin, & Choon, 2016). Les résultats de cette étude confirme qu'il y a une relation négative et statistiquement significative entre les deux variables (Chen, et al. p. 474). C'est-à-dire, lorsque les employés ne sentent pas appréciés par son

organisation, ils seront plus susceptibles à transgresser les normes organisationnelles et à être déviants.

2. Objectifs et hypothèses de l'étude

Comme toute recherche scientifique qui vise soit le savoir et/ou la description, l'explication des relations ou les causes entre les variables (Tavris & Wade, 2007). L'objectif général de notre étude est de savoir à quel point le soutien organisationnel perçu prédit les comportements contreproductifs survenus chez les fonctionnaires travaillant dans les prisons.

Plusieurs chercheurs ont confirmé que la relation est négative et statistiquement significatif entre les variables organisationnelles (e.g., les conditions de travail, la structure organisationnelle, l'engagement au travail) et les comportements contreproductifs au travail (e.g., Robinson et Greenberg ; Robinson et Bennett ; Robinson et Morrison ; Griffin et Lopez.). Aussi, d'autres ont confirmé la relation négative et significative entre les variables individuelles (e.g., les styles d'attribution, l'affectivité négative, les traits de personnalité) et les comportements contreproductifs au travail (Chen et Lui ; Bodankin et Tziner ; Martinko et Zellars ; Bies et Tripp). De plus, ces auteurs ont utilisé les variables sociodémographiques (e.g., l'âge, genre, niveau d'instruction, statut social...etc.) pour tester les différences de la perception du soutien organisationnel et la prévalence des comportements non souhaitables au travail.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons émis l'hypothèse de recherche suivante : la perception du soutien organisationnel peut prédire significativement la fréquence des comportements contreproductifs survenus chez les fonctionnaires qui travaillent dans les prisons.

Pour répondre à cette hypothèse, il est évident de fournir un ensemble des hypothèses opérationnelles formulées ci-dessous.

H1: le soutien organisationnel perçu diffère significativement chez le personnel des prisons.

H2: la fréquence des comportements contreproductifs diffère significativement chez le personnel des prisons.

H3: la corrélation entre la perception du soutien organisationnel et la fréquence des comportements contreproductifs est négative et statistiquement significatif chez le personnel des prisons.

H4: le soutien organisationnel perçu prédit significativement les comportements contreproductifs survenus chez le personnel travaillant dans les prisons.

H4a: le soutien organisationnel perçu prédit significativement les comportements contreproductifs des fonctionnaires ciblant le fonctionnement de l'établissement pénitentiaire.

H4b: le soutien organisationnel perçu prédit significativement les comportements contreproductifs des fonctionnaires ciblant le personnel de l'établissement pénitentiaire.

3. Méthodologie

3.1. Instruments de mesure

3.1.1. L'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu

Le choix du modèle développé par Litwin et Stringer est basé sur une double raison : la première, Litwin et Stringer sont les pionniers qui ont mesuré objectivement et empiriquement le soutien organisationnel perçu en tant que dimension du climat de l'organisation (Savoie & Brunet, 2000). La deuxième, c'est que ce modèle a été appliqué dans 61 organisations dont 8 sont des organismes à caractère militaires ou/et paramilitaires. L'échelle du soutien organisationnel perçu contient 12 items, subdivisés en trois dimensions comme nous avons déjà indiqué, avec cinq modalités de réponses de type Likert, de (1) tout à fait en désaccord à (5) tout à fait d'accord. L'échelle de cinq points de Likert est utilisée dans le cadre où le 1 (Tout à fait en désaccord) représente la réponse la plus négative et/ou défavorable de l'ensemble des réponses possibles alors que le 5 (Tout à fait d'accord) représente la réponse la plus positive et/ou favorable (Likert, 1932). Ces échelles nous ont servi à mesurer plusieurs variables comme les sentiments et les perceptions (Harpe, 2015). L'approche des échelles de type Likert consiste à sélectionner une série d'items, qui ensemble, vont mesurer précisément le soutien organisationnel perçu.

3.1.2. L'échelle de mesure du CCT

L'élaboration de notre outil de mesure des comportements contreproductifs est basée sur trois phases : premièrement, nous avons analysé la documentation de littérature scientifique en matière du comportement contreproductif dans les organisations. Puis, nous nous sommes basés sur les travaux et les typologies de ce comportement contreproductif existant dans la littératures scientifiques (e.g., Bennett & Robinson, 2000 ; Spector & Fox, 2005). Généralement, nous nous sommes inspirés et adaptés la typologie des comportements déviants au travail de (Bennett & Robinson, 2000). Deuxièmement, nous avons adopté les indicateurs essentiels qui ont été extraits à partir des résultats de notre étude exploratoire sur les comportements contreproductifs chez les fonctionnaires des prisons. Troisièmement, nous avons analysé et exploité les rapports du comité disciplinaire des fonctionnaires. Nous avons construit une échelle des (CCT) qui contient 20 items subdivisés en quatre dimensions parallèlement au modèle des comportements contreproductifs de Bennett et Robinson, (1996).

Nous avons utilisé la fréquence des comportements comme modalité de réponses : la réponse 1 (Jamais) représente la fréquence la plus faible du CCT alors que la réponse 5 (Toujours) représente la fréquence forte du comportement contreproductif. En ce qui concerne la division des items, nous avons les regroupés sous quatre axes.

3.1.3. Qualités psychométriques des échelles

Nous avons effectué des analyses statistiques pour mesurer le degré de fiabilité des composantes de chaque échelle.

Dans cette étape, nous avons calculé le coefficient de l'alpha de Cronbach sur un échantillon de 90 participants qui travaillent dans les prisons de diverses régions du Maroc.

Tableau (1) Coefficient de l'alpha de Cronbach

		SOP		CCT	
N	%	Ni	α	Ni	α
90	100	12	.871	20	.901

SOP = Soutien organisationnel Perçu, CCT = Comportement contreproductif au travail, N = effectif général, % = pourcentage général, Ni = nombre d'items, α = alpha de Cronbach.

En ce qui concerne la consistance interne des dimensions de nos échelles, les résultats des alphas de Cronbach démontrent que nos échelles sont censées stable à mesurer ce que nous voulons mesurer. Donc, l'indice de l'alpha varie dans les dimensions d'échelle du CO ($\alpha = .922$ à $\alpha = .736$). Aussi, les dimensions d'échelle du CCT ($\alpha = .789$ à $\alpha = .736$). Ces résultats démontrent que la consistance interne de notre questionnaire est élevée. C'est-à-dire, les items associés à chaque dimension mesurent le même concept (Field, 1997).

3.2. L'échantillon

L'échantillon ciblé est constitué des fonctionnaires relevant de la DGAPR qui travaillent dans les établissements pénitentiaires des régions Rabat-Salé-Kénitra, Casablanca-Settat, Fès-Meknès et Marrakech-Safi. En effet, nous nous sommes focalisés sur les services suivants : 1- éconamat, 2- social, 3- sécurité et discipline, 4- santé, 5- greffe judiciaire 6- administratif. Ce dernier service regroupe les bureaux suivants : 1- le secrétariat du directeur, 2- la classification des personnes détenues, 3- la surveillance électronique, 4- la coordination générale, 5- la gestion des affaires des fonctionnaires. De plus, nous nous sommes basés sur le statut des fonctionnaires : le surveillant éducateur, l'officier éducateur, le commandant éducateur et "Autres", un statut qui englobe les catégories des fonctionnaires comme les médecins, les techniciens et les techniciens spécialisés, les ingénieurs et les administrateurs etc. l'effectif total de notre étude N = 1123 participants. Ces derniers se divisent en 26 établissements pénitentiaires. Ils relèvent

des quatre directions régionales, et couvrent tous les types d'établissements du système pénitentiaires au Maroc.

4. Analyse des données et discussion

4.1. Analyse des données

1276 questionnaires ont été distribués dans 26 établissements, relevant des quatre directions régionales. Nous avons récupéré 1259/1276 questionnaires, d'un pourcentage de 98,5%, dont 1123/1259 sont inclus aux traitements statistiques. Il s'agit d'un pourcentage de 89%. Par ailleurs, 74/1259 questionnaires sont partiellement remplis, d'un pourcentage de 6%. De plus, 62/1259 questionnaires sont vides, d'un pourcentage de 5%. Les questionnaires partiellement remplis et vides sont exclus des traitements statistiques. Pour traiter ces dernières, nous nous sommes utilisés la méthode de l'imputation par la moyenne de la classe (MIMC). Cette dernière, nous permet d'utiliser la moyenne de chaque dimension afin de nettoyer notre base des données.

La corrélation entre la perception du soutien organisationnel et la fréquence du comportement contreproductif au travail. L'examen de la matrice de corrélation permet de confirmer des relations négatives et statistiquement significatives entre, d'une part, la perception globale du climat organisationnel ($r = -.275, p < .01$), la perception du système de récompense (PSR : $r = -.158, p < .01$), la perception de la chaleur (la sympathie) (PC : $r = -.278, p < .01$), la perception d'accompagnement (PA : $r = -.233, p < .01$). Et d'autre part, la fréquence des comportements contreproductifs au travail (CCT). De même, l'analyse des corrélations permet d'identifier des relations négatives et statistiquement significatives entre les composantes du soutien organisationnel perçu et toutes les dimensions du comportement contreproductif au travail.

Tableau (2) : corrélation entre les variables et ses dimensions

		SOP	CCT	PSR	PQR	PA	CCT-OS	CCT-IM	CCT-OM	CCT-IS
CCT	<i>r</i>	-.275**								
	<i>p</i>	0.000								
PSR	<i>r</i>	.663**	-.158**							
	<i>p</i>	0.000	0.000							
PQR	<i>r</i>	.779**	-.278**	.509**						
	<i>p</i>	0.000	0.000	0.000						
PA	<i>r</i>	.837**	-.233**	.552**	.671**					
	<i>p</i>	0.000	0.000	0.000	0.000					
CCT-OS	<i>r</i>	-.230**	.784**	-.103**	-.223**	-.167**				
	<i>p</i>	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000				
CCT-IM	<i>r</i>	-.194**	.824**	-.172**	-.195**	-.189**	.556**			
	<i>p</i>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
CCT-OM	<i>r</i>	-.173**	.834**	-.059*	-.182**	-.137**	.604**	.579**		
	<i>p</i>	0.000	0.000	0.048	0.000	0.000	0.000	0.000		
CCT-IS	<i>r</i>	-.293**	.823**	-.155**	-.306**	-.263**	.522**	.582**	.595**	
	<i>p</i>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

N = 1123

D'après les résultats des corrélations, nous constatons qu'il y a une relation négative et statistiquement significative entre les dimensions du soutien organisationnel perçu et les dimensions des CCT. Il s'agit d'une corrélation négative et statistiquement significative au seuil .01. Il signifie que toutes les composantes (les dimensions) du soutien organisationnel sont corrélées négativement et significativement avec les dimensions des comportements contreproductifs survenus chez les fonctionnaires qui travaillent dans les prisons.

Ces résultats nous poussent à accéder à une analyse de régression linéaire afin de savoir dans quel point la perception du soutien organisationnel peut prédire les comportements contreproductifs survenus chez les fonctionnaires des prisons. Nous avons effectué le test de normalité pour déterminer si les données respectent la loi de distribution normale, pour l'échelle (SOP : l'asymétrie = .087 et Kurtosis = -.298), il s'agit d'une distribution normale de la population de l'étude sur cette échelle.

En ce qui concerne, l'échelle du CCT, nous avons effectué une transformation logarithmique sur SPSS-25 afin de rendre leur distribution plus normale (Sqrt du CCT : asymétrie = .031 et Kurtosis = -.520). Suite à ses vérifications nous pouvons dire que les données respectent la loi de normalité de la distribution qui nous permet d'effectuer les analyses de régressions afin de confirmer notre hypothèse (H3) de la recherche.

Effet de la perception du soutien organisationnel et ses composantes sur la fréquence des comportements contreproductifs au travail

Les recherches antécédentes sur les comportements organisationnels ont examiné la relation entre les perceptions situationnelles des employés et leurs comportements contreproductifs. Au regard de notre objectif, les résultats de l'étude (qualitative et quantitative) ont évidemment contribué à l'explication de la fréquence des CCT survenus dans les prisons. Par ailleurs, la variable indépendante du soutien organisationnel (ses composantes) est corrélée négativement et statistiquement significative avec la variable dépendante des comportements contreproductifs au travail. En effet, nous avons remarqué que la fréquence des comportements contreproductifs survenus dans le milieu du travail était élevée lorsqu'il y avait une perception négative du soutien organisationnel. Cependant, la perception positive élevée du soutien organisationnel minimise la fréquence des comportements contreproductifs au travail et tend à s'estomper. Autrement dit, les comportements contreproductifs sont plus fréquents lorsque la perception du soutien organisationnel est négative et vice-versa. En d'autres termes, ces résultats confirment la relation dans le sens inverse entre les variables de l'étude : si on développe la perception positive du soutien organisationnel chez les fonctionnaires des prisons, la fréquence des CCT

survenus sera minimisée ou tendra à s'estomper. Il est nécessaire d'indiquer que les études antérieurement menées par Kurt Lewin confirment l'importance des variables de l'environnement dans la prédiction des comportements et des conduites au travail [$C = f(P \times E)$] (Brunet & Savoie, 1999).

Effet de la perception du système de récompense sur la fréquence des comportements contreproductifs chez le personnel des prisons

Les composantes du soutien organisationnel expliquent la fréquence des comportements contreproductifs au travail. Dans ce sens, les résultats d'analyse de la corrélation confirment la relation inverse entre la perception du système de récompense (SR) et les composantes du CCT-I, CCT-O. Cette corrélation est respectivement inverse et statistiquement significative ($r = -.187, p < .01, -.093, p < .01$). Par ailleurs, les résultats de l'analyse de la régression obtenus démontrent que la perception négative du PSR exerce un effet sur la fréquence des comportements contreproductifs ciblant l'organisation et l'interpersonnel. En fait, le système de récompense regroupe la promotion, les récompenses qui motive les fonctionnaires à fournir des efforts au travail, et autre. En effet, la façon de percevoir le système de récompense des fonctionnaires des établissements pénitentiaires est liée à la fréquence des comportements contreproductifs. Selon les résultats de l'étude qualitative, on observe que le personnel des prisons perçoit le système de récompense comme subjectif. Dans ce cadre, 29/72 occurrences (soit d'un pourcentage de 40%) déclarent l'absence des critères standards pour l'évaluation de la performance et pour la promotion des fonctionnaires au niveau du système de récompenses dans les prisons. Dans le même sens, 28/72 occurrences (soit d'un pourcentage de 37,5%) déclarent que le système de récompense est injuste, ambiguë, incomplet et traditionnel. En outre, 09/72 occurrences (soit 12,5%) déclarent que le système de récompense est un outil de pouvoir, de pression et de conflits. Les indicateurs de l'étude qualitative (Hamza & El ouafa 2021), les résultats de l'analyse bivariée de corrélation et les résultats de l'analyse de la régression, on permit de confirmer que la perception négative du système de récompense (SR) contribuait à générer 3,5% des comportements contreproductifs ciblant l'interpersonnel et 6% des comportements contreproductifs ciblant l'organisation. En effet, une augmentation de la qualité du système de récompense dans les établissements pénitentiaires peut prédire 3,5% des comportements contreproductifs comme l'abus d'un supérieur, l'agression verbale d'un collègue, le harcèlement, le blâme, la reprise des rumeurs sur un collègue ou un responsable, la compétition inter collègue sans bénéfice concret. De plus, l'augmentation de la perception positive du (SR) va minimiser de 6% les comportements contreproductifs visant l'organisation

comme l'usage des équipements et des outils de travail à des fins personnelles, la destruction de l'équipement de l'organisation, le vol des biens, le sabotage au travail et la perte des heures de travail (les fonctionnaires travaillent plus lentement que d'habitude).

Effet de la perception de la chaleur (la qualité des relations) sur la fréquence des comportements contreproductifs chez le personnel des prisons

Les résultats des analyses corrélationnelles entre la dimension perception de la chaleur (la qualité des relations comme les relations positives entre les fonctionnaires et les responsables, les relations typiques entre fonctionnaires, la coopération et la collaboration permanente) confirment une corrélation inverse et statistiquement significative ($r = -.277$, $p < .01$, $-.228$, $p < .01$) avec les dimensions du CCT respectivement qui ciblent l'interpersonnel et l'organisation. D'après les résultats de l'étude qualitative (Hamza & El ouafa 2021), nous avons constaté que les fonctionnaires pénitentiaires percevaient les relations entre fonctionnaires eux-mêmes et leurs responsables comme caractérisées par la méfiance, l'hypocrisie et l'insécurité (17/51 occurrences, soit 33,33%). Il semble que le milieu pénitentiaire est une atmosphère de doute et de manque de sécurité pour les fonctionnaires. A ce propos, un participant dit que « le milieu pénitentiaire est une atmosphère de la méfiance et il est chargé de doute ». De plus, les fonctionnaires énoncent que la nature des relations est conflictuelle et caractérisée par les actes agressifs (11/51 occurrences, soit 21,57%). D'après les expressions des fonctionnaires, il apparaît que le milieu pénitentiaire est un lieu des conflits et des agressions interpersonnelles. En ce qui concerne les résultats de l'analyse de la régression, ils confirment que la perception négative de la qualité des relations chez les fonctionnaires pénitentiaires travaillant dans l'établissements explique 6,5% des comportements contreproductifs qui ciblent l'organisation, et 7,6% des comportements contreproductifs ciblant l'interpersonnel. En effet, l'optimisation de la perception positive des relations entre les fonctionnaires et avec les responsables prédit 6,5% du CCT-O, et 7,6% du CCT-I.

Les études précédentes sur les déterminants organisationnels confirment que la fréquence des CCT est liée à la perception qu'ont les travailleurs de la façon dont ils sont traités par leurs employeurs, leurs supérieurs et leurs collègues (Rousseau & Leduc, 2000). Dans ce sens, Courcy, Savoie et Luc Brunet (2002) soulignent dans une étude sur le climat organisationnel et la fréquence des agressions au travail, l'existence d'une relation inverse entre ces deux variables. Dans la même perspective, ces auteurs mentionnent que la dimension du soutien explique la fréquence des CCT. A ce propos, ils confirment que l'intervention pour favoriser l'amélioration des qualités de relations au travail contribue à endiguer efficacement la

prolifération des CCT et des comportements d'agressions en particulier. En outre, quelques études sur le soutien organisationnel et les cultures groupales indiquent que les milieux du travail caractérisés par le manque de coopération et de confiance interpersonnels sont des déterminants associés à la fréquence du CCT (Dion, Quenneville, Brunet et Savoie, 2000; Duguay, Savoie et Brunet, 2000).

Effet de la perception du soutien sur la fréquence des comportements contreproductifs chez les fonctionnaires qui travaillent dans les établissements pénitentiaires

D'abord, les résultats des corrélations démontrent que la dimension du soutien est corrélée inversement et statistiquement significative avec les deux composantes du comportements contreproductifs (CCT-I : $r = -.253$, $p < .01$ et CCT-O : $r = -.172$, $p < .01$). Ensuite, les résultats de l'étude qualitative démontrent qu'il y a un manque de soutien et d'accompagnement des fonctionnaires dans les cas critique et ou les problèmes relatifs au travail (Hamza & El ouafa 2021). Dans ce cadre, les fonctionnaires expriment l'absence ou le manque de soutien au travail soit de la part de leurs responsables, de leurs administrations et de leurs collègues (38/62 occurrences, soit 61,30%). A ce propos, un participant déclare que « dans les situations problématiques les fonctionnaires se trouvent seul ». De plus, un autre dit « quand un fonctionnaire se trouve dans une situation professionnelle critique ou problématique les responsables lui dit 'DABBAR MAHAYNAK' ». Dans ce cadre, les résultats d'analyse de l'étude qualitative démontrent qu'il y a un manque de soutien et d'accompagnement dans les cas critiques et les problèmes survenus à caractères professionnelles dans les établissements pénitentiaires.

Enfin, les résultats d'analyse de coefficient de régression confirment l'effet de la perception d'accompagnement chez les fonctionnaires des établissements pénitentiaires sur la fréquence des comportements contreproductifs (CCT-I et CCT-O) survenus. En effet, la perception de soutien/accompagnement des fonctionnaires de la part de leurs responsables, leurs administrations et leurs collègues peut prédire 6,4% de la prévalence des comportements contreproductifs ciblant l'interpersonnel, aussi qu'elle peut prédire 2,9% de la fréquence des comportements contreproductifs ciblant l'organisation. En outre, la perception de soutien explique respectivement (2,8%, 3,6%, 1,9%, 7%) de la fréquence des CCT-OS, CCT-IM, CCT-OM, CCT-IS. Par ailleurs, la valeur négative de β confirme que l'amélioration de la valeur positive de la variable indépendante contribue à diminuer le taux de fréquence de la variable dépendante. En effet, si on favorise l'amélioration de soutien des fonctionnaires pénitentiaires la fréquence des comportements contreproductifs sera minimisée, particulièrement les

comportements contreproductifs ciblant l'interpersonnel et qui sont sérieux. Dans cette perspective, Allen et Shanock, (2013) confirment que la perception positive de soutien et d'accompagnement contribue à minimiser la fréquence des comportements contreproductifs survenus au travail (Allen & Shanock, 2013).

Conclusion

Les fonctionnaires constituent un arsenal principal de développement et de changement dans toute organisation. Dans cette perspective, la DGAPR considère les fonctionnaires comme un élément clé dans l'élaboration et la mise en œuvre de ses stratégies. Elle essaie de qualifier le personnel et parallèlement de développer les conditions du travail particulièrement dans les prisons. Par conséquent, la création d'un environnement organisationnel sain et positif qui valorise et favorise les fonctionnaires. Il est considéré important pour éviter et prévenir les comportements contreproductifs dans les prisons. Parce que la perception positive des composantes de l'environnement du travail dans le sens large (e.g., le soutien organisationnel perçu) est censée affecter positivement leurs comportements, de sorte qu'ils assument des rôles importants dans les processus de performance, de production et de rendement. Autrement dit, la perception du soutien organisationnel a un effet positif ou négatif sur les comportements, les attitudes et la productivité des fonctionnaires. Dans ce sens, il est possible que les fonctionnaires perçoivent positivement leur soutien organisationnel, ce qui leur permet de formuler des attitudes et d'adopter des comportements positifs envers leurs collègues et leur organisation. Cependant, un soutien organisationnel perçu négativement motive et forge l'adoption des mauvais comportements vis-à-vis des collègues et de l'organisation ou les deux.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, D. G., & Shanock, R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34, pp. 350–369. doi:10.1002/job.1805
- Belhaj, A. (2009). La psychologie dans l'environnement du travail plaider pour une approche utilitaire. Dans A. Belhaj, *L'environnement social du travail: Approches psychosociologiques* (pp. 09-29). Rabat: Faculté des lettres et des sciences humaines.
- Bennett, J. R., Marasi, S., & Loklear, L. (2018). Workplace Deviance. *Oxford research encyclopedia of business and management*, pp. 1-35. Retrieved from (<http://business.oxfordre.com/>)
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), pp. 349-360.
- Brislin, R. W. (1970, Septembre 1). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, pp. 185 - 216.
- Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail*. Outremont: Les Éditions.
- Bulletin officiel, no 4726. (1999). relative à l'organisation et au fonctionnement des établissements pénitentiaires. *Bulletin officiel*, 715-728.
- Chen, L. L., Chan Yin, B. F., & Choon, T. J. (2016). Perceived organizational support and workplace deviance in the voluntary sector. *Procedia Economics and Finance*(35), pp. 468 – 475. doi: 10.1016/S2212-5671(16)00058-7
- DGAPR. (2019). *Code de Conduite et des Obligations Professionnelles des fonctionnaires de la délégation générale à l'administration pénitentiaire et à la réinsertion*.
- DGPAP. (2019). *Rapport d'activité annuel*.
- DGPAP, Décret n° 2-16-88. (2016). *statut particulier des fonctionnaires de l'administration pénitentiaire et de réinsertion*.
- Eisenberger, R., Fasolo, M., Davislamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of applied psychology*, 75, 1990, p. 51-59.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support : contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of applied psychology*, 87, p. 565-573.

- Fagbohunge, B., Akinbode, G. ..., & Ayodeji, F. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5), pp. 207-221. doi:10.5539/ijbm.v7n5p207
- Fisher, R. P., & Geiselman, R. E. (1992). Memory enhancing techniques for investigative interviewing: The cognitive interview. Springfield, IL: Charles C. Thomas).
- Fox, S., & Spector, P. E. (2005). The stressors-emotion model of countereproductive workplace behavior. Dans S. Fox, & P. E. Spector, *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (pp. 151-174). Washington, Dc.
- Fleishman, E. A. (1957). Factor structure in relation to task difficulty in psychomotor performance. *Educational and Psychological Measurement*, 17(4), 522-532.
- Fleishman, E. A. (1957). A comparative study of aptitude patterns in unskilled and skilled psychomotor performances. *Journal of Applied Psychology*, 41(4), 263–272. <https://doi.org/10.1037/h0041763>
- Giaccalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. housand Oaks, Sage. Consulté le Apirl 2021, sur https://books.google.co.ma/books?printsec=frontcover&vid=LCCN96025241&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Gruys, M. (1999). *The Dimentionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace*. Industrial relation centre University of minnesota.
- Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L. G. (1951). Productivity, supervision and morale among railroad workers.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 80, 480.
- Harpe, S. E. (2015, November–December). How to analyze Likert and other rating scale data. (Elsevier, Éd.) *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 7(6), pp. 836-850. Récupéré sur <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2015.08.001>
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. *Leader behavior: Its description and measurement*, 39-51.
- Hamza, S., & El ouafa, J. (2021). La perception du climat organisationnel chez les fonctionnaires qui travaillent dans les établissements pénitentiaires ; étude exploratoire, *Revue Alnawat*, P. 5-23.
- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74 (2), pp. 273–279.

la délégation générale à l'administration pénitentiaire et à la réinsertion. (2018). *Rapport d'activité annuel*.

Katz, Maccoby, Gurin et Floor (1951). [Productivity, supervision and morale among railroad workers](#). Franklin DeKleine Co.

Le Roy, J., Finkelstein, R., & Rubens, L. (2012). Comment étudier les comportements hostiles au travail? conceptualisation et application dans un contexte français. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie*, p. 393 à 416. doi:10.3917/cips.095.0393

Likert, R. (1932, June). A technique for the measurement of attitudes. (R. Woodworth, Ed.) *Archives of Psychology*, pp. 5-55.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.

Litwin, H. G., & Stringer, A. R. (1968). *Motivation and Organization Behavior*. Boston, Division of research graduate school of business administration harvard university : Library of congress catalog card .

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.

Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), pp. 647–660. doi:10.1037/0021-9010.89.4.647

Moulin, V., & Sevin, A. S. (2012). Souffrance au travail en milieu carcéral: Les épreuves de l'exercice professionnel au parloir pénitentiaire. *Le Travail Humain*, tome 75,(n°2), pp. 147-178.

Neuman, R. A., & Baron, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), pp. 161-173. doi:10.1002/(sici)1098-2337(1996)

Observatoire Marocain des Prisons. (2018). *L'arsenal juridique des prisons au Maroc*.

O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. I. (1996). Organization-Motivated Agression: A recherche framework. *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 225 - 253.

Peterson, D. (2002). Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), pp. 47-61.

Robinson, S., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 555–572.

Récupéré.sur

<http://links.jstor.org/sici?sici=00014273%28199504%2938%3A2%3C555%3AATODWB%3E2.0.CO%3B2-P>

Rothgeb, J. M., Willis, G., & Forsyth, B. (2007, October). Questionnaire Pretesting Methods: Do Different Techniques and Different Organizations Produce Similar. *Bulletin of sociological methodology*, 96, pp. 5-31.

Rousseau, G. J., & Leduc, S. (2000). La justice organisationnelle et les comportements antisociaux au travail. Dans L. B. André Savoie, & AIPTLF (Éd.), *Les comportements antisociaux au travail*. Congrès bi-annuel de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française.

Safy-Godineau, F., Fall, A., & Carassus, D. (2021). L'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale. *Gestion et management public*, 92(2), 79-97. DOI 10.3917/gmp.092.0079

Savoie, A., & Brunet, L. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle: apports distincts ou redondance? *Revue Québécoise de Psychologie*, 21(3), pp. 1-22. Récupéré sur Lire sur <https://www.yumpu.com/fr/document/read/38365016/climat-organisationnel-et-culture-organisationnelle>

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), pp. 434-443.

Tavris, C., & Wade, C. (2007). *Introduction à la psychologie: les grandes perspectives*. Québec: Renouveau Pédagogique Inc.

Tavris, C., & Wade, C. (2007). *Introduction à la psychologie: les grandes perspectives*. Québec: Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Vallerand, J. R. (1989). vres une méthodologie de validation trans-culterelle des questionnaires psychologiques: implication pour la recherche en longue française. *Canadian psychology/Psychologie Cannadienne*, 30(4), p. 662.

Vroom V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: in <https://fr.scribd.com/document/408299722/Work-And-Motivation-Victor-Vroom-pdf#>