Contestations et innovation constructive : enjeux organisationnels et dynamiques d'ajustement au Cameroun

Mireille Michée MVEME OLOUGOU

Université de Bertoua
Faculté des Arts Lettres et Sciences Humaines
Département de Psychologie,
mvememireillem@gmail.com

RASS. Pensées Genre. Penser Autrement. VOL 5, No 8 (Novembre 2025)

Résumé

Cet article analyse la déviance au travail comme ressource constructive dans le contexte camerounais. À partir de l'analyse secondaire de trois travaux antérieurs de l'auteure, il explore les tensions entre innovation et rigueur disciplinaire, révélées par les contestations collectives et les disparités statutaires. Les résultats mettent en évidence trois axes : la déviance constructive comme moteur d'innovation, le rôle de la justice organisationnelle et du leadership transformationnel dans son encadrement, et la résilience comme condition d'adaptation. L'article conclut que la déviance, encadrée, peut renforcer la durabilité organisationnelle en Afrique.

Mots-clés : déviance constructive, innovation, discipline, justice organisationnelle, résilience, durabilité

Contestation and Constructive Innovation: Organization Challenges an Adjustment Dynamics in Cameroun

Abstract

This article analyzes workplace deviance as a constructive resource in the Cameroonian context. Based on secondary analysis of three previous works by the author, the research examines tensions between innovation and disciplinary rigor, as reflected in collective protests and status disparities. The findings highlight three main axes: constructive deviance as a driver of innovation, the role of organizational justice and transformational leadership in framing it, and resilience as a condition for adaptation. The article concludes that, when properly managed, deviance can enhance organizational sustainability in Africa.

Key words: constructive deviance, innovation, discipline, organizational justice, resilience, Cameroon

Introduction

Les mutations du monde professionnel, marquées par la précarisation de l'emploi, la pluralité des statuts contractuels et l'intensification des exigences organisationnelles, rendent les rapports au travail, de plus en plus conflictuel et ambivalent. En contexte camerounais, ces tensions sont notamment vives dans le secteur de l'enseignement, où les enseignants font face à des inégalités statutaires, un sentiment d'abandon institutionnel et des injonctions paradoxales en matière de performance. Ceci suscite des comportements revendicatifs qui, bien que souvent perçus comme perturbateurs, relèvent parfois de démarches constructives visant à améliorer le fonctionnement organisationnel (M.M. Mveme Olougou, 2025a). De fait, la déviance en milieu professionnel suscite un intérêt croissant dans les sciences de gestion, car elle interroge directement les modes de régulation organisationnelle. Loin de se limiter à un comportement marginal, elle englobe une pluralité de formes allant de la transgression destructrice à la créativité innovante (G. Spreitzer & S. Sonenshein, 2004). Elle n'est donc pas toujours un signe d'indiscipline, mais peut refléter une réponse adaptative à une incohérence dans le système (J. Greenberg, 1990).

Longtemps appréhendée sous l'angle de la transgression et du comportement contre-productif (S.L. Robinson & R.J. Bennett, 1995), la recherche contemporaine insiste désormais sur son ambivalence : elle peut à la fois être facteur de désorganisation et moteur d'innovation (C. Mainemelis, 2010). Cette double dimension est surtout pertinente dans les environnements instables, marqués par des mutations rapides, des inégalités professionnelles et des contestations collectives. La déviance y traduit des tensions structurelles, tout en ouvrant sur des ajustements organisationnels. Au Cameroun, ce phénomène prend des formes collectives et revendicatives, comme en témoignent les mouvements revendicatifs des enseignants (On a Trop supporté, On a Trop Attendu, Collectif des Enseignants Indignés du Cameroun…). Ces mobilisations, nourries par des inégalités statutaires et des perceptions d'injustice, reflètent à la fois un malaise organisationnel et une volonté d'innovation sociale (M.M. Mveme Olougou, 2025b). Elles posent ainsi un dilemme central : comment concilier la discipline bureaucratique, garante de stabilité, avec l'innovation déviante, source d'adaptation et de transformation ? Comment maintenir l'ordre et la cohésion organisationnelle tout en favorisant la créativité et la flexibilité nécessaires à l'adaptation ?

Pour explorer cette problématique, l'étude s'appuie sur une analyse secondaire de trois travaux de l'auteur (M.M. Mveme Olougou, 2024 ; 2025a ; 2025b). Elle se fonde sur trois axes : les disparités juridico-administratives des profils enseignants dans le secteur éducatif camerounais, à la base des perceptions d'injustice qui alimentent la déviance et questionnent la durabilité organisationnelle ; la controverse entre innovation et rigueur disciplinaire, où la déviance apparaît tantôt comme menace, tantôt comme opportunité ; et les études empiriques sur les mouvements revendicatifs, qui montrent comment des contestations collectives, loin de fragiliser seulement l'organisation, peuvent induire des ajustements institutionnels. La pertinence scientifique de ce travail réside dans son apport à la littérature sur la déviance constructive, encore peu explorée dans les contextes africains. Sur le plan organisationnel, l'étude offre des pistes de gestion adaptées permettant de transformer les comportements contestataires en mécanismes de régulation et d'amélioration. Sa pertinence sociale et politique se trouve dans la compréhension des mouvements revendicatifs enseignants au Cameroun, où la déviance est à la fois révélateur des dysfonctionnements institutionnels et un moteur d'ajustements structurels.

Sur le plan théorique, l'étude s'appuie sur des cadres établis tels que la bureaucratie et la discipline (M. Weber, 1947), la rationalité limitée et l'apprentissage organisationnel (J. March & H. Simon, 1958 ; C. Argyris & D. Schön, 1996), l'innovation comme destruction créatrice (A.H. Van de Ven, 1986), la déviance constructive (G. Spreitzer & S. Sonenshein, 2004 ; C. Mainemelis, 2010), ainsi que les modèles organisationnels (H. Mintzberg, 1980 ; J. March, 1991 ; H. Sostak & P., Kurz, 2020) et le leadership transformationnel (A. Zaleznik, 1977 ; J. Cheng et al., 2023). L'intérêt particulier pour le Cameroun est double : Il met en lumière les causes structurelles des grèves et contestations dans le secteur éducatif (inégalités statutaires, arriérés de salaires, frustrations professionnelles). Il éclaire les enjeux de la faible capacité d'innovation organisationnelle, freinée par une culture bureaucratique rigide et par la corruption, tout en proposant la reconnaissance de la déviance constructive comme outil d'ajustement. Ainsi, l'étude vise à démontrer que la déviance, loin d'être un simple écart à sanctionner, peut constituer un vecteur stratégique d'innovation et de durabilité organisationnelle, si elle est gérée par des structures hybrides et un leadership transformationnel.

La littérature met en évidence la tension entre discipline organisationnelle, garante de stabilité (M. Weber, 1947), et innovation, perçue comme destruction créatrice (A.H. Van de Ven, 1986). Tandis que la bureaucratie assure l'ordre et tend à freiner l'initiative et la créativité (J.

March & H. Simon, 1958), les structures adhocratiques favorisent l'innovation, mais fragilisent la prévisibilité et la cohésion (H. Mintzberg, 1980). La déviance constructive apparaît ainsi comme un compromis. Il s'agit de comportements transgressifs qui, tout en violant les normes établies, visent l'amélioration organisationnelle (G. Spreitzer & S. Sonenshein, 2004 ; C. Mainemelis, 2010). Si elle est encadrée (A. Coad et al., 2022), elle constitue un levier d'apprentissage organisationnel (C. Argyris & D. Schön, 1996) et un facteur de performance. Or, les environnements africains se caractérisent par un style managérial bureaucratique et procédural, une faible capacité d'innovation et une vulnérabilité des PME, qui constituent l'essentiel du tissu économique (OCDE, 2005 ; ONU/CNUCED, 2024). Pour cela, au Cameroun notamment, les réformes successives (PNG, DSCE, SND30) ont tenté de renforcer l'innovation et la gouvernance, mais les résultats restent limités (J.O. Bakiti Ba Mbog Binyet, 2008 ; INS, 2018). La déviance y prend ainsi la forme de revendications professionnelles et de stratégies collectives de contestation, souvent perçues comme subversives, mais qui révèlent aussi des attentes d'équité, de reconnaissance et de justice organisationnelle.

Au demeurant, l'objectif de ce travail est de montrer comment la déviance, souvent perçue comme une menace à l'ordre organisationnel, peut devenir un levier d'innovation et d'ajustement structurel lorsqu'elle est comprise et gérée dans une logique constructive. Clairement, il s'agit de comprendre les mécanismes à travers lesquels les comportements revendicatifs des enseignants camerounais traduisent à la fois une crise de la discipline bureaucratique et une recherche d'innovation sociale, afin de proposer des pistes de gestion adaptées à un contexte organisationnel marqué par les tensions entre stabilité et changement.

1. Méthodologie

L'étude adopte une approche qualitative à visée exploratoire, centrée sur l'analyse de données secondaires issues de trois travaux antérieurs de l'auteure (M.M. Mveme Olougou, 2004 ; 2025a ; 2025b). Ces travaux, qui ont été mobilisés comme corpus de base, portent respectivement sur : perception des disparités juridico-administratives des profils des enseignants du primaire et dérives de la fonction enseignante ; gestion de la déviance, entre innovation et rigueur disciplinaire, pour une organisation durable ; perception des dynamiques revendicatives collectives et ajustement organisationnel. La démarche repose sur une analyse de contenu thématique (L. Bardin, 2013), adaptée à l'exploitation de données secondaires. Chaque document a été soumis à une lecture analytique approfondie pour repérer : les thèmes récurrents (discipline,

innovation, justice, déviance, ajustement) ; les catégories conceptuelles (déviance constructive, contestation collective, apprentissage organisationnel) ; et les relations entre concepts, permettant de dégager des logiques explicatives.

Pour assurer la rigueur et la traçabilité du raisonnement inductif, l'analyse a été réalisée à l'aide de NVivo 12 (outil d'analyse qualitative assistée par ordinateur [CAQDAS]). Cela a permis de coder les unités de sens et visualiser les cooccurrences thématiques (exemple entre « injustice perçue » et « comportements revendicatifs »). Le traitement de données s'est effectué en trois étapes : extraction et catégorisation des informations pertinentes issues des trois articles sources ; croisement et comparaison des données structurelles (politiques éducatives, statuts des enseignants), psychologiques (perceptions, émotions, attitudes) et collectives (mobilisations, grèves, revendications) ; intégration et interprétation, consistant à regrouper les données dans une grille de lecture conceptuelle articulée autour des trois axes sus-cités. Cette démarche a permis de transformer les données brutes (contenus textuels des études antérieures) en résultats analytiques mettant en évidence les logiques d'action, les formes de régulation et les facteurs d'innovation déviante dans le contexte camerounais. La validité interne de l'analyse a été assurée grâce à une triangulation de sources, réalisée avec des travaux théoriques internationaux récents (S.A. Andel et al., 2022 ; L. Lu et al., 2023) et des études africaines comparatives (H. Maluka & T.S. Sebati, 2023 ; G.O. Obalade & V. Mtembu, 2023). Ceci a permis de situer le cas camerounais dans un cadre global, tout en soulignant ses spécificités institutionnelles et culturelles.

2. Résultats

Les résultats issus de l'analyse secondaire des travaux sus-cités ont été regroupés autour de trois axes principaux : les disparités statutaires perçues comme sources d'injustice et de déviance ; la tension entre innovation et discipline ; la déviance revendicative comme vecteur d'ajustement organisationnel. Ces axes traduisent les principales logiques d'action observées dans le système éducatif camerounais, où les comportements déviants apparaissent à la fois comme réponses aux dysfonctionnements organisationnels et leviers d'amélioration potentielle.

2.1. Les disparités statutaires perçues comme sources d'injustice et de déviance

Au Cameroun, la pluralité des statuts enseignants (contractuels, contractualisés, vacataires, fonctionnaires d'État…) constitue une source majeure d'injustice perçue. Ces inégalités de traitement (salaires, avancements, reconnaissance administrative) alimentent un

sentiment de marginalisation et de frustration, qui fragilise la cohésion organisationnelle. Selon la théorie de la justice organisationnelle (J.S. Adams, 1963 ; J. Greenberg, 1990), cela induit une baisse de motivation, loyauté et cohésion, et par là augmente les comportements contre-productifs (absentéisme, retrait, protestation). Par leurs revendications, les enseignants camerounais expriment une sensibilité aux inégalités statutaires, à la mauvaise répartition des ressources et au manque de reconnaissance institutionnelle. Lorsque ces inégalités ne sont pas reconnues, la déviance prend des formes de retrait, résistance passive ou protestation collective.

Si des mesures correctives ou symboliques sont prises (revalorisation, régularisation, reconnaissance), elle se transforme en engagement pro-organisationnel, renforçant la confiance organisationnelle et la cohésion. À défaut, elle prend des formes plus destructrices (absentéisme, sabotage, désengagement moral). La justice perçue apparaît ici comme un facteur de transformation capable de convertir la déviance en innovation et en apprentissage collectif. La gestion équitable des statuts et des carrières est donc un levier essentiel de prévention de la déviance et de restauration de la cohésion au sein des institutions éducatives.

2.2.Tension entre discipline et innovation

L'analyse révèle que l'innovation constitue un impératif stratégique pour les organisations contemporaines, mais qu'elle suscite souvent une désorganisation, lorsqu'elle n'est pas encadrée. Inversement, la rigueur disciplinaire garantit la stabilité, mais tend à freiner la créativité et l'initiative. Ceci illustre le dilemme central de la gestion organisationnelle : comment concilier la flexibilité nécessaire à l'innovation avec la rigueur indispensable à la performance durable ? Les données issues des études de cas d'entreprises internationales (Kodak, Nokia, BlackBerry) montrent que le déséquilibre entre innovation et discipline conduit soit à la sclérose bureaucratique, ou à la désorganisation interne. Pour assurer l'efficacité organisationnelle, les travaux théoriques (C.M. Christensen, 1997 ; M. Weber, 1947 ; J. March, 1991 ; G. Spreitzer & S. Sonenshein, 2004) soulignent la nécessité de structures hybrides, combinant contrôle et créativité.

Les structures éducatives camerounaises, fortement bureaucratiques, privilégient l'obéissance et la conformité au détriment de la créativité. Cette rigidité produit des frustrations professionnelles, des formes de résistance et des initiatives de contournement des procédures établies. Ces pratiques, bien que transgressives, traduisent souvent une intention constructive : améliorer la qualité du service public et pallier les insuffisances institutionnelles. Ainsi, la

déviance devient un instrument d'adaptation dans un système rigide, révélant un potentiel d'innovation que les structures formelles ne parviennent pas toujours à intégrer.

2.3. Déviance revendicatrice et ajustement organisationnel

Les comportements collectifs de contestation (grèves, campagnes publiques, collectifs enseignants) constituent des formes de déviance revendicative. L'analyse des données montre que ces mobilisations s'organisent selon une logique structurée et stratégique, cherchant à interpeller l'État et à corriger les dysfonctionnements. Elles mettent en évidence une dynamique paradoxale : le plus souvent perçues comme subversives. Elles ont en réalité une incidence qui se traduit par : des ajustements institutionnels ponctuels (paiement d'arriérés, réformes statutaires, clarifications administratives) ; une visibilité accrue des revendications éducatives dans l'espace public ; et parfois, une reconfiguration partielle du dialogue social. En incitant les décideurs à repenser la gouvernance éducative, ces comportements déviants constructifs, loin d'être purement destructeurs, participent à une autorégulation organisationnelle. Ils agissent comme un mécanisme de rétroaction permettant à l'organisation de s'adapter et d'apprendre de ses dysfonctionnements. Ils constituent ainsi une forme d'apprentissage organisationnel collectif (C. Argyris & D. Schön, 1996), où la déviance devient une ressource pour la transformation. Donc, la déviance au travail, loin de n'être qu'un simple écart à la norme, reflète des tensions structurelles et organisationnelles. Elle peut devenir un moteur d'ajustement organisationnel, si elle est vue comme un signal d'alerte plutôt qu'une menace.

Tableau 1: Synthèse des principaux résultats

Axes analytiques	Constats empiriques majeurs	Effets organisationnels observés	Signification théorique
Justice perçue et transformation institutionnelle	-Sentiment d'injustice et d'inégalité statutaire -Faible reconnaissance institutionnelle -Revendication d'équité et de transparence	-Amélioration du climat organisationnel après régularisation -Transformation des comportements déviants en engagement positif	La justice organisationnelle conditionne la conversion de la déviance en innovation constructive (J. Greenberg, 1990).
Tension entre discipline et innovation	- Bureaucratie rigide et hiérarchie verticale - Frein à l'initiative et à la créativité -Stratégies individuelles de contournement	-Résistances adaptatives -Pratiques informelles d'innovation -Réduction de la performance perçue	La déviance constructive émerge comme mécanisme de compensation à la rigidité bureaucratique (G. Spreitzer & S. Sonenshein, 2004).
Déviance revendicative et ajustement organisationnel	-Grèves et mobilisations structurées -Revendications liées à la reconnaissance et à l'équité -Usage stratégique des réseaux sociaux	-Pression sur les structures administratives -Réformes ponctuelles ou ajustements réglementaire -Émergence d'un dialogue social	La déviance collective devient motrice d'ajustement organisationnel et de réapprentissage institutionnel (C. Argyris & D. Schön, 1996).

Succinctement, les résultats montrent que la déviance, dans le contexte éducatif camerounais, n'est pas un simple désordre : c'est un indicateur de vitalité organisationnelle, un symptôme révélateur et potentiellement correcteur des dysfonctionnements institutionnels. Elle : exprime une quête de justice et de reconnaissance au cœur de la dynamique de transformation ; traduit une tension féconde entre ordre et innovation ; et agit comme moteur d'ajustement face aux rigidités institutionnelles. Ainsi, la gestion de la déviance ne doit pas se limiter à la sanction disciplinaire, mais accentuer sur une gouvernance transformationnelle, capable de reconnaître et d'intégrer les signaux déviants comme sources d'apprentissage organisationnel et d'innovation durable.

3. Discussion

Afin de rendre la discussion plus lisible, le tableau 2 a été conçu. Il confronte les résultats de l'étude aux travaux en sciences de gestion et valorisent sa pertinence contextuelle africaine.

Tableau 2: Discussion : confrontation des résultats à la littérature en sciences de gestion

Thèmes clés	Résultats de l'étude	Apports de la littérature récente (2019–2024)	Enjeux pour le contexte camerounais
Déviance constructive et innovation	Les contestations collectives, bien que perçues comme subversives, déclenchent des ajustements bénéfiques.	La déviance innovante peut améliorer la performance organisationnelle si elle est encadrée par un climat de confiance et un leadership transformationnel (S.A. Andel et al., 2022 ; L. Lu et al., 2023).	Reconnaître la déviance comme ressource stratégique plutôt que menace ; encourager des espaces de créativité encadrée.
Justice organisationnelle	Les disparités statutaires alimentent un sentiment d'injustice et de déviance collective.	L'injustice perçue accroît l'intention de quitter l'organisation, la démotivation et les comportements contre-productifs (J.A. Colquitt et al., 2013 ; H. Zhao et al., 2014).	Mettre en place des mécanismes de justice distributive et procédurale pour réduire les frustrations et restaurer la cohésion.
Résilience organisationnelle	Les crises revendicatives forcent les autorités à s'adapter (paiement d'arriérés, réformes partielles).	La résilience repose sur la capacité d'anticiper, d'absorber et d'apprendre des crises (S. Duchek, 2020).	Transformer les grèves en opportunités d'apprentissage institutionnel pour renforcer la durabilité organisationnelle.
Leadership	Le management bureaucratique limite la reconnaissance de la déviance constructive.	Le leadership transformationnel favorise l'innovation et canalise la déviance vers des finalités productives (B.M. Bass & R.E. Riggio, 2006 ; J. Cheng et al., 2023).	Développer un leadership transformationnel pour réduire la répression et stimuler l'innovation organisationnelle.
Spécificités africaines	La déviance est perçue davantage comme menace que ressource.	Les contextes africains se caractérisent par une forte bureaucratie, une faible capacité d'innovation et des PME vulnérables (H.K. Teneng et al., 2022 ; ONU/CNUCED, 2024).	Adapter les théories globales au contexte africain en valorisant la déviance constructive comme levier d'ajustement structurel.

3.1. Synthèse des résultats

Le tableau 2 met en exergue l'ambivalence de la déviance au travail dans le contexte camerounais : elle constitue à la fois un facteur de désorganisation et un levier d'innovation et d'ajustement. Si l'environnement favorise la confiance, la reconnaissance et l'expression critique, elle devient un moteur de changement organisationnel. Or, dans un climat autoritaire ou bureaucratique, la déviance est souvent réprimée avant d'être reconnue, ce qui en limite la portée créative. Elle y joue ainsi un rôle paradoxal : bien qu'elle traduise une rupture de la discipline, elle incite les décideurs à réviser leurs pratiques administratives et ajuster les politiques publiques. Les inégalités statutaires observées traduisent une tension structurelle entre justice et performance : l'absence de justice organisationnelle affecte la cohésion, ce qui suscite des comportements déviants. La déviance n'est donc pas seulement écart au règlement, elle est aussi révélateur des dysfonctionnements organisationnels et indicateur des zones d'ajustement possibles.

3.2. Comparaison avec les travaux antérieurs

La confrontation des résultats de l'étude avec la littérature, donne les résultats suivants :

- **Déviance constructive et innovation** : les résultats convergent avec les travaux récents sur la déviance constructive et la dynamique du changement organisationnel (S.A. Andel et al., 2022 ; L. Lu et al., 2023). Il y apparait que la déviance peut être un instrument de créativité, si elle est accompagnée d'un climat organisationnel de confiance et d'un leadership transformationnel. Ainsi, certaines formes de transgression participent à la revitalisation des normes et des processus internes (G. Spreitzer & S. Sonenshein, 2004). Le cas camerounais révèle cependant une spécificité culturelle et institutionnelle : contrairement aux contextes occidentaux où la déviance innovante est parfois intégrée aux dispositifs de gestion (R. Jordan et al., 2022 ; M. Michal et al., 2023), elle demeure ici socialement stigmatisée et hiérarchiquement réprimée avant d'être reconnue. Ce décalage, qui limite son potentiel créatif, illustre le poids des représentations culturelles et du mode de gouvernance bureaucratique dans la perception de la déviance.

- **Justice organisationnelle et perceptions d'injustice** : les résultats convergent avec les travaux récents sur la justice organisationnelle (Colquitt et al., 2013 ; Zhao et al., 2014). Il y apparait que la perception d'injustice (distributive, procédurale, interactionnelle) suscite les comportements contre-productifs et la démotivation au travail : elle alimente la contestation et la

déviance collective et renforce l'intention de quitter l'organisation, l'absentéisme et la tendance actuelle des départs définitifs dans le corps enseignant camerounais. Ces constats se vérifient dans le secteur éducatif camerounais, où les disparités jurico-administratives des profils des enseignants du primaire entretiennent un sentiment d'injustice.

- **Résilience organisationnelle et apprentissage par la crise** : l'émergence de mouvements revendicatifs peut être ici vue comme un catalyseur de résilience organisationnelle, à trois dimensions : anticiper, faire face et apprendre (S. Duchek, 2020). Le cas camerounais illustre surtout la troisième dimension : les grèves, bien qu'initialement perçues comme perturbatrices, ont abouti à des ajustements politiques et pratiques administratives. Certes, cela parait insuffisant, mais témoigne d'un apprentissage organisationnel contraint (valeur adaptative de la déviance constructive) (C. Mainemelis, 2010).
- **Leadership et gestion de la déviance** : le rôle du leadership est crucial dans la canalisation de la déviance. D'après les travaux de B.M. Bass et R.E. Riggio (2006) et les méta-analyses récentes (J. Cheng, Bai, & Hu, 2023), le leadership transformationnel favorise l'innovation et oriente la déviance vers des finalités productives. Au Cameroun, la prévalence d'un management bureaucratique et transactionnel (H.K. Teneng et al., 2022) limite cette valorisation. La déviance y est plus perçue comme une menace qu'une ressource, ce qui fragilise l'innovation organisationnelle.
- **Apports spécifiques au contexte africain** : pendant que dans certains environnements occidentaux, la déviance constructive est de plus en plus reconnue comme moteur d'innovation, (A. Coad et al., 2022), elle est plus perçue comme un risque pour la stabilité, dans les environnements africains, marqués par la bureaucratie, la corruption et une faible capacité d'innovation (ONU/CNUCED, 2024). Pourtant, comme l'illustrent les résultats, la déviance peut être un levier de transformation et d'ajustement structurel, à condition d'être reconnue et encadrée.

Afin de faciliter la saisie de ce travail qui fait une synthèse croisée des travaux antérieurs de l'auteure, le tableau 3 a été conçu. Il synthétise les contributions de l'étude, sous trois angles : théorique, pratique (organisationnel) et social (politique).

Tableau 3 : Contributions de l'étude sur la déviance au travail dans le contexte camerounais

Théorique	- Confirmation de la pertinence du concept de déviance constructive (G. Spreitzer & S. Sonenshein, 2004 ; C. Mainemelis, 2010). - Intégration des cadres de la justice organisationnelle (J.A. Colquitt et al., 2013), de la résilience (S. Duchek, 2020) et du leadership transformationnel (J. Cheng et al., 2023).	Renouveler la lecture de la déviance au travail en Afrique : la considérer comme ressource organisationnelle et non seulement comme menace.
Pratique/organisationnelle	- Identification de trois enjeux centraux : équilibre innovation/discipline, gestion des revendications collectives, réduction des inégalités statutaires. - Mise en évidence du rôle clé du leadership transformationnel.	Orienter les politiques managériales vers des structures hybrides et une gestion constructive des contestations. Promouvoir un management plus participatif et équitable.
Sociale/politique	- La déviance devient un révélateur des dysfonctionnements institutionnels. - Les mouvements enseignants constituent à la fois un symptôme de crise et un moteur de réforme.	Reconnaître les contestations professionnelles comme leviers de transformation sociale et de durabilité organisationnelle. Favoriser le dialogue social plutôt que la répression.

3.3. Limites de l'étude

L'étude repose sur l'analyse de données secondaires, ce qui limite la profondeur empirique et la possibilité de saisir les perceptions actuelles des acteurs. Elle se centre sur le secteur éducatif camerounais, ce qui en restreint la portée comparative des résultats, qui ne peuvent être généralisés à l'ensemble des organisations publiques ou privées africaines. L'absence d'une analyse longitudinale empêche aussi d'observer l'évolution des formes de déviance et leurs effets dans le temps, notamment la pérennité des ajustements institutionnels issus des contestations. Enfin, l'étude n'évalue pas quantitativement les impacts réels de la déviance constructive sur la performance, la satisfaction ou la cohésion organisationnelle ; une telle analyse nécessiterait des données de terrain plus précises. Ces limites n'enlèvent en rien à la portée heuristique du travail : elles ouvrent sur de futures études empiriques sur les dynamiques de déviance constructive en Afrique francophone. Elle propose aussi une relecture du rapport

entre discipline et innovation, entre conformité et changement, et offre une base conceptuelle utile pour le développement d'organisations résilientes, apprenantes et inclusives dans le contexte camerounais et africain.

Conclusion

Somme toute, la déviance au travail, loin d'être uniquement une menace, est un indicateur de tensions organisationnelles et un catalyseur potentiel d'innovation. Au Cameroun, elle reflète les contradictions entre discipline bureaucratique, revendications collectives et impératif d'adaptation organisationnelle. L'enjeu n'est pas de la supprimer, mais de la gérer de façon équilibrée : reconnaître sa dimension constructive, instaurer des espaces de liberté encadrée, promouvoir un leadership transformationnel et une culture d'innovation responsable. Ainsi, la déviance est un moteur d'ajustement organisationnel durable clé pour renforcer la résilience des organisations africaines. Si elle est encadrée, elle joue un rôle constructif. L'analyse des tensions entre innovation et discipline, des contestations collectives et des perceptions d'injustice dans le secteur éducatif camerounais, a dégagé trois constats : les inégalités statutaires fragilisent la cohésion, mais peuvent aussi catalyser des réformes ; l'innovation organisationnelle requiert un équilibre entre flexibilité et rigueur disciplinaire ; les revendications professionnelles, bien que conflictuelles, constituent des opportunités d'ajustements institutionnels. Sur le plan théorique, l'étude confirme la pertinence des cadres de la déviance constructive (G. Spreitzer & S. Sonenshein, 2004), la justice organisationnelle (J.A. Colquitt et al., 2013), la résilience organisationnelle (S. Duchek, 2020) et le leadership transformationnel (J. Cheng et al., 2023). Sur le plan pratique, elle invite les organisations africaines, notamment camerounaises, à reconnaître la valeur adaptative de la déviance et mettre en place des dispositifs de gestion transformationnelle des contestations en leviers d'innovation durable. Enfin, la pertinence sociale de l'étude tient à sa capacité à éclairer les dynamiques collectives qui traversent le monde du travail en Afrique. Plutôt que de réprimer systématiquement la déviance, il faut la canaliser comme un indicateur de tensions organisationnelles et une ressource stratégique pour renforcer la cohésion, l'efficacité et la durabilité des institutions.

Références bibliographiques

ADAMS John, Stacy, 1963, "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

ANDEL Stephanie, PINDEK Shani, & ARVAN Maryana, 2022, "Bored, angry, and overqualified? The high- and low-intensity pathways linking perceived overqualification to behavioural outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 47-60.

ARGYRIS Chris, & SCHÖN Donald, 1996, *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Boston, MA: Addison-Wesley, p336.

BASS Bernard. Morris, & RIGGIO Ronald. Eugène. 2006. *Transformational leadership* (2nd ed.). Yew York, Lawrence Erlbaum, p296.

BAKITI BA MBOG BINYET Joseph Olivier, 2010, « Système de rémunération et motivation des fonctionnaires camerounais : une analyse théorique », *Gestion et Management Publics*, 8.

BEN YAKOUB Sara & ACHELHI Hicham, 2021, « Fondements théoriques et importance de l'innovation : Regards des auteurs au cours des années », *Revue Internationale du Chercheur*, 2(1), p. 160-184.

CHENG Jin, LI, Kunlin, & CAO Ting, 2023, "How transformational Leaders promote employees feedback-seeking behaviors: The role of intrinsic motivation and its boundary conditions", *Sustainability*, 15.

CHRISTENSEN Clayton Magleby, 1997, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, p256.

COAD, Alex, NIGHTINGALE, Paul, STILGOE, Jack, & VEZZANI Antonio, 2022, The dark side of innovation, Routlegde, p116.

COLQUITT Jason. Arthur, SCOTT Brent. Aaron, & RODELL, Jessica. Beth, LONG David, Merrick, ZAPATA Cindy. Patricia, CONLON Donald. Edward, & WESSON Michael, Jordan, 2013, "Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and effect-based perspectives", *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.

ORGANISATION DES NATIONS UNIES (ONU)/CONFERENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DEVELOPPEMENT (CNUCED), 2024, Economic Development in Africa report: Unleashing Africa's Trade Potential- Powering Regional Markets and Reducing Risk.

DUCHEK Stephanie, 2020, "Organizational resilience: A capability-based conceptualization", *Business Research*, 13(1), 215-246.

GREENBERG Jerald, 1990, "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, 16, 399-432.

JORDAN Ree, FITZSIMMONS, Terrance Wayne & CALLAN Victor John, 2023, "Positively Deviant: New Evidence for the Beneficial Capital of Maverickism to Organizations", *Group & Organization Management*, 48(5), 1254-1305.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE, 2018, septembre, Deuxième Recensement Général des Entreprises en 2016 (RGE-2), Rapport principal.

LU Lu LUO Tanghong, & ZHANG Yajun, 2023, "Perceived overqualifiquation and deviant innovation behavior. The roles of creative self-efficacy and perceived organization support", *Frontiers in Psychology*, 14.

MAINEMELIS Charalampos, (2010), “Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas”, *Academy of Management Review*, 35(4), 558-578.

MARCH James Gardner, 1991, “Exploration and exploitation in organizational learning”, *Organization Science*, 2(1), 71-87.

MARCH James Gardner & SIMON Herberg, Alexander, 1958, Organisations, New York, JohnWiley & Sons Inc, p262.

MALUKA Harriet Rivalani. & SETATI Tlou Samuel, 2023, “Constructive workplace deviance for rising Africa: A case of selected South African farmworkers”, *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(8), 151-162.

MICHAL Manon, HUSSLER Caroline, & DOMINGUEZ Noémie, 2023, Déviance constructive : Une revue de littérature systématique de la place du manager », AIMS.

MVEME OLOUGOU, Mireille Michée, 2024, « Perception des disparités juridico-administratives des profils des enseignants du primaire et dérives de la fonction enseignante au Cameroun » : 263-284), in Philippe Nguemeta (dir.) *Autour de Popper : Art, science, politique et pédagogie*, Paris, L’Harmattan, p309.

MVEME OLOUGOU Mireille Michée, 2025a, « La déviance au travail : entre innovation et rigueur disciplinaire, quelle approche pour une organisation durable ? », *Cahier Ivoirien de Psychologie*, 22, 54-72.

MVEME OLOUGOU Mireille Michée, 2025b, « Perception de la déviance et ajustement organisationnel : Cas des mouvements revendicatifs des enseignants camerounais », *REBUSS/HL*, 4, 293-320.

OBALADE Grace Olayemi & MTEMBU Vuyokazi, 2023, "Effect of organisational justice on workplace deviance in Nigerian public universities", *Acta Commercii*, 23(1), a1091.

OCDE. (2005). Perspectives économiques en Afrique 2005. *Organisation de Coopération et de Développement Économiques*.

ROBINSON Sandra Lynn, & BENNETT Rebecca, Joy, (1995). “A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study”, *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

SPREITZER Gretchen, & SONENSHEIN Scott, 2004, “Toward the construct definition of positive deviance”, *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.

SOSTAK Hagen & KURZ Patrick, 2020, 21 July, “Organizational design for the digital age: A systematic literatures review”, *Seminarpaper, Advanced Topics in Management and Digital Transformation*.

TENENG Hippolyte Nkeng, TENJEH MUKAH Samuel, NGASSA Martin, KUEDA WAMBA Berthelo, HANKO, Ose, & ABOUBAKAR, Sidiki, 2022, “Innovation Capacities and Barriers: What Impacts on the Financial Performance of Enterprises in Cameroon?”, *Journal of Academic Finance*, 13(1), 140-158.

VAN DE VEN, Andrew, Harold, 1986, “Central Problems in the Management of Innovation”, *Management Sciences Journal, Organizat++ion Design*, 32(5), 590-607.

ZHAO Hongdan, PENG Zhenglong & CHEN Hsiu-Kuei, 2014, “Compulsory Citizenship Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Identification and Perceived Interactional Justice. *The Journal of Psychology*, 148(2), 177-196.

ZALEZNIK Abraham, 1977, “Managers and leaders: Are they different?” *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.

Mireille Michée MVEME OLOUGOU est chargée de cours de psychologie. Elle est membre de la Société Camerounaise de Psychologie (SOCAPSY) et du Réseau PTO-Sud. Elle intervient à la Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines (FALSH) de l'Université de Bertoua, comme Animatrice Pédagogique du Département de psychologie de la dite université. Elle concentre ses recherches et publications sur le changement organisationnel et la durabilité organisationnelle, en mettant l'accent sur la gestion de la déviance au travail.

Mireille Mveme MVEME OLOUGOU
Département de psychologie
Université de Bertoua (UBe)/FALSH
BP:416 (FALSH)
mvememireillem@yahoo.fr