

Emanation of Scapegoat and Organizational Involvement in Tertiary Sector Companies in Cameroun

POUALEU Ismaël Célestin

Doctorant, Département de psychologie, Université de Douala – Cameroun

MBETOUMOU Marceline

Chargé de Cours, Département d'Anthropologie, Flash, Université de Ngaoundéré - Cameroun

NKELZOK KOMTSINDI Valère

Professeur, Département de psychologie, Université de Douala – Cameroun

Abstract. This study explores and analyzes the influence of scapegoat on the level of organizational involvement of employees in tertiary sector companies in Cameroon. We started from the observation that most employees have a low level of organizational involvement, which is very often characterized, by levels of abstraction in the company, lack of commitment, and non-identification with values. /corporate culture. Faced with the quest for authority, advancement and often securing their jobs, certain employees and hierarchical superiors use scapegoat to destabilize the behavior of a competitor or any target. Empirically, 143 employees of interurban transport companies operating between the Littoral and West Cameroon participated in the study. It appears that employees who are victims of deliberate or unconscious scapegoat in their company develop low organizational involvement. In particular, a low affective involvement towards the company, an average calculated involvement and a low normative involvement.

Key words: Scapegoat, organizational involvement, level of involvement, tertiary sector.

INTRODUCTION

Les entreprises sont de nos jours, des véritables lieux où viennent pourrir les comportements immoraux de certains employés, partenaires ou clients. Pour consolider leurs intérêts personnels au grand détriment de l'intérêt de l'entreprise, certains employés utilisent des procédés bien planifiés pour déstabiliser l'équilibre psychique des autres membres du groupe. Ces procédés sont regroupés par Leymann (1996) sur le vocable « psychoterreur », avec pour composantes : les violences psychologiques, le harcèlement, les tyrannies mesquines, le favoritisme endo-groupal, le scapegoat ou le phénomène de bouc émissaire. Selon l'auteur, il s'agit des fléaux qui influent sur les conduites des employés dans leurs organisations.

Dans les entreprises et organisations de toutes sortes, le conflit fait son chemin (Hirigoyen, 2017). En 2015, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a tenu un atelier de renforcement des capacités des employeurs et des travailleurs en matière de dialogue social, de prévention et de gestion des conflits selon les normes internationales du travail. Au terme des travaux, plusieurs prescriptions ont été faites afin de prévenir les risques psychosociaux en milieu professionnel et augmenter la productivité, la performance et la pérennisation des entreprises au Cameroun.

En plus, l'enquête de l'OIT menée en 2016 montre que le phénomène de la dévalorisation et de la terreur au travail touche les femmes et les hommes de manière quasi-égale. 32% des femmes et 33% des hommes interrogés déclarent avoir eu l'impression d'être dévalorisés, et la plupart des temps, dans un contexte d'hostilité professionnelle. Ceci inclut des expériences de discrimination et de favoritisme, de dévalorisation au travail qui conduisent au scapegoat ou phénomène de bouc émissaire, aux tyrannies mesquines et biens d'autres fléaux (OIT, 2016). Bien avant ces enquêtes, c'est-à-dire depuis les années 2000, un rapport de *the Data Measure of Financial cost of organizational conflict* (2001) a proposé une évaluation du coût des conflits en entreprise selon laquelle au moins 50% des départs sont dus aux différents fléaux au sein des entreprises, sachant que le coût de remplacement d'un salarié se situe entre 20% et 40% de son salaire annuel. Par la suite, ce rapport nous indique que les fléaux de toutes sortes et les conflits augmentent le nombre de dommages et de vol en entreprise. Du fait de ces fléaux très souvent planifiés par les employés, un manager passe 30% de son temps à gérer les fléaux et les conflits ; 85% des employés sont confrontés aux conflits et 29% doivent les gérer fréquemment (*the Data Measure of Financial cost of organizational conflict*, 2001) *the Data Measure of Financial cost of organizational conflict* (2001)). Enfin, chaque employé passe en moyenne 1,8 heure par semaine : soit un jour pas mois à gérer les fléaux et les conflits au travail (OIT, 2016).

Le scapegoat ou phénomène de bouc émissaire demeure, par conséquent de nos jours, une réalité dans les organisations et influence les conduites des employés telles que: la motivation, l'implication organisationnelle, la performance, le rendement (Casanova, 2010).

1. Problématique

La notion d'implication organisationnelle trouve ses origines dans les travaux sur le comportement organisationnel, la gestion des ressources humaines, et la motivation au travail, dans une perspective de construction de la loyauté et de la fidélité du personnel envers leur organisation. Introduite par Becker en 1960, elle a fait l'objet des études réalisées par Steers (1977), Mowday et Porter (1982), Meyer et Allen (1997), et de nombreuses publications scientifiques. Les travaux de ces auteurs ont permis d'illustrer cette notion comme étant un facteur prédictif important de la conduite des employés dans leurs entreprises.

Le constat que nous avons réalisé dans les entreprises du secteur tertiaire au Cameroun est que la plupart des employés (81% selon nos enquêtes sur le terrain) ne développent pas un attachement affectif à l'égard de leur entreprise. On observe plutôt des niveaux d'abstractions qui ont pour effet la préservation de l'intérêt personnel au grand détriment de l'intérêt de l'entreprise. En plus, 82% des employés ne respectent pas et ne s'identifient pas aux valeurs de l'entreprise, ils ne s'engagent pas réellement pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

En outre, nous constatons aussi au moyen d'une analyse de contenu documentaire axée sur les travaux de Spector (2005), suivie d'une enquête réalisée dans les entreprises du secteur tertiaire en Mars 2021, que les entreprises sont des véritables lieux où viennent pourrir des comportements déviants de certains individus, membres du groupe ou non. Ces comportements, pris dans le cadre de la psychoterreur avec comme composante le scapegoat ou phénomène de bouc émissaire, sont généralement planifiés par les supérieurs hiérarchiques, collègues, patrons, et ont pour effet la déstabilisation de l'équilibre psychique de la victime pour l'amener à une conduite souhaitée (Leymann, 1996). Ainsi, nous pensons que le scapegoat, à travers son émanation délibérée (évasion de responsabilité) et l'émanation inconsciente (mécanisme de défense interne) fragilise l'implication organisationnelle d'un employé. Le problème de notre étude est l'implication organisationnelle des employés. Le contraste de notre étude réside au niveau où, certaines recherches comme celles menées par Bowker (1998), Pascall et White (2000) sur les violences psychologiques dans les relations de confiance et d'autorité, nous révèlent que les managers utilisent les insultes, de la dégradation, du harcèlement, du scapegoat et de la persécution pour accroître l'engagement et les performances des joueurs et des élèves. Les résultats de ces études ont indiqué que les sportifs victimes ont mentionné se sentir « *stupides* », « *bon à rien* », « *bouleversés* », « *moins confiants* », « *craintifs et fâchés* », en raison de leurs comportements envers leurs entraîneurs (Gervis & Dunn, 2004). Par ricochet, les études réalisées par Mowday, Steers et Porter (1979) et Paillé (2003), nous illustrent que le comportement est l'expression objective de l'engagement organisationnel. Que le degré d'engagement du personnel se manifeste alors par une série de comportements qui ont selon ces auteurs, un impact positif ou négatif sur la performance et l'implication organisationnelle : il s'agit premièrement des comportements dits « *souhaités* » qui reflètent un degré d'engagement organisationnel élevé chez les employés. Secundo, il s'agit des comportements « *non souhaités* » qui traduisent un climat de travail défavorable et constituent un obstacle à l'implication organisationnelle et à la performance dans les organisations. D'autres recherches, comme celle de Hirigoyen (2017), révèlent que les conséquences sont désastreuses car elles diminuent le rendement des travailleurs et surtout, agit sur leur santé mentale. Face à ce contraste, nous nous sommes fixé comme objectif, d'évaluer l'impact du phénomène de scapegoat sur l'implication organisationnelle des employés dans leurs entreprises.

1.1. Problème et question de recherche

Le problème de cette étude est le manque d'implication organisationnelle des employés dans leur entreprise, qui semble être fragilisée par les fléaux bien planifiés comme le phénomène le scapegoat. Ce problème s'inscrit dans le champ de la psychologie sociale et des organisations. En effet, il a été démontré que dans les relations de confiance et d'autorités, certaines managers, gestionnaires et enseignants, utilisent les insultes, de la dégradation, du harcèlement, des violences psychologiques, le scapegoat et de la persécution, pour accroître l'engagement et la performance des joueurs dans le domaine du sport et des élèves dans le domaine de l'éducation (Bowker, 1998). Or jusqu'ici, l'on s'est très peu ou presque pas interrogé sur le lien entre le scapegoat (délibéré, émanant de l'évasion des responsabilités, ou bien inconscient, émanant des mécanismes de défense internes) et le niveau d'implication organisationnelle des employés dans les entreprises du secteur tertiaire au Cameroun

1.2. Objectif et hypothèse de l'étude

Cette étude a pour objectif d'expliquer en quoi les émanations du scapegoat impactent les conduites des employés, notamment l'implication organisationnelle des employés. De ce fait, on soutient l'idée selon laquelle le phénomène de scapegoat influe sur le niveau d'implication ou d'engagement organisationnelle des employés dans les entreprises du secteur tertiaire au Cameroun.

De manière plus concrète, l'on prédit qu'en étant victime ou la cible du phénomène de scapegoat, qu'il soit d'émanation délibérée ou d'émanation inconsciente :

- Les employés développeront une faible identification aux valeurs de l'organisation, un faible engagement envers la réalisation de leurs objectifs, ainsi qu'un attachement affectif faible envers l'entreprise. Ceci conduisant à une faible implication affective;
- Les employés manifesteront une implication calculée élevée, c'est-à-dire une comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices effectués au sein de l'organisation (Allen & Meyer, 1996) ;
- Les employés afficheront une implication normative faible, ou encore une faible pression normative internalisée. ce qui pousserait ces derniers à ne pas agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'entreprise.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. Participants

143 employés de 10 agences de transport en commun ont participé à cette recherche, soit 113 employés de sexe masculin, et 30 employés de sexe féminin. Ils sont âgés de 20 à 74 ans et sont soit des chauffeurs, des guichetiers ou des agents du service du courrier. La majorité des participants sont issus de deux grandes communautés ethniques du Cameroun (80 Bamiléké ; 37 Haoussa et 26 d'autres communautés). Ces employés sont aussi issus de diverses obédiences religieuses (69 chrétiens, 36 musulmans et 38 participants qui ne sont ni chrétiens, ni musulmans). La recherche s'est déroulée au Cameroun, dans la ville de Douala (capital économique) en grande partie et dans la ville de Bafoussam, chef-lieu de la région de l'Ouest-Cameroun. Sa population mère est constituée de l'ensemble des entreprises du secteur tertiaire et focalisation dans le secteur des transports. Sa population cible englobe le personnel des entreprises du sous-secteur du transport interurbains dans la ville de Douala qui effectuent leurs transits de Douala vers Bafoussam (l'Ouest Cameroun).

Pour arrêter la taille de notre échantillon, nous avons fait recours au critère de représentativité des entreprises du sous-secteur de transport interurbain. Nous avons pris soin de sélectionner les organisations qui constituent la tête de proue du transport dans les lignes sollicitées. Tous ces choix faisant référence à la population parentale, la population cible et la population accessible. L'effectif de cette population accessible (Douala vers Bafoussam) est de 254 employés environ.

2.2. Matériels et procédure

Pour mener à bien notre étude, il était important pour nous de vérifier que les sujets enquêtés sont avant tout victimes du fléau. C'est pourquoi nous avons dans un premier temps conçu

un instrument de mesure pour évaluer le scapegoat. Ensuite, nous avons fait usage d'un autre instrument, le test d'O.I de Meyer et Allen (1997) qui mesure le niveau d'implication organisationnelle. En somme, nous avons utilisé deux instruments de mesures dans cette recherche : l'inventaire de la psychoterreur que nous avons conçu dans sa partie consacrée au scapegoat et le test d'implication organisationnelle de Meyer et Allen (1997).

➤ **L'inventaire de la psychoterreur (IP)**

Cet outil est constitué de 30 items et est composé de trois rubriques : la première rubrique enquête sur l'identité du sujet (variables sociodémographiques), la deuxième rubrique porte sur le corps de l'instrument de mesure. Cette partie est constituée des items (30) portant sur le climat social organisationnel, les relations entre employés du même rang et entre employés - supérieurs hiérarchiques, et retrace les cinq composantes de la psychoterreur dans les organisations humaines. Enfin, la troisième rubrique est constituée des tableaux de dénombrement des scores obtenus. Il s'agit du « QCP- quotient des scores des composantes de la psychoterreur » et du « QPG - quotient des scores de la psychoterreur globale ». Son coefficient Alpha de Cronbach est égal à 0,834.

➤ **Le test d'implication organisationnelle de Meyer et Allen (1997)**

C'est un outil standardisé qui est composé de 18 items et enquête sur l'engagement ou l'implication organisationnelle des employés dans les entreprises. Il mesure les trois dimensions de l'implication organisationnelle : implication normative, implication affective et implication calculée (Rétory, 2017). Son coefficient Alpha de Cronbach est égal à 0,922. L'enquête a été effectuée par entretien semi-directif.

Cette recherche s'inscrit dans une visée positiviste (hypothèses réalistes, recherche des causes et confirmation ou réfutation), avec une approche quantitative.

3. LES RÉSULTATS

Dans cette section, nous allons présenter tour à tour, le tri à plat sur le scapegoat (phénomène de bouc émissaire), les résultats sur l'implication organisationnelle, la présentation et vérification de l'hypothèse de recherche.

3.1. Présentation du tri à plat sur le scapegoat

Tableau 1: Pli à plat du scapegoat

Scapegoat			
Scapegoat banal (irréel)	27	18,9%	18,9%
Scapegoat réel	97	67,8%	86,7%
Scapegoat sévère	19	13,3%	100,0%

Source: Données de terrain

À lire le tableau ci-dessus, nous constatons pour la première colonne que 27 employés ne sont pas victimes du fléau. En revanche, 116 employés vivent ce phénomène de manière réelle (97 travailleurs) et sévère (19 travailleurs). La deuxième colonne présente les pourcentages du scapegoat banal ou irréel (18,9 %), scapegoat réel (67 %) et le scapegoat sévère (13,3 %). Dans la troisième colonne, nous avons les pourcentages cumulés.

Le tableau ci-dessous, nous présente les résultats plus détaillés de cette recherche en fonction du genre.

Tableau 2: Pli à plat du scapegoat et genre

		Masculin	Féminin	Total
Scapegoat	Psychoterreur banale (irréelle)	23	4	27
	Psychoterreur réelle	76	21	97
	Psychoterreur sévère	14	5	19
Total		113	30	143

Source: Données de terrain

À la lumière de ce tableau, nous avons dans cette variable, 116 employés qui sont victimes du scapegoat dans leurs différentes entreprises, soit 81,1% des employés enquêtés. La première conclusion ici est que le scapegoat est une réalité dans ces entreprises. Ensuite, on constate que le phénomène de bouc émissaire est réel, mais n'est pas sévère dans ces entreprises: nous avons juste 19 cas soit 13,28% des employés en scapegoat sévère, alors même que le nombre de cas qui ne sont pas visés par le fléau (27 employés) est supérieur à ceux qui déclarent une sévérité de ce fléau. On peut expliquer le phénomène de bouc émissaire dans ces entreprises par le fait que certains supérieurs hiérarchiques doivent certainement accuser, d'une manière injuste, les employés qui sont sous leurs ordres dans le but de masquer quelques pistes de détournement, de diminuer l'autorité des employés qui « *se prennent la tête* »; mais très souvent, le fléau de bouc émissaire est utilisé par un employé contre un autre pour l'évasion des responsabilités.

3.2. Présentation des résultats sur l'implication organisationnelle

Tableau 3: Récapitulatif de l'I.O

Implication affective			
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Faible	115	80,4%	80,4%
Moyenne	16	11,2%	91,6%
Élevée	12	8,4%	100,0%
Implication calculée			
Faible	45	31,5%	31,5%
Moyenne	86	60,1%	91,6%
Élevée	12	8,4%	100,0%
Implication normative			
Faible	93	65,0%	65,0%
Moyenne	37	25,9%	90,9%
Élevée	13	9,1%	100,0%
Implication organisationnelle			
Faible	105	73,4%	73,4%
Moyenne	22	15,4%	88,8%
Élevée	16	11,2%	100,0%
Total	143	100,0%	

Source: Données de terrain

Le tableau ci-dessus nous révèle que :

L'implication affective dans les entreprises du secteur de transport est faible, avec 115 employés sur 143 qui affichent une faible implication affective, soit 80,4% des employés

enquêtés. En effet, la mention « *faible* » indique que, les employés manifestent un mauvais engagement affectif envers leurs entreprises.

L'implication calculée est moyenne, et plus élevée que les deux autres modalités, avec 86 employés qui affichent une implication calculée moyenne soit 60,1% des employés enquêtés. La mention « *moyenne* » indique ici que l'employé développe une implication calculée moyenne envers son entreprise. Cet engagement envers son organisation n'est ni faible, ni élevée.

Les résultats de cette analyse sur implication normative nous révèlent que 93 employés sur 143 enquêtés manifestent une faible implication normative, soit 65% des employés. On constate ainsi que l'engagement à des valeurs d'éthique au travail et la décision des employés de rester dans l'organisation comme un devoir n'est qu'un mythe dans ces entreprises.

Les résultats que nous apercevons dans le tableau ci-dessus, nous confirment que les employés du secteur tertiaire au Cameroun et en particulier ceux des transports interurbains manifestent une faible implication organisationnelle, avec notamment 105 employés sur 143 soit 73,4% des employés enquêtés.

3.3. Présentation et vérification de l'hypothèse de recherche

L'affirmation prédictive de notre recherche est que le scapegoat influe sur le niveau d'implication organisationnelle des employés.

Dans cette hypothèse, nous confrontons le scapegoat et l'implication organisationnelle dans les organisations du secteur tertiaire au Cameroun. Cette confrontation exige de tester les hypothèses statistiques suivantes :

Hypothèse nulle (Ho) : le scapegoat n'influence pas le niveau d'implication organisationnelle des employés dans les entreprises du secteur tertiaire au Cameroun.

Hypothèse alternative (Ha) : le scapegoat influence le niveau d'implication organisationnelle des employés dans les entreprises du secteur tertiaire au Cameroun.

Nous pouvons obtenir de cette hypothèse, trois croisements qui peuvent être considérés comme des hypothèses secondaires. On peut donc avoir :

- le scapegoat influe sur le niveau d'implication affective (IOA) des employés
- le scapegoat influe sur le niveau d'implication calculée (IOC) des employés
- le scapegoat influe sur le niveau d'implication calculée (ION) des employés.

3.3.1. Croisement entre scapegoat et implication affective

Tableau 4 : Mesures symétriques entre le scapegoat et implication affective

		Valeur	Erreur asymptotique standard ^a	T approximatif ^b	Signification approximative
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,362	,093	- 4,613	,000 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,325	,092	- 4,075	,000 ^c
N d'observations valides		143			

Source: Données de terrain

L'analyse du tableau ci-dessus entre la variable scapegoat et la variable IOA nous montre que la corrélation de Spearman est égale à $-0,325$. Cette valeur nous indique que le lien d'association est faible et de sens inverse entre le scapegoat et l'implication affective. La corrélation est différente de zéro, négative et inférieure en valeur absolue à 0.50. On peut donc statuer que : plus le scapegoat est élevé chez un employé, plus son implication affective est faible.

3.3.2. Croisement entre scapegoat et implication calculée

Tableau 5 : Mesures symétriques entre le scapegoat et implication calculée

		Valeur	Erreur asymptotique standard ^a	T approximatif ^b	Signification approximative
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,193	,080	2,336	,021 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,200	,081	2,429	,016 ^c
N d'observations valides		143			

Source: Données de terrain

À la lecture des indices du croisement entre ces deux variables qui sont consignés dans les tableaux ci-dessus, nous constatons que la corrélation de Spearman est égale à 0,200. Cette valeur nous montre que le lien d'association est positif et faible entre le scapegoat et l'implication calculée. La corrélation étant différente de zéro, positive et inférieure en valeur absolue à 0.50, on peut donc conclure que : le scapegoat chez un employé augmente son implication calculée.

3.3.3. Croisement entre scapegoat et implication normative

Tableau 6 : Mesures symétriques entre le scapegoat et implication normative

		Valeur	Erreur asymptotique standard ^a	T approximatif ^b	Signification approximative
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,274	,100	-3,384	,001 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,238	,095	-2,909	,004 ^c
N d'observations valides		143			

Source: Données de terrain

L'analyse du tableau des mesures symétriques nous illustre que la corrélation de Spearman est faible et de sens inverse, soit $-0,238$. Cette valeur nous indique que le lien d'association est faible entre le scapegoat et l'implication normative. La corrélation est différente de zéro et inférieure en valeur absolue à 0.50. On peut donc conclure que plus le scapegoat est élevé envers un employé, plus son implication normative est faible.

3.3.4. Croisement entre scapegoat et implication organisationnelle

Ce croisement entre le scapegoat et l'implication organisationnelle est celui qui va nous

permettre de statuer sur l’hypothèse générale de recherche, les autres croisements présentés plus haut étant considérés comme ceux des hypothèses de recherches secondaire.

Tableau 7 : Mesures symétriques entre le scapegoat et implication organisationnelle

		Valeur	Erreur asymptotique standard ^a	T approximatif ^b	Signification approximative
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,219	,090	-2,667	,009 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,245	,087	-3,000	,003 ^c
N d'observations valides		143			

Source: Données de terrain

Les résultats entre ces deux variables qui sont consignés dans le tableau des mesures symétriques ci-dessus révèlent une corrélation de Spearman égale à - 0, 245. Cette valeur nous montre que la corrélation est négative et faible entre le scapegoat et l’implication organisationnelle. La corrélation est différente de zéro, négative et inférieure en valeur absolue à 0.50.

Précisons ici que, la variation simultanée se fait dans le sens contraire. On peut donc statuer que : plus le scapegoat est élevé chez un employé, plus son implication organisationnelle est faible. A ces mots, comme les deux variables varient négativement dans le même sens, on dit que la corrélation est faible et linéaire.

De tous les résultats qui précèdent, on est en droit de rejeter l’hypothèse nulle et de considérer l’hypothèse alternative Ha qui stipulait que : le scapegoat influe sur le niveau d’implication ou d’engagement organisationnelle des employés au sein des entreprises du secteur tertiaire au Cameroun. La traduction de ce langage statistique nous montre que: le fait qu’un individu (employé) est désigné pour assumer une responsabilité ou expier une faute pour laquelle il est totalement ou partiellement innocent dans une organisation, influence son niveau d’implication organisationnelle. En effet, lorsqu’un leader d’organisation, un supérieur hiérarchique ou même un collaborateur accuse d’une manière injuste et pointe ses fautes, ses manquements et ses erreurs sur un employé innocent, la réalité est que ces maux entravent l’implication organisationnelle de la victime. Mais le constat que nous pouvons faire ici comme partout dans la présentation de ces résultats est que ce fléau augmente plutôt l’implication calculée qui est une hypothèse de recherche secondaire et une composante d’I.O.

4. DISCUSSION

Les résultats révèlent que le scapegoat influe sur le niveau d’implication organisationnelle des employés au sein des entreprises. Nous avons ainsi obtenu un lien significatif entre les variables. Les résultats obtenus obéissent au principe théorique de la frustration - agression formulée par Dollard et Miller (1939) et ses évolutions (Berkowitz, 1993) qui ont constitué la base théorique de cette recherche. En effet, selon ces auteurs, toute frustration, même invisible, déclencherait une agression, et toute agression, même invisible, serait précédée d’une frustration. On peut donc, dans le cadre de cette recherche, assimiler la frustration au

scapegoat et l'agression que déclenche le scapegoat est la fragilisation de l'implication organisationnelle des employés.

Dans le même ordre d'idée, les résultats des travaux de Djabi et Sitte de Longueval (2020) nous révèlent que « *du côté des boucs-émissaires, deux actions défensives émergent face à l'adversité dont ils font l'objet. Certains vont opter pour la fuite, d'autres pour la lutte. La fuite peut se traduire par l'évitement du collectif au quotidien, le bouc-émissaire s'auto-exclut alors du groupe tout en restant partie prenante* » p. 44. Ce qui correspond dans notre recherche à une mauvaise ou faible implication organisationnelle (précisément à une mauvaise implication normative et une implication calculée moyenne ou élevée). Ces auteurs précisent que, « *à son paroxysme, la fuite peut amener le bouc-émissaire à quitter son collectif, interrompant ainsi définitivement la persécution à son encontre* » p. 44.

Toujours dans ce même sciage d'idée, Casanova (2010) démontre dans ses travaux que les employés désignés comme boucs émissaires sont exposés aux tensions psychiques très fortes. Selon cet auteur, les « *agresseurs* », pris ici comme les psychoterroristes, se rendent inconsciemment compte que le fait de devenir bouc émissaire paralysera la victime et qu'il est donc nécessaire de choisir un employé dont la contribution et le rôle dans l'entreprise est faible et/ou dont il sera possible pour un autre employé de l'entreprise de prendre en charge ses tâches. En plus, le phénomène est présenté comme un couteau à double tranchant car, les « *agresseurs* » éprouvent généralement beaucoup de regret et de culpabilité, le plus souvent en raison de leur attitude ambivalente à l'endroit de la victime. Ces psychoterroristes ressentent du désespoir et de la colère envers son comportement tout en développant des mécanismes d'encouragements implicites envers les victimes.

On comprend donc avec cet auteur pourquoi ce sont généralement les supérieurs hiérarchiques qui pointent les subalternes comme boucs émissaires et non l'inverse.

Cependant, Elliot et Jarrett (1994) ont proposé une théorie du déplacement de l'agression qui est un peu différente de la théorie de la frustration-agression de Dollard et Miller (1939) et ses évolutions (Berkowitz, 1993). Celle-ci postule que dans les situations difficiles où les individus ne peuvent exprimer directement leur frustration à l'égard de la véritable cause d'un problème, cette frustration sera déplacée sur certains groupes visibles, peu puissants et peu appréciés. Les préjugés entretenus à l'égard de ce groupe guideront la sélection des victimes.

CONCLUSION

Il était question pour nous dans cette article, de relever les effets du scapegoat sur l'implication organisationnelle des employés victimes dans les entreprises du secteur tertiaire au Cameroun. Nous sommes partis sur la base d'un faible attachement affectif des employés à l'égard de leur entreprise, des niveaux d'abstractions qui ont pour effets la préservation de l'intérêt personnel au grand détriment de l'intérêt de l'entreprise et le non-respect des valeurs de l'entreprise. Ces constats faisant allégeance à l'implication organisationnelle des employés, nous avons, sur la base d'un autre constat, pointé le scapegoat comme la cause ou tout au moins l'une des causes de la mauvaise implication des employés.

Nous avons enquêtés un échantillon de 143 employés dans les entreprises du secteur tertiaire au Cameroun, plus précisément dans le sous-secteur du transport en commun. Il en ressort

de cette étude que le scapegoat influe sur l'implication organisationnelle des employés victimes. C'est ainsi que cette enquête nous révèle que, plus le phénomène de bouc émissaire s'accroît dans une entreprise, plus l'implication affective et l'implication normative baisse. Par ricochet, cette étude nous révèle plutôt que le scapegoat augmente l'implication calculée des employés victimes. Ces résultats obtenus vont en droite ligne avec les travaux de Berkowitz (1987) qui soutiennent que la frustration précède toujours l'agression et que l'agression est la conséquence certaine de la frustration. Cependant, avec la mauvaise organisation du travail au sein des PME de nos jours, ne pouvons-nous pas dire que la mauvaise ou le manque de structure et stratégie au sein des entreprises déstabilise aussi l'implication organisationnelle des employés ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks.
2. Berkowitz, L. (1989). The frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106: 59-73.
3. Bowker, L.H. (1998). The coaching abuse of teenage girls. A betrayal of innocence and trust. Dans *Masculinities and Violence, dirigé par LH. Bowker*, Thousand Oaks, CA, Sage.
4. Casanova, R. (2010). *Le bouc émissaire en institution : un analyseur pertinent des crises sociétales ?* France: Hal
5. Djabi, M. & Sitte de Longueval, O. (2020). *Scapegoating in the Organization: Which Regulation Modes?*. *Management*, 23 (2), 1-19.
6. Dollard, J. & Miller, C (1939). *The hypothesis suggests that the failure to obtain a desired or expected goal leads to aggressive behavior. Frustration and aggression*. Yale University Press, New Haven.
7. Elliott, R. H. & Jarrett, D. T. (1994). Violence in the workplace: The role of human resource management. *Public Personnel Management*, vol 23, pp 287-299.
8. Gervis, M. & Dunn, N. (2004) *The emotional abuse of elite child athletes by their coaches*. Child Abuse Review.
9. Hirigoyen, M. (2017). *Le harcèlement moral au travail*. Presse universitaire de France.
10. Meyer, J. P. & Allen, N. J (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks, GA Sage.
11. Mowday, R. & Porter, L. W. (1982). *Employee-Organization Linkages (The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover)*. New York: Academic Press.
12. Mowday, R.T., Steers, R.M& Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
13. Organisation International du Travail (OIT), 2015. Cameroun: un atelier sur « le dialogue social, prévention et gestion des conflits sociaux ». Du 21 au 23

septembre à l'hôtel Sawa à Douala.

14. Paille, P. (2003). *Changement organisationnel et ressources humaines*. Edition le Harmattan, Paris.
15. Rétory, Y. (2017). *Mémoire présenté en gestion de projet*. Université du Québec.
16. Spector, P.E. & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior (CWB). *American Journal of Community Psychology*.
17. Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople. *Administrative science quarterly*, 22, 46-56.
18. The Data Measure of Financial cost of Organizational Conflict (2001). *Évaluation du coût des conflits en entreprise*. MS scholar, Institute of Management Sciences.
19. Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980). *Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach*. Elsevier Editorial Group.