

ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION DE L'UNIVERSITÉ  
DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INFLUENCE QU'EXERCENT LA SATISFACTION À L'ÉGARD DU  
TRAVAIL ET LA SATISFACTION À L'ÉGARD DES COLLÈGUES SUR  
LES COMPORTEMENTS DÉVIANTS AU TRAVAIL.

MÉMOIRE DE MAÎTRISE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES  
(PROFIL AVEC MÉMOIRE)

PAR  
BERNADETTE DAHER

SEPTEMBRE 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## Remerciements

Mes deux années à la maîtrise (MBA recherche) se sont avérées très difficiles particulièrement sur le plan personnel et sentimental. Mes problèmes étaient interminables et j'éprouvais d'énormes difficultés à les surmonter, ce qui affectait ma concentration pour étudier et travailler sur mon mémoire. Or, le support moral continu de ma directrice, Julie Cloutier, m'a énormément aidée. De plus, son encadrement pour mon travail de mémoire et le temps qu'elle m'a consacré m'ont permis de terminer dans les temps. Sans Julie, l'être indiscipliné que je suis n'aurait pas été en mesure de terminer ce mémoire. J'aimerais également mentionner que si Julie ne m'avait pas motivée à entreprendre la maîtrise (durant mes conversations avec elle lorsque j'étais au baccalauréat), je n'aurais probablement pas eu l'audace de commencer. Je tiens donc à la remercier sincèrement pour tout.

Un grand merci dédié à ma chère amie Antoinette qui était toujours là pour entendre toutes mes jérémiades et pour son temps précieux.

Finalement, je tiens à remercier mon frère et ma famille autant pour leur soutien moral que financier. Sans leur support et encouragement, je n'aurais pas été en mesure, ni d'entamer, ni de terminer ma maîtrise.

## Résumé

Ce mémoire de maîtrise porte sur les comportements déviants au travail, c'est-à-dire les « mauvais comportements » qui nuisent à l'organisation ou à ses membres. En raison des conséquences négatives qu'engendrent ses comportements, ces derniers suscitent plus que jamais l'intérêt des chercheurs et des praticiens. Ils se sont alors penchés sur les facteurs à l'origine de ces comportements et sur les éléments contextuels qui favorisent ou empêchent les individus d'en commettre. Ce mémoire poursuit dans cette voie. Son objectif consiste à déterminer l'effet modérateur qu'exercent la satisfaction à l'égard des collègues et la satisfaction à l'égard du travail en soi sur le lien entre la justice organisationnelle et les comportements déviants.

Les nombreuses études empiriques et les méta-analyses réalisées jusqu'à maintenant révèlent que la justice organisationnelle – la perception de justice en milieu de travail – constitue l'un des déterminants des comportements déviants au travail. Les quatre dimensions de la justice organisationnelle seraient des éléments déclencheurs des comportements déviants : la justice procédurale, la justice distributive, la justice relationnelle et la justice informationnelle. Or, l'examen des résultats de ces études révèle que la force du lien entre les dimensions de la justice et les comportements déviants est très variable selon les études. Ainsi, selon toute vraisemblance, il existerait des variables modératrices, c'est-à-dire des éléments contextuels qui accentuent ou atténuent le lien entre les dimensions de la justice et les comportements déviants. À notre connaissance, aucune étude jusqu'à maintenant n'aurait porté sur l'effet modérateur de la satisfaction à l'égard du travail en soi et des collègues de travail. Cela confère à notre mémoire son originalité et contribue à combler certaines lacunes de la littérature.

Afin de réaliser notre objectif de recherche, nous avons d'abord analysé en profondeur le concept de comportement déviant au travail et retenu la définition que proposent Robinson et Bennett (1997). Nous avons ensuite présenté la typologie des comportements déviants de Robinson et Bennett (1995), laquelle permet de classer les comportements déviants en quatre catégories selon la cible des comportements et leur gravité. Dans notre recherche, nous nous sommes intéressés plus particulièrement à la déviance liée à la production (en faire le moins possible au travail), à la déviance liée à la propriété (saboter le système de production, endommager le matériel ou voler son employeur), et à la déviance politique (nuire à la réputation d'un collègue de travail). La déviance personnelle n'a pas été retenue.

En vue d'élaborer notre modèle d'analyse, nous avons d'abord utilisé le modèle théorique de la déviance au travail de Robinson et Bennett (1997). Selon ce modèle, les comportements déviants constitueraient une réponse à divers types de provocations dont les individus se sentent victimes en milieu de travail, par exemple, les injustices. Ces provocations engendreraient deux types de motivation à adopter des comportements

déviants, à savoir, la motivation à rétablir la situation (motivation instrumentale), ou la motivation à punir l'offenseur (motivation expressive). L'adoption de comportements déviants et le choix des comportements déviants dépendraient alors de la présence de contraintes dans le milieu de travail. Ainsi, les différentes contraintes du milieu de travail constitueraient des variables modératrices intensifiant ou atténuant l'effet des provocations (injustices) sur les comportements déviants. Nos six hypothèses de recherche concernent précisément le rôle modérateur de la satisfaction à l'égard du travail en soi et la satisfaction à l'égard des collègues de travail. L'argumentation qui fonde nos hypothèses s'appuie à la fois sur le modèle théorique de la déviance au travail de Robinson et Bennett (1997), et sur les théories suivantes : 1) la théorie des caractéristiques des tâches de Hackman et *al.* (1975), 2) la théorie des liens sociaux appliquée à l'organisation de Hollinger (1986), 3) la théorie de l'échange social de Blau (1964) et 4) les travaux sur le support social effectués par Cohen et Wills (1985).

En vue de mettre à l'épreuve des faits nos six hypothèses de recherche, nous avons opté pour un devis corrélationnel synchronique. À l'aide de la technique du questionnaire auto-administré en groupe, nous avons collecté les données auprès d'étudiants qui suivent le cours intitulé « Comportement organisationnel » à l'ESG-UQAM. Le taux de réponse s'élève à 59%, soit 152 répondants. Les instruments de mesure utilisés dans cette étude sont des outils existant dont la validité et la fidélité ont déjà été démontrées. Des analyses factorielles en composantes principales et des analyses d'homogénéité interne ont d'ailleurs permis de vérifier la validité de la structure des données ainsi que la fiabilité des données. Comme prévu, l'analyse factorielle a permis d'extraire un facteur représentant la déviance liée à la production et un facteur reflétant la déviance liée à la propriété (sabotage). En revanche, contrairement à ce qui était anticipé, la déviance politique fait référence à deux types distincts de comportements déviants, la déviance politique dissimulée et la déviance politique non dissimulée.

Afin de vérifier empiriquement nos six hypothèses de recherche, nous avons utilisé la technique de la régression linéaire multiple. Nous avons obtenu des résultats non significatifs pour cinq des six hypothèses. En revanche, nous avons accepté partiellement l'hypothèse n°3. Nos résultats montrent ainsi que dans la mesure où les individus s'estiment injustement récompensés, ceux qui sont satisfaits de leurs tâches sont plus susceptibles de nuire à leurs collègues que ceux qui se montrent insatisfaits. Ils ont donc davantage tendance à lancer ou à répéter des rumeurs qui nuisent à l'image de leurs collègues ou/et leur supérieur immédiat, à critiquer publiquement leurs collègues ou leur dire des choses blessantes. Bref, lorsque les individus sont provoqués par une injustice distributive, la satisfaction à l'égard du travail en soi joue un rôle modérateur.

Finalement, cette étude contribue à l'avancement des connaissances en ce qu'elle permet de faire les constats suivants : 1) les dimensions de la justice constituent des offenses d'une gravité variable selon la dimension de la justice en question, de sorte que les individus réagissent plus fortement à la justice distributive qu'aux autres dimensions de la justice, 2)

la satisfaction à l'égard du travail en soi constitue une variable modératrice qui influence la satisfaction que procure les comportements déviants, faisant en sorte que les individus choisissent la déviance politique.

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	1
<b>Chapitre I : La problématique</b> .....	4
1.1 La problématique des comportements déviants au travail.....	4
1.2 Les déterminants des comportements déviants au travail .....	7
1.3 Que sait-on des variables modératrices ? .....	10
1.4 L'objectif de l'étude et la pertinence scientifique et sociale .....	12
<b>Chapitre II : Le cadre d'analyse</b> .....	13
2.1 La définition des comportements déviants .....	13
2.2 La typologie des comportements déviants au travail.....	19
2.3 Les modèles et les théories .....	21
2.3.1 Le modèle théorique de la déviance au travail (Robinson et Bennett, 1997).....	22
2.3.2 Le modèle des caractéristiques des tâches.....	26
2.3.3 La théorie des liens sociaux ( <i>social bonding</i> ) .....	27
2.3.4 Les travaux sur le support social (Cohen et Wills, 1985).....	29
2.4 La formulation des hypothèses .....	30
<b>Chapitre III : Le cadre méthodologique</b> .....	35
3.1 Le devis de recherche .....	35
3.2 L'échantillon et la technique d'échantillonnage.....	38
3.3 L'opérationnalisation des variables .....	40
3.3.1 L'opérationnalisation.....	40
3.3.2 La validité et la fidélité.....	41
3.3.3 Les instruments de mesure .....	41
3.4 La collecte de données.....	53
<b>Chapitre IV : Les résultats</b> .....	56
4.1 Les résultats descriptifs .....	56
4.2 La vérification des hypothèses .....	59
4.3 La discussion des résultats.....	70
<b>Conclusion</b> .....	78
<b>Bibliographie</b> .....	82

## La liste des figures

Figure 2.1 : La typologie des comportements déviants au travail .....	21
Figure 2.2 : Le modèle explicatif des comportements déviants .....	24
Figure 2.3 : Le modèle de recherche .....	26

## La liste des tableaux

Tableau 2.1 : Les définitions des mauvais comportements au travail .....	16
Tableau 2.2 : Les similitudes et différences des définitions des mauvais comportements .	18
Tableau 3.1 : La liste des énoncés reliés aux dimensions de la justice organisationnelle....	44
Tableau 3.2 : La liste des énoncés reliés aux variables modératrices.....	45
Tableau 3.3 : La liste des énoncés reliés aux dimensions de la déviance au travail.....	46
Tableau 3.4 : Les résultats de l'analyse factorielle pour les dimensions de la justice .....	50
Tableau 3.5 : Les résultats de l'analyse factorielle pour les variables modératrices.....	51
Tableau 3.6 : Les résultats de l'analyse factorielle pour les dimensions de la déviance .....	52
Tableau 4.1 : La matrice de corrélation et de statistiques descriptives .....	58
Tableau 4.2 : Les résultats pour la déviance liée à la production.....	66
Tableau 4.3 : Les résultats pour la déviance politique dissimulée .....	67
Tableau 4.4 : Les résultats pour la déviance politique non dissimulée .....	68
Tableau 4.5 : Les résultats pour la déviance liée à la propriété.....	69



## Introduction

Toute organisation économique et sociale est appelée à fonctionner de manière efficiente. Pour ce faire, elle doit réduire les coûts et mobiliser les employés à s'investir le plus possible dans leur travail. Or, les organisations sont actuellement confrontées à un problème de taille qui s'accroît avec le temps. Il s'agit des comportements déviants au travail. Ces derniers font référence aux mauvais comportements qu'adoptent volontairement les individus et qui nuisent à l'organisation ou à ses membres. Quelques statistiques tirées des travaux de Robinson et Greenberg (1998) permettent d'illustrer l'importance de ces comportements. Par exemple, 20% des cas de faillite aux États-Unis constitueraient des conséquences des comportements déviants. Également, trois employés sur quatre ont admis avoir volé leur employeur au moins une fois. Bref, les comportements déviants sont fréquents et leurs conséquences sont néfastes pour les organisations.

Qu'est-ce qui incite les employés à adopter des comportements déviants ? Nous savons déjà que les perceptions de justice organisationnelle constituent un déterminant important. Cependant, les études montrent que l'influence qu'exercent les injustices vécues par les individus en milieu de travail les incitent à des degrés variables à réagir en adoptant des comportements déviants. Ainsi, des facteurs de l'environnement, en d'autres termes des variables contextuelles, atténueraient ou accentueraient les réactions des individus face à l'injustice ressentie. Or, ce mémoire s'intéresse particulièrement à cette question. L'objectif poursuivi consiste plus précisément à déterminer l'effet modérateur qu'exercent la satisfaction à l'égard des collègues et la satisfaction à l'égard du travail en soi sur le lien entre la justice organisationnelle et les comportements déviants.

Afin de réaliser notre objectif de recherche, nous commencerons, dans le premier chapitre, par définir de manière large ce que sont les comportements déviants. Cela nous mènera à analyser et discuter ensuite de l'importance de ce phénomène. Nous aborderons ensuite la nécessité pour les organisations d'entreprendre des actions en vue d'éliminer les comportements déviants. Cette question étant soulevée, nous procéderons à l'identification des déterminants des comportements déviants, c'est-à-dire les raisons pour lesquelles les individus adoptent de tels comportements. Nous constaterons alors que les perceptions de justice organisationnelle – la justice dans les organisations – constituent des déterminants importants, c'est-à-dire que les individus adopteraient des comportements déviants en réponse aux injustices subies dans leur milieu de travail. L'examen des études sur le sujet nous conduira ensuite à constater que des variables modératrices pourraient agir sur le lien qui existe entre la justice organisationnelle et les comportements déviants. Nous poursuivrons donc notre recherche en faisant le point sur les variables modératrices étudiées jusqu'à présent. Cela nous permettra d'identifier une importante lacune, à savoir l'absence d'étude portant sur le rôle modérateur de la satisfaction à l'égard du travail en soi et la satisfaction à l'égard des collègues de travail. Cela débouchera sur la formulation de notre objectif de recherche. Sa pertinence sera également discutée.

Au second chapitre, une analyse plus fine du concept de comportements déviants sera élaborée. Nous décrirons les axes d'analyse de ce concept et présenterons la typologie développée par Robinson et Bennett (1995). Précisons dès maintenant que selon cette typologie, les comportements déviants peuvent se classer en quatre catégories : la déviance liée à la production, la déviance liée à la propriété, la déviance politique et la déviance personnelle. Par la suite, nous expliquerons les fondements d'un certain nombre de modèles et de théories qui nous permettront plus loin de formuler de manière logique nos six hypothèses de recherche.

Le troisième chapitre sera consacré aux aspects méthodologiques de notre recherche. On y présentera l'ensemble des décisions que nous avons prises afin d'observer la réalité. Ainsi,

nous discuterons du devis de recherche, de l'échantillon, des instruments de mesure de nos variables, ainsi que de la méthode de collecte de données.

Dans le quatrième et dernier chapitre de ce mémoire, nous présenterons les résultats de la recherche. Nous débuterons par la présentation des résultats descriptifs. Après avoir expliqué la technique d'analyse utilisée, nous présenterons les résultats obtenus en ce qui concerne la vraisemblance de nos hypothèses. Nous poursuivrons par la discussion de nos résultats en identifiant les lacunes de notre recherche et en suggérant des pistes de recherche future. En conclusion, nous effectuerons un retour sur notre contribution à l'avancement des connaissances sur le plan théorique et pratique.

## Chapitre I : La problématique

Dans un monde où la concurrence est plus forte que jamais, la performance organisationnelle devient de toute première importance. Or, la performance organisationnelle repose aujourd'hui largement sur les comportements des individus et leur rendement. Par conséquent, les comportements déviants occupent une grande importance puisqu'ils nuisent à la performance des organisations. Il importe cependant de se questionner quant à savoir quels comportements sont considérés comme déviants. Dans quelle mesure ces comportements nuisibles sont présents dans les organisations. Et est-ce qu'ils sont fréquents ?

### 1.1 La problématique des comportements déviants au travail

De façon générale, les comportements déviants au travail font référence aux « mauvais » comportements qui nuisent à l'organisation ou aux individus qui la composent (Griffin et Lopez, 2005 ; Robinson et Greenberg, 1998). La déviance au travail peut aller d'une parole dite dans le dos d'un collègue jusqu'à l'agression physique. Les actes de déviance peuvent prendre plusieurs formes, par exemple, le vol, le sabotage et l'agression physique. Ces actes peuvent avoir plusieurs cibles, soit l'organisation et les employés. Puisque les comportements déviants au travail ont pour effet de nuire à l'organisation, les chercheurs accordent un intérêt grandissant à ce phénomène.

Si l'on se fie aux statistiques portant sur les comportements déviants et rapportées par différents chercheurs, nous pouvons vraisemblablement parler d'une épidémie, car ces comportements sont adoptés par une majorité d'employés. En effet, Robinson et Greenberg

(1998) présentent deux statistiques à ce sujet. La première révèle que « 75% des employés ont admis avoir déjà volé leur employeur au moins une fois »<sup>1</sup>. Quant à la deuxième statistique, elle révèle que « de un tiers à trois quarts des employés se sont engagés dans certains types de fraudes, vandalisme ou sabotage dans leur lieu de travail »<sup>2</sup>.

L'article qu'a publié Coffin (2003) et intitulé « Breaking the silence on white collar crime » affirme que la fraude et le vol sont de plus en plus fréquents dans les entreprises américaines et que même le FBI (*Federal Bureau of Investigation*) considère ces actes comme une épidémie qui envahit les entreprises. Pour illustrer l'impact financier de ces actes sur les organisations, Coffin (2003) estime que le coût s'élève à 50 milliards aux États-Unis et que « les organisations sont en train de perdre de 1% à 2 % de leurs ventes annuelles principalement à cause des vols et des fraudes. De plus, 20% des cas de faillites des entreprises seraient attribuables à des fraudes »<sup>3</sup>. Notons que les fraudes et les vols touchent tous les secteurs industriels. À cet égard, Case (1998) estime à « 1 milliard de dollars les vols dans les coffee shop par semaine aux États-Unis »<sup>4</sup>.

De plus, il semble que ce phénomène ne soit pas seulement présent en Amérique du Nord, mais également dans d'autres pays industrialisés. À titre d'exemple, en France, selon une enquête EDHEC/CDSE réalisée auprès de 73 multinationales françaises, « les vols de produits et d'équipements et les fraudes internes --plus coûteuses-- restent les délits les plus fréquents : respectivement 75% et 60% des entreprises en ont été victimes en 2008-2009 » (AFP, 2009). Dans le cas de l'Allemagne, « deux tiers des compagnies ayant un chiffre d'affaire supérieur à un milliard d'Euros étaient victimes de fraudes (*white collar crime*) entre les années 2000 et 2002. Le vol s'est avéré l'acte le plus commun et les employés

<sup>1</sup> Traduction libre: « Seventy-five percent of employees have stolen from their employers at least one » (McGurn, 1988, cité dans Robinson et Greenberg, 1998).

<sup>2</sup> Traduction libre: « From one-third to three-quarters of all employees engaged in some type of fraud, vandalism or sabotage in their workplaces » (Harper, 1990, cité dans Robinson et Greenberg, 1998).

<sup>3</sup> Traduction libre: « The fastest growing category of crime in the United States, employee theft and fraud costs U.S. businesses nearly \$50 billion annually, costs the average business between 1 percent and 2 percent of annual sales, and is responsible for nearly 20 percent of all business failures » (Coffin, 2003).

<sup>4</sup> Traduction libre: « One billion dollars per week is siphoned from the coffers of American companies. The culprit employees, more specifically, employee theft » (Case, 1998).

étaient responsables de 75% de ces vols »<sup>5</sup> (Euler-Hermes, 2003, cité dans Bechtoldt et *al.*, 2007, p. 481).

Certes, les comportements déviants couvrent une variété d'actes. Parmi ceux-ci, Robinson et Bennett (1997) rapportent que « 42% des femmes ont été victimes d'harcèlement sexuel au travail (Gruber, 1990), et que plus de 1000 employés ont été victimes de meurtre au travail en 1992 (Ridgon, 1994) »<sup>6</sup>.

Dans la même veine, Griffin, O'Leary-Kelly et Paetzold (2007) font référence aux rapports du FBI et de *U.S. Department of justice* qui dévoilent des chiffres très alarmants sur l'occurrence et la gravité des actes. Par exemple, les rapports mentionnent qu'environ « un million de personnes sont victimes d'acte de violence au travail (Federal Bureau of Investigation, 1995) et qu'un crime violent sur six se produit sur les lieux de travail (U.S. Department of justice, 1999) »<sup>7</sup>.

En plus des conséquences négatives sur le plan financier des entreprises, les comportements déviants au travail occasionnent d'autres conséquences moins tangibles. Par exemple, quand un employé s'absente souvent ou prend de longues pauses, ses collègues subissent les conséquences de ses comportements surtout lorsqu'ils doivent faire le travail à sa place. En effet, Robinson et Greenberg (1998) rapportent qu'un tel environnement de travail peut causer des frustrations et du stress, peut amener d'autres à s'absenter et peut affecter le moral des employés.

---

<sup>5</sup> Traduction libre: « Between 2000 and 2002, two-thirds of all German companies with more than one billion Euros sales were targets of white-collar crime, with theft being the most frequent delinquent act. In 75% of the cases, employees were involved as the perpetrators » (Cité dans Bechtoldt et *al.*, 2007, p. 481).

<sup>6</sup> Traduction libre: « 42 percent of women have been victims of sexual harassment at work (Gruber, 1990) and more than a 1000 employees were murdered on the job in 1992 alone (Ridgon, 1994) » (Cité dans Robinson et Bennett, 1997, p. 3).

<sup>7</sup> Traduction libre: « FBI Statistics indicate that about 1 million individuals are victims of some form of violence in the workplace each year (Federal Bureau of Investigation, 1995) with about one of every six crimes occurring in the workplace (U.S. Department of justice, 1999) » (Cité dans Griffin et *al.*, 2007, p. 362).

De toute évidence, les statistiques présentées montrent que les comportements déviants au travail sont fréquents et entraînent des coûts énormes pour les organisations. Bref, la problématique des comportements déviants au travail est d'une grande importance surtout que ses impacts négatifs touchent aussi bien la performance financière des organisations que les employés qui y travaillent. Compte tenu de l'importance de ces comportements, il importe de comprendre les facteurs qui mènent à leur apparition.

## 1.2 Les déterminants des comportements déviants au travail

De façon générale, la justice organisationnelle fait référence à la perception de justice que les employés se forment par rapport à leur organisation. Or, la justice organisationnelle constitue l'un des déterminants des comportements déviants au travail. C'est ce que révèlent les recensions d'écrits (Lau, Au, et Ho, 2003; Sackett et Devore, 2001) et plusieurs méta analyses publiés sur le sujet (Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et *al.*, 2001). De façon plus précise, le terme « justice organisationnelle » concerne la perception de justice relative à « un ensemble de normes et de règles sociales régissant l'organisation. Ces règles peuvent être relatives à l'allocation des ressources, aux procédures mises en place et aux relations qui régissent les membres de l'organisation »<sup>8</sup> (Folger et Cropanzano, 1998). Bref, les employés évaluent la justice de leur organisation d'après 1) le caractère adéquat des règles et des procédures de prise de décisions et de leur application, 2) le caractère adéquat des rétributions reçues, et 3) la qualité des relations qu'ils entretiennent avec la direction. Précisons dès maintenant que la justice organisationnelle renferme quatre dimensions : la justice procédurale, la justice distributive, la justice relationnelle et la justice informationnelle.

---

<sup>8</sup> Traduction libre: « In organizations, justice is about the rules and social norms governing how outcomes (e.g., rewards and punishments) should be distributed, the procedures used for making such distribution decisions (as well as other types of decisions), and how people are treated interpersonally » (Folger et Cropanzano, 1998, p. 12).

Par exemple, Greenberg (1990b) a mené une étude quasi-expérimentale dans trois unités d'une usine. Le niveau du salaire constituait une des variables indépendantes. La manipulation consistait en une réduction de 15% du salaire. Les résultats ont montré que les individus qui s'estimaient sous-payés (injustice distributive) volaient deux fois plus leur employeur que les individus qui se jugeaient équitablement payés (qui n'avaient pas subi la baisse salariale). L'étude a également permis de démontrer l'influence de la justice informationnelle (c.-à-d. le caractère adéquat des explications fournies) sur le vol.

Dans la même veine, Greenberg (1993) a mené une étude expérimentale auprès de 102 étudiants universitaires. Cette étude a montré que la perception de justice distributive (le sentiment d'être sous-payé) était reliée au vol. En effet, les étudiants qui recevaient un montant d'argent jugé inéquitable avaient tendance à voler l'expérimentateur, contrairement aux étudiants qui recevaient un montant d'argent équitable. En reprenant les propos de Hollinger et Clark (1983), Greenberg (1990b) précise que : « quand les employés se sentent exploités par l'organisation ... ils sont plus impliqués dans des actes qui nuisent à l'organisation et cela, comme mécanisme pour corriger la perception d'iniquité ou d'injustice »<sup>9</sup>.

Plus récemment, Ambrose, Seabright et Schminke (2002) ont analysé les 132 entrevues effectuées dans le cadre du livre « Sabotage in the American workplace : Anecdotes of dissatisfaction, mischief, and revenge » (Sprouse, 1992). Les personnes interviewées avaient admis qu'elles avaient commis des actes de sabotage. Les résultats de leur étude soutiennent que l'injustice organisationnelle est la cause la plus importante du sabotage. En effet, parmi les 122 personnes interviewées, 72 ont identifié la perception d'injustice comme déclencheur de l'acte de sabotage.

---

<sup>9</sup> Traduction libre . « When employees felt exploited by the company . . . these workers were more involved in acts against the organizations as a mechanism to correct perceptions of inequity or injustice » (Hollinger et Clark, 1983, cité dans Greenberg, 1990b, p. 561).



Bref, les écrits scientifiques révèlent que la justice organisationnelle figure parmi les déterminants des comportements déviants. Cependant, les différentes études empiriques portant sur le lien entre la justice organisationnelle et les comportements déviants présentent des résultats très différents. Tantôt l'influence de la justice est très forte (Aquino, Lewis et Bradfield, 1999; Greenberg, 1990a; Greenberg, 1990b; Greenberg, 1993; Skarlicki et Folger, 1997), tantôt elle est presque inexistante (Bechtoldt et *al.*, 2007, Zoghbi-Manrique de Lara et Verano-Tacoronte, 2007).

Par ailleurs, les résultats de la méta-analyse effectuée par Colquitt et *al.* (2001) ont montré que la corrélation entre les quatre formes de justice organisationnelle et les réactions négatives au travail (comme le vol et le comportement de représailles organisationnelles) était modérée. Tandis que les résultats de la méta-analyse effectuée par Cohen-Charash et Spector (2001) ont montré que la justice procédurale et la justice distributive sont corrélées aux comportements déviants au travail. Dans la même veine, les résultats de la méta-analyse effectuée par Berry, Ones et Sacket (2007) appuient les résultats des deux méta-analyses précédentes et montrent que la corrélation entre la justice organisationnelle et la déviance varie de faible à modérée.

Les résultats de Bechtoldt et *al.* (2007) montrent qu'à peu près 20% des comportements déviants ont comme déterminant l'auto contrôle (self control) tandis que seulement 1% des comportements déviants s'expliquent par la justice organisationnelle. De même, Zoghbi-Manrique de Lara et Verano-Tacoronte (2007) n'ont pas pu soutenir leur hypothèse et montrer qu'il existe un lien direct entre la justice procédurale et la déviance visant l'organisation.

Bref, les études empiriques et les méta-analyses présentent des résultats contradictoires. Cela nous amène à penser qu'il existerait des variables modératrices qui accentueraient ou atténueraient l'influence qu'exercent les perceptions de justice organisationnelle sur les

comportements déviants. Il apparaît donc important d'identifier les variables modératrices qui influencent le lien entre la justice organisationnelle et les comportements déviants.

### 1.3 Que sait-on des variables modératrices ?

Quelles sont les variables qui atténuent ou intensifient l'effet des injustices vécues sur l'adoption de comportements déviants ? Notre recension des écrits scientifiques portant sur les variables modératrices révèle que la plupart des auteurs se sont surtout attardés à l'effet modérateur des traits de la personnalité. Par exemple, Henle (2005) a étudié l'impulsivité et la sociabilité (*socialization*), alors que Skarlicki et Folger (1999) se sont intéressés à l'affectivité négative (*negative affectivity*) et l'agréabilité (*agreeableness*). Également, Aquino, Lewis et Bradfield (1999) se sont penchés sur l'agressivité et Cohen-Charash et Mueller (2007) se sont intéressés à la confiance en soi (*self-esteem*).

À titre d'exemple, Henle (2005) a montré que l'impulsivité exerçait un effet modérateur sur la relation entre la justice interactionnelle et la déviance au travail. Pour leur part, Skarlicki et Folger (1999) ont fait ressortir l'effet modérateur de l'affectivité négative (*negative affectivity*) et de l'agréabilité (*agreeableness*) sur le lien entre les trois dimensions de la justice organisationnelle (procédurale, distributive et interactionnelle) et les comportements de représailles organisationnelles. Les résultats de cette étude démontrent que les employés, ayant un niveau très bas d'agréabilité ou une affectivité négative très élevée, et qui subissent à la fois des injustices interactionnelles et distributives, adoptent davantage de comportements déviants. En revanche, Aquino et al. (2004) n'a pas pu démontrer l'effet modérateur de l'agressivité sur le lien entre la justice interactionnelle et la déviance au travail.

Bref, notre recension des écrits scientifiques montre qu'il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude sur le rôle modérateur de la satisfaction à l'égard des collègues ou à l'égard du

travail en soi. D'ailleurs, les différentes revues de la littérature portant sur les comportements déviants sont muets à ce chapitre (Berry, Ones et Sacket, 2007; Griffin et Lopez, 2005; Lau, Au, et Ho, 2003). Les seuls auteurs qui ont abordé la question des variables modératrices liées au contexte de travail sont Robinson et Bennett (1997) et ce, dans le cadre de l'élaboration d'un modèle théorique qui tente d'expliquer l'apparition de comportements déviants. Ils ont en effet discuté de l'effet de certaines contraintes (ex. : internalisation des normes, système social, sanctions formelles et internes) qui permettraient d'atténuer les réactions aux provocations ressenties (ex. : injustice). En somme, l'effet modérateur de la satisfaction à l'égard des collègues et de la satisfaction à l'égard du travail en soi n'a pas encore été étudié. Notre étude vise donc à combler cette lacune. L'objectif poursuivi consiste donc à déterminer l'effet modérateur qu'exercent la satisfaction à l'égard des collègues et la satisfaction à l'égard du travail en soi sur le lien entre la justice organisationnelle et les comportements déviants.

Dès maintenant, il se révèle important de définir brièvement les deux variables modératrices qui sont au cœur de notre étude, soit la satisfaction à l'égard du travail en soi et la satisfaction à l'égard des collègues de travail. Pour ce faire, il faut revenir à la définition plus large de la « satisfaction au travail ». On entend ainsi par « satisfaction au travail », un état émotionnel résultant de la comparaison entre les rétributions attendues dans le milieu de travail et les rétributions effectivement reçues. Pour Spector (1997), « la satisfaction au travail est considérée comme un état émotionnel par rapport au travail ou par rapport à une variété d'aspects du travail ou facettes du travail »<sup>10</sup>. Il identifie neuf facettes de la satisfaction au travail, lesquelles sont mesurées par le *Job Satisfaction Survey* (JSS; Spector, 1985). Il s'agit : 1) des caractéristiques ou de la nature du travail en soi, 2) des conditions de travail, 3) des possibilités de promotion, 4) du salaire et des avantages sociaux, 5) de la relation avec le supérieur immédiat, 6) des relations avec les collègues de travail, 7) de la communication interne, 8) des procédures et 9) des règles internes. Ainsi, la

---

<sup>10</sup> Traduction libre: «Job satisfaction can be considered as a global feeling about the job or as related constellation of attitudes about various aspects or facets of the job » (Spector, 1997, p. 2).

satisfaction au travail renferme de multiples facettes dont la satisfaction à l'égard du travail en soi et la satisfaction à l'égard des collègues de travail.

À partir des travaux de Spector (1997), il est possible de définir précisément la satisfaction à l'égard du travail en soi et la satisfaction à l'égard des collègues de travail. La satisfaction à l'égard du travail en soi est *un état émotionnel résultant de la comparaison entre les caractéristiques intrinsèques du travail recherchées par l'individu et les caractéristiques réelles du travail*. Quant à la satisfaction à l'égard des collègues de travail, elle fait référence à *un état émotionnel résultant de la comparaison entre la qualité désirée des relations interpersonnelles avec les collègues et la qualité réelle de ces relations*.

#### **1.4 L'objectif de l'étude et la pertinence scientifique et sociale**

L'objectif de notre recherche consiste à déterminer l'effet modérateur de la satisfaction à l'égard du travail en soi et la satisfaction à l'égard des collègues de travail sur le lien entre la justice organisationnelle et les comportements déviants. L'objectif de notre recherche est pertinent puisqu'il permet de mieux comprendre le rôle de certains éléments du milieu de travail dans la manifestation de comportements déviants. Nos résultats pourraient également permettre d'identifier d'autres moyens d'intervention susceptibles d'éliminer les comportements déviants, concernant par exemple l'organisation du travail ou l'ambiance de travail. Nous pourrions ainsi alimenter la réflexion des gestionnaires et des spécialistes en gestion des ressources humaines en vue d'améliorer les pratiques liées, par exemple, au maintien de relations harmonieuses entre collègues, et entre employés et superviseur.

## Chapitre II : Le cadre d'analyse

Dans le chapitre précédent, nous avons élaboré la problématique concernant les comportements déviants dans les organisations. Dans ce chapitre, nous présenterons les différentes définitions des comportements déviants, afin d'analyser ce concept en profondeur. Ensuite, nous analyserons la typologie des comportements déviants. Nous enchaînerons avec les théories et les modèles susceptibles d'expliquer l'apparition des comportements déviants. À l'aide de ces théories et modèles, nous formulerons nos hypothèses de recherche de manière logique.

### 2.1 La définition des comportements déviants

De façon générale, les comportements déviants au travail sont des « mauvais comportements » qui nuisent à l'organisation ou aux personnes qui y travaillent. Selon Robinson et Bennett (1995), les comportements déviants doivent être analysés selon trois dimensions : l'acteur, l'intention et les normes. Tout d'abord, il faut préciser « qui est la personne qui commet des actes déviants »<sup>11</sup>. Ensuite, il faut se pencher sur « l'intention de l'acteur de commettre ces actes de déviance »<sup>12</sup>, c'est-à-dire qu'il faut vérifier la possibilité que ce comportement soit volontaire ou accidentel et se poser la question à savoir si l'acteur pouvait ou ne pouvait pas contrôler son occurrence. Enfin, il faut s'interroger sur les normes transgressées. D'après le dictionnaire, le terme déviant signifie « qui dévie de la norme, qui s'écarte des normes sociales »<sup>13</sup>. Par similitude, dans le cas des comportements

---

<sup>11</sup> Traduction libre: « Determine whose actions constitute workplace deviance » (Robinson et Bennett, 1995, p. 5).

<sup>12</sup> Traduction libre: « Determine the role of intent that underlies the actions of the deviant actor » (Robinson et Bennett, 1995, p. 5).

<sup>13</sup> LeDictionnaire (Page consultée le 10 Février 2010).

Site de LeDictionnaire : <http://www.le-dictionnaire.com/definition.php?mot=d%E9viant>

déviant au travail, on peut dire que ce sont des comportements qui dévient des normes organisationnelles prescrites ou définies par l'organisation. Pour cela, il faut avoir des règles, politiques ou standards qui sont bien définis d'une façon formelle, ou qui sont connus des employés d'une façon informelle. Pour Robinson et Bennett (1997), l'action doit 1) être commise par un membre actuel de l'organisation pour être considéré comme un comportement déviant, 2) avoir un caractère intentionnel et non accidentel et 3) dévier d'une norme, d'une politique ou standard. Prenons par exemple un employé qui prend trente-cinq minutes pour prendre son repas au lieu de trente minutes, ce qui est le temps alloué aux repas selon les règles de l'entreprise. Est-ce que l'on peut considérer son comportement comme déviant ? Avant de le faire, il faut se demander si l'employé a prolongé sa pause-repas de façon intentionnelle ou s'il y a des circonstances qui expliquent ce retard telles que : une panne d'ascenseur ou une panne de métro.

Robinson et Bennett (1995) définissent donc les comportements déviants comme « des comportements **volontaires** qui transgressent **les normes organisationnelles significatives** et qui menacent le bien-être de l'**organisation**, des **employés** ou des deux en mêmes temps »<sup>14</sup>.

D'après cette définition, les comportements déviants présentent trois caractéristiques fondamentales. Premièrement, l'acte doit être volontaire ou intentionnel et non accidentel. Robinson et Bennett (1997) adoptent la définition de « volontaire » de Kaplan (1975), « la déviance des employés est volontaire par le fait du manque de motivation de se conformer aux attentes normatives ou par le fait d'être motivé à violer ses attentes »<sup>15</sup>. Deuxièmement, il y a des normes organisationnelles que les membres de l'organisation doivent respecter. Pour ce point, Appelbaum, Deguire, et Lay (2005) donnent la définition suivante : « les normes organisationnelles sont un groupement de comportements prévus, de langages, de

<sup>14</sup> Traduction libre: « Voluntary behavior of organizational members that violates significant organizational norms and, in so doing, threatens the well-being of the organization and/or its members » (Robinson et Bennett, 1995, p. 7).

<sup>15</sup> Traduction libre: « Employee deviance is voluntary in that employees either lack the motivation to conform to normative expectations of the social context or become motivated to violate those expectations » (Kaplan, 1975, cité dans Robinson et Bennett, 1995, p. 5).

postulats qui permettent à l'organisation de fonctionner à un rythme approprié »<sup>16</sup>. Et troisièmement, il y a une cible au comportement déviant soit les individus qui sont membres de l'organisation soit l'organisation elle-même ou les deux en même temps.

Par exemple, un employé qui fait des appels téléphoniques personnels et de longues durées n'a pas nécessairement l'intention de nuire à l'entreprise, mais il le fait pour retirer des bénéfices personnels, à savoir, parler aux membres de sa famille. Son geste est volontaire parce que l'individu décide de le commettre. Son geste transgresse les normes organisationnelles car il nuit à sa productivité. Même si l'objectif visé n'est pas de nuire à l'organisation (à travers la baisse de productivité), cela en fait tout de même est considéré comme un comportement déviant.

Lorsqu'on aborde la question des « mauvais comportements » au travail, on constate que les chercheurs utilisent plusieurs termes. On retrouve, par exemple : comportements antisociaux, déviance au travail, vice organisationnel, mauvaise conduite organisationnelle, agression au travail, violence au travail, agression motivée par l'organisation, comportement de représailles organisationnelles, comportement non conforme (voir tableau 2.1).

---

<sup>16</sup> Traduction libre: «Organisational norms are a grouping of expected behaviours, languages, principles and postulations that allow the workplace to perform at a suitable pace» (Appelbaum, Deguire, et Lay, 2005, p. 43).

**Tableau 2.1 : Les définitions des mauvais comportements au travail**

Concept/Fondement	Auteur	Définition
Comportement antisocial	Giocalone et Greenberg (1997)	N'importe quel comportement qui cause du mal, ou prévoit de causer du mal à l'organisation, à ses employés ou à ses parties prenantes <sup>17</sup>
Déviance au travail	Robinson et Bennett (1995,1997)	Comportement volontaire d'un membre de l'organisation qui viole les normes organisationnelles significatives, et en le faisant, menace le bien être de l'organisation et/ou ses membres <sup>18</sup>
Vice organisationnel	Moberg (1997)	Un acte qui trahit la confiance individuelle ou la communauté organisationnelle <sup>19</sup>
Mauvaise conduite organisationnelle	Vardi et Wiener (1996)	N'importe quelle action intentionnelle par les membres de l'organisation qui viole le cœur (noyau) organisationnel et/ou les normes sociétales <sup>20</sup>
Agression au travail	Baron et Neuman (1996) ; Folger et Baron (1996)	N'importe quelle forme de comportement exercé par les individus, qui a pour but de nuire à des anciens ou actuels collègues, ou leur organisation <sup>21</sup>
Agression motivée par l'organisation	O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996)	Comportement destructif ou tentative nuisible par un membre à l'intérieur ou à l'extérieur incité par certains facteurs du contexte organisationnel <sup>22</sup>
Comportement de revanche organisationnel	Skarlicki et Folger (1997)	Réaction défavorable contre une injustice perçue par des employés contrariés contre leur employeur <sup>23</sup>
Comportement non conforme	Puffer (1987)	Comportement non inclus dans la tâche et qui a une implication négative pour l'organisation <sup>24</sup>
Comportement contreproductif	Sackett (2002)	Le niveau le plus général de comportement contreproductif au travail se rapporte à n'importe quel comportement intentionnel de la part d'un membre de l'organisation et qui est considéré par l'organisation comme contraire à ses intérêts légitimes <sup>25</sup>

Inspiré du tableau 1.1 intitulé « Definitions of workplace deviance » dans Robinson et Greenberg (1998, p. 4).

<sup>17</sup> Traduction libre: « Any behavior that brings harm, or is intended to bring harm to the organization, its employees, or its stakeholders » (Giocalone et Greenberg, 1997, cité dans Robinson et Greenberg, 1998, p. 4).

<sup>18</sup> Traduction libre: « Voluntary behavior of organizational members that violates significant organizational norms and, in so doing, threatens the well-being of the organization and/or its members » (Robinson et Bennett, 1995, 1997).

<sup>19</sup> Traduction libre: « An act that betrays the trust of either individuals or the organizational community » (Moberg, 1997, cité dans Robinson et Greenberg, 1998, p. 4).

<sup>20</sup> Traduction libre: « Any intentional action by members of organizations that violates core organizational and/or societal norms » (Vardi et Wiener, 1996, cité dans Robinson et Greenberg, 1998, p. 4).

<sup>21</sup> Traduction libre: « Any form of behavior by individuals that is intended to harm current or previous co-workers, or their organization » (Barron et Neuman, 1996; Folger et Baron, 1996, cités dans Robinson et Greenberg, 1998, p. 4).

<sup>22</sup> Traduction libre: « Attempted injurious or destructive behavior initiated by either an organizational insider or outsider that is instigated by some factor in the organizational context » (O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996, cité dans Robinson et Greenberg, 1998, p. 4).

<sup>23</sup> Traduction libre: « Adverse reactions to perceived unfairness by disgruntled employees toward their employer » (Skarlicki et Folger, 1997, cité dans Robinson et Greenberg, 1998, p. 4).

<sup>24</sup> Traduction libre: « Non-task behaviors that have negative organizational implications » (Puffer, 1987, cité dans Robinson et Greenberg, 1998, p. 4).

<sup>25</sup> Traduction libre: « Counterproductive workplace behavior at the most general level refers to any intentional behavior on the part of the organization member viewed by the organization as contrary to its legitimate interests » (Sackett, 2002, p. 5).



Nous avons retenu quatre axes d'analyse pour faire la comparaison entre les différentes définitions proposées par les auteurs : l'acteur, la volonté/ l'intention de nuire, les normes transgressées et la cible de l'acte/comportement déviant (tableau 2.2).

On peut remarquer qu'il existe plusieurs similitudes dans ces définitions, tout comme il existe plusieurs différences. Tout d'abord, il faut préciser que certains auteurs dans leurs définitions prennent en considération les personnes qui ne sont pas membres/employés actuels de l'organisation. Et en parallèle, on peut remarquer que ces mêmes auteurs n'abordent pas la question des normes organisationnelles. En effet, les seuls auteurs qui mentionnent les normes organisationnelles sont Robinson et Bennett (1995, 1997) et Vardi et Wiener (1996). Ensuite, en ce qui concerne la cible des actes déviants, plusieurs auteurs ne les précisent pas. Les seuls auteurs qui les indiquent clairement sont : Giacalone et Greenberg (1997), Robinson et Bennett (1995, 1997), Moberg (1997). Enfin, le point le plus important est de savoir si l'acte de déviance est volontaire ou accidentel, d'une part, et si l'intention de nuire est présente ou non, d'autre part. On constate que les auteurs suivants précisent implicitement ou explicitement ces deux points dans leurs définitions : Giacalone et Greenberg (1997), O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996), Skarlicki et Folger (1997).

Parce que la définition de Robinson et Bennett (1995) est la moins restrictive (la plus large) mais également la plus précise, nous l'avons retenue dans le cadre de ce mémoire. Ainsi, les comportements déviants sont « des comportements **volontaires** qui transgressent **les normes organisationnelles significatives** et qui menacent le bien-être de **l'organisation, des employés** ou des deux en mêmes temps »<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Traduction libre: « Voluntary behavior of organizational members that violates significant organizational norms and, in so doing, threatens the well-being of the organization and/or its members » (Robinson et Bennett, 1995, p. 556).

**Tableau 2.2 : Les similitudes et différences des différentes définitions des mauvais comportements au travail**

Concept	Acteur	Volonté / Intention de nuire	Norme	Cible
Comportement antisocial. Giacalone et Greenberg (1997)	Membre de l'organisation et non membre	Volontaire et intention de nuire	Pas de précision	Organisation, employés et les parties prenantes
Déviance au travail. Robinson et Bennett (1995, 1997)	Membre de l'organisation	Volontaire	Normes organisationnelles	Organisation et/ou ses membres
Vice organisationnel. Moberg (1997)	Pas de précision	Pas de précision	Pas de précision	Communauté organisationnelle
Mauvaise conduite organisationnelle. Vardi et Wiener (1996)	Membre de l'organisation	Acte intentionnel	Normes sociales et organisationnelles	Pas de précision
Agression au travail. Baron et Neuman (1996) ; Folger et Baron (1996)	Membre et ancien membre de l'organisation	Intention de nuire	Pas de précision	Anciens ou actuels employés ou l'organisation
Agression motivée par l'organisation. O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996)	Membre de l'organisation et non membre	Volontaire et intention de nuire	Ne mentionne pas les normes	Pas de précision
Comportement de représailles organisationnel. Skarlicki et Folger (1997)	Membre de l'organisation	Volontaire et intention de nuire	Pas de précision	Employeur
Comportement non conforme. Puffer (1987)	Membre de l'organisation	Pas de précision	Pas de précision	Pas de précision
Comportement contreproductif. Sackett (2002)	Membre de l'organisation	Volontaire	Contraire à ses intérêts	Pas de précision

## 2.2 La typologie des comportements déviants au travail

Robinson et Bennett (1995) ont proposé une typologie des comportements déviants au travail. Selon cette typologie, on peut classer les comportements déviants selon deux axes, formant quatre catégories de comportements.

Le premier axe concerne la gravité du geste posé. La gravité peut varier de mineure à majeure. La gravité du geste dépend de l'importance de la norme violée. Tandis que le deuxième axe indique la cible du geste, soit l'organisation, soit un individu de cette organisation.

À partir de ces deux dimensions, les comportements déviants peuvent être divisés en quatre catégories de comportements ou « les 4 P de déviance » comme les désignent Robinson et Bennett (1995): la déviance liée à la production (mineure - organisation), la déviance liée à la propriété (majeure - organisation), la déviance politique (mineure - interpersonnelle) et la déviance personnelle (majeure - interpersonnelle).

La déviance liée à la production fait référence aux comportements déviants mineurs, mais qui nuisent quand même à l'organisation. Robinson et Bennett (1995) adoptent la définition de Hollinger et Clark (1982) qui considèrent la déviance liée à la production comme une catégorie distincte et dont la définition est la suivante: « ce sont des comportements qui violent les normes formellement prescrites qui déterminent la qualité et la quantité minimale de travail à accomplir »<sup>27</sup>. À titre d'exemple, prenons un employé qui ralentit son rythme de travail ou bien qui prolonge ses pauses. Ce faisant, il nuit à la quantité et à la qualité de travail qu'il doit accomplir.

---

<sup>27</sup> Traduction libre: « behaviors that violate the formally proscribed norms delineating the minimal quality and quantity of work to be accomplished » (Hollinger et Clark, 1982, p. 333).

En ce qui concerne la « déviance liée à la propriété », elle concerne les actes déviants sérieux et nuisibles pour l'organisation. Pour cette catégorie, Robinson et Bennett (1995) empruntent la définition de Hollinger et Clark (1982): « ce sont des actes visant à acquérir ou endommager intentionnellement les propriétés ou les capitaux de l'organisation et cela, sans autorisation »<sup>28</sup>. Un employé qui ne respecterait pas les heures d'utilisation d'une machine, même si son objectif n'est pas de produire une panne, serait coupable de comportement déviant. Et un tel comportement est considéré comme de la déviance liée à la propriété. Prenons également comme exemple les employés qui utilisent les fournitures de bureau pour leur usage personnel.

La « déviance politique », pour sa part, fait référence aux comportements déviants mineurs qui nuisent à un collègue de travail. Selon Robinson et Bennett (1995) « c'est le fait de s'engager dans une interaction sociale pour désavantager les autres individus soit au plan personnel ou au plan politique »<sup>29</sup>. À titre d'exemple, prenons un employé qui lance des rumeurs à propos d'un autre collègue de travail pour s'avantager aux yeux de son superviseur, ou encore un directeur qui favorise certains employés. Tous ces comportements sont considérés comme de la déviance politique.

Enfin, la « déviance personnelle » concerne les comportements déviants majeurs qui nuisent aux collègues de travail. Selon Robinson et Bennett (1995), « c'est le fait de se comporter de manière hostile ou agressive envers les autres individus »<sup>30</sup>. À titre d'exemple, prenons le harcèlement sexuel, l'agression physique comme lancer un livre au visage de son collègue, ou encore crier et insulter ses subordonnés. Tous ces comportements sont considérés comme de la déviance personnelle.

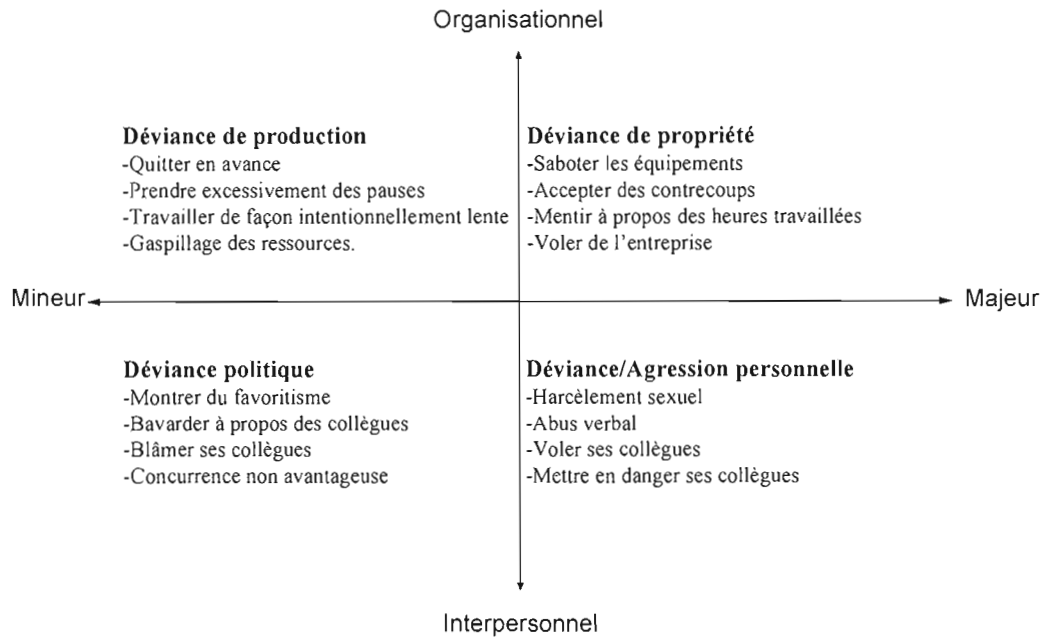
---

<sup>28</sup> Traduction libre: « intentionally acquiring or damaging property or assets of the organization without authorization » (Hollinger et Clark, 1982, p. 333).

<sup>29</sup> Traduction libre: « engagement in social interaction that puts other individuals at a personal or political disadvantage » (Robinson et Bennett, 1995, p. 566).

<sup>30</sup> Traduction libre: « behaving in a hostile manner toward other individuals » (Robinson et Bennett, 1995).

**Figure 2.1 : Typologie des comportements déviants au travail  
(Robinson et Bennett, 1995)**



Traduction de la figure 2 intitulée « *Typology of deviant workplace behavior* », Robinson et Bennett (1995, p. 565).

### 2.3 Les modèles et les théories

Nous présentons dans cette section les modèles et les théories les plus susceptibles de nous aider à formuler nos hypothèses de recherche. Nous commençons par le modèle théorique de la déviance au travail de Robinson et Bennett (1997), lequel explique pourquoi les employés adoptent les comportements déviants. Nous passons ensuite à la descriptions des théories et modèles suivants : 1) la théorie des caractéristiques des tâches de Hackman et Oldham (1975), 2) la théorie des liens sociaux appliquée à l'organisation de Hollinger (1986), 3) la théorie de l'échange social de Blau (1964), 4) les travaux sur le support social effectués par Cohen et Wills (1985).

### **2.3.1 Le modèle théorique de la déviance au travail (Robinson et Bennett, 1997)**

Plusieurs chercheurs ont tenté d'identifier les causes potentielles des comportements déviants au sens large (agressions, comportements antisociaux, etc.). On regroupe généralement ces déterminants en trois principales catégories: les déterminants personnels (les facteurs individuels), les déterminants sociaux (social et interpersonnel), et les déterminants situationnels (les facteurs organisationnels). Il faut souligner que certains facteurs peuvent être davantage reliés à un certain type de déviance plutôt qu'à d'autres. En effet, les comportements déviants dirigés vers l'organisation peuvent être incités par des facteurs organisationnels tandis que les comportements déviants visant les collègues peuvent être incités par les facteurs individuels (Robinson et Bennett, 1995).

Robinson et Bennett (1997, p. 15) proposent un modèle explicatif des comportements déviants permettant « de comprendre la dynamique relative à l'apparition de différents types de comportements déviants ». Selon les auteurs, ce modèle explique de façon générale pourquoi les individus adoptent des comportements déviants. Il explique également pourquoi certains comportements déviants sont adoptés plutôt que d'autres.

Selon le modèle proposé, les comportements déviants seraient une réponse à divers types de provocation dans le milieu de travail (voir figure 2.2). Ces provocations engendreraient deux types de motivation (instrumentale et expressive), c'est-à-dire une volonté d'adopter des comportements déviants. L'adoption de comportements déviants et le type de comportements adoptés dépendraient alors de la présence de contraintes dans le milieu de travail. Ainsi, les différentes contraintes du milieu de travail constitueraient des variables modératrices intensifiant ou atténuant l'effet des provocations sur les comportements déviants.

De façon plus précise :

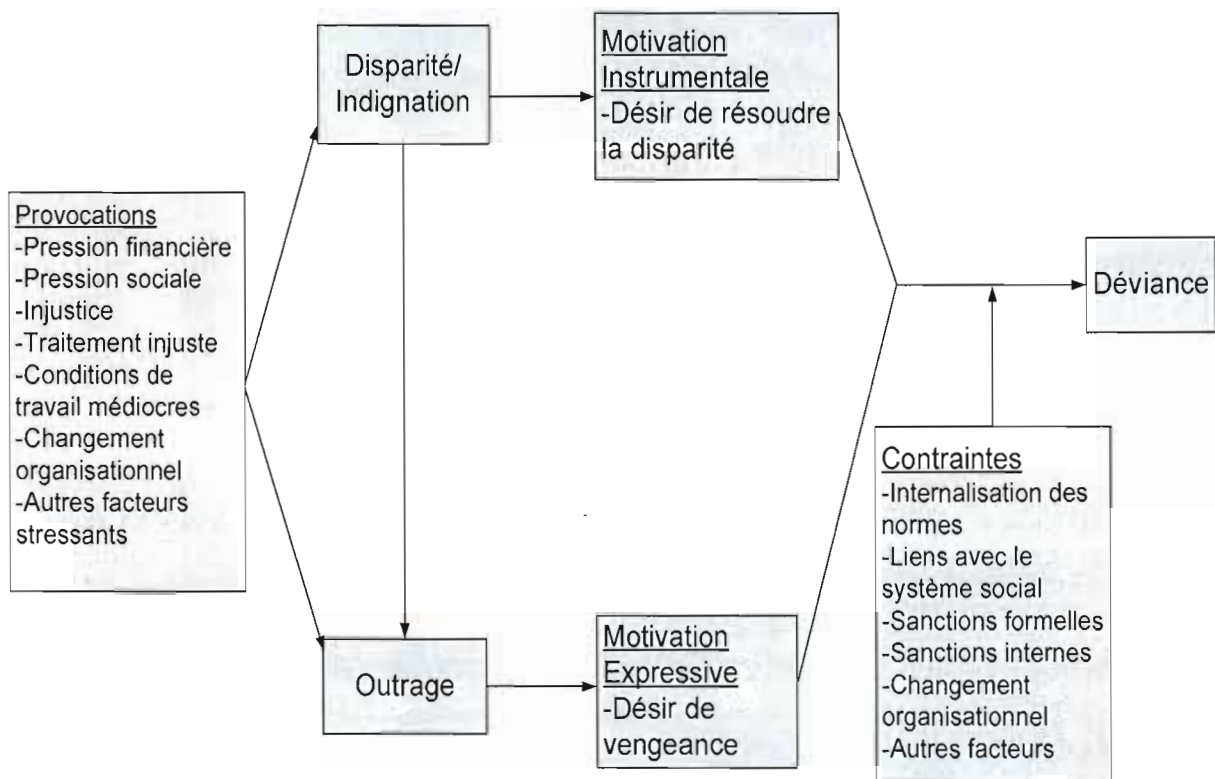
1) Les provocations sont des déterminants des comportements déviants. Ces provocations sont des événements qui agissent comme des éléments déclencheurs qui provoquent, à travers deux mécanismes, une réaction chez les individus. On note parmi ces provocations les injustices vécues en milieu de travail.

2) Ces provocations peuvent engendrer une perception d'écart entre « ce qui devrait » et « ce qui est » ou des émotions négatives (colère, frustration, anxiété), ou les deux à la fois.

3) La perception d'écart est très proche de la perception d'iniquité (i.e. perception d'équité). Et comme le stipule la théorie de l'équité d'Adams (1963), la perception d'écart incite les individus à agir de façon à rétablir l'équité, ou à éliminer l'écart entre ce qui est et ce qui devrait. La perception d'écart entraîne donc une motivation instrumentale à réduire l'écart.

4) Les émotions négatives apparaissent lorsque les individus cherchent les causes des événements provocateurs et trouvent les personnes responsables de ces événements. Ces émotions négatives engendrent alors une motivation dite « expressive », c'est à dire une volonté de punir la personne responsable de la provocation afin de libérer sa colère ou sa frustration. Les comportements déviants deviennent alors l'expression de ces émotions négatives et ne rapportent pas d'autres bénéfices à l'individu que la libération de ses émotions négatives. La vengeance compte parmi les comportements déviants incités par les émotions négatives.

**Figure 2.2 : Le Modèle explicatif des comportements déviants  
(Robinson et Bennett, 1997)**



Traduction de la figure 2 intitulée « *A model of Workplace Deviance* », Robinsin et Bennett (1997, p. 15).

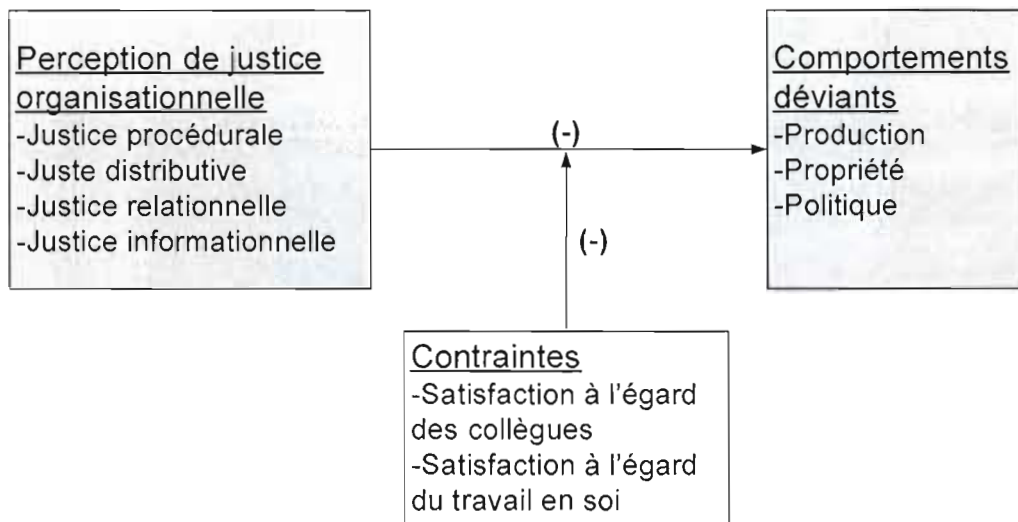
5) Les deux motivations (instrumentale et expressive) peuvent mener à l'apparition de comportements déviants similaires ou différents. Toutefois, les motivations instrumentales mèneront à des comportements susceptibles de rapporter des bénéfices à l'individu de façon à améliorer sa situation (réduire l'écart perçu). En revanche, les motivations expressives donneront lieu généralement à des comportements visant à punir le « provocateur » sans que des bénéfices ne soient nécessairement obtenus.



6) Que les individus soient motivés (de manière instrumentale ou expressive) n'est pas suffisant pour que des comportements déviants soient adoptés. Encore faut-il que les individus aient l'opportunité de les adopter. Ainsi, la présence de contraintes joue un rôle modérateur très important. La probabilité de commettre des actes déviants et le choix de ces actes sont alors largement déterminés par les contraintes du milieu de travail. Par exemple, certaines actions ne peuvent être posées si les personnes ne possèdent pas les ressources nécessaires pour poser ces actions (opportunité pratique ou possibilité physique). Ou encore, certaines actions ne peuvent être posées car la probabilité de se faire prendre est élevée ou la punition est sévère (contrainte externe). Selon le modèle, certains comportements déviants ne seraient pas adoptés par crainte d'être rejetés par les collègues de travail ou de subir des représailles de leur part (sanctions informelles des pairs reliées aux normes du groupe). De plus, la présence de liens affectifs (*emotional bonds*) est également susceptible de freiner la manifestation de comportements déviants. En effet, une personne qui a développé des liens affectifs avec d'autres personnes ou avec son organisation (engagement affectif) serait moins susceptible de commettre des actes susceptibles de nuire à ces personnes ou à son organisation.

À partir du modèle (théorique) explicatif des comportements déviants de Robinson et Bennett (1997, p. 15), nous avons élaboré les fondements de notre propre modèle de recherche (voir figure 2.2).

**Figure 2.3 : Le modèle de recherche**



### 2.3.2 Le modèle des caractéristiques des tâches

Selon Hackman et *al.* (1975), les recherches dans le domaine des sciences comportementales ont démontré qu'il existe trois états psychologiques qui déterminent la motivation et la satisfaction au travail. Les trois états psychologiques sont : le sentiment d'accomplir un travail qui a du sens, qui est important (*Experienced meaningfulness*), le sentiment d'être responsable (prendre les décisions qui mènent aux résultats) (*Experienced responsibility*) et la connaissance des résultats (*Knowledge of results*). Des recherches subséquentes ont identifié les caractéristiques d'un travail qui peuvent amener à ces états psychologiques. Tout d'abord, pour qu'un employé considère que son travail a du sens, le travail doit lui permettre 1) d'exercer une variété de compétences, 2) de produire un résultat concret (intégralité) et 3) d'avoir un impact sur la vie des autres (caractère significatif). Ensuite, pour que l'employé puisse se sentir responsable, son travail doit présenter un

certain degré d'autonomie. Enfin, pour que l'employé puisse connaître les résultats de son travail, il doit y avoir une rétroaction continue. Toujours selon les auteurs, « ces dimensions combinées peuvent affecter l'état psychologique de l'employé et par la suite ceci affecte la motivation de l'employé à faire son travail d'une façon efficiente ».<sup>31</sup>

Ce qu'il faut retenir du point de vue des comportements déviants, c'est l'influence qu'exercent les caractéristiques du poste de travail sur les actions des individus. Comme le stipule le modèle de Hackman et *al.* (1975), les individus cherchent à éprouver des états psychologiques positifs (sens, responsabilité et résultats), ils agissent et adoptent des comportements qui leur permettent d'éprouver ces états psychologiques. Par conséquent, lorsque les caractéristiques des tâches le permettent (variété, autonomie, intégralité, signification, rétroaction), les individus sont poussés à réaliser leurs tâches de façon à pouvoir éprouver les états psychologiques positifs, qui sont en fait des récompenses, des rémunérations intrinsèques. Donc, dans ce contexte, la réalisation des tâches mène à l'obtention d'un bénéfice personnel, la rémunération intrinsèque. Toujours dans ce contexte de contenu « valorisant » du travail, un employé qui ne réalise pas ses tâches se prive lui-même de rémunérations intrinsèques. Il se trouve à se punir lui-même.

### **2.3.3 La théorie des liens sociaux (*social bonding*)**

Au lieu de se demander pourquoi les individus commettent des actes de déviance, Hollinger (1986) s'est plutôt attardé à répondre à la question suivante : Dans un contexte organisationnel propice aux comportements déviants, pourquoi autant d'individus n'adoptent pas de tels comportements ? Pour répondre à cette question, Hollinger (1986) s'est penché sur l'effet qu'est susceptible de produire le lien social qui unit les individus à leur organisation sur les comportements déviants : la déviance liée à la propriété (vol) et la

---

<sup>31</sup> Traduction libre: « The five core dimensions combine to affect the psychological states that are critical in determining whether or not an employee will be internally motivated to work effectively » (Hackman et *al.*, 1975, p. 59).

déviance liée à la production. Pour ce faire, Hollinger (1986) s'est appuyé sur la théorie des liens sociaux développée par Hirschi (1969) dans laquelle « le lien social d'une personne fait référence aux relations et liens qu'elle maintient avec sa société »<sup>32</sup>. L'hypothèse générale de Hollinger (1986) stipule que les liens sociaux sont une contrainte à la manifestation de comportements déviants.

Selon Hollinger (1986), les individus sont liés socialement à leur organisation à travers trois liens : 1) l'attachement affectif, 2) l'engagement à l'égard des rétributions obtenues (la peur de perdre les acquis au travail, la sévérité des sanctions), 3) l'implication au travail (le désir de réaliser les tâches). Les résultats ont montré que les individus qui présentent un fort attachement affectif avec leur organisation sont moins susceptibles de démontrer de la déviance de production, car il serait soucieux du bien-être de l'organisation et ne voudraient pas lui nuire. Également, plus les individus auraient peur de perdre leurs acquis, moins ils auraient tendance à adopter des comportements liés à la déviance de production. Finalement, les individus qui sont largement impliqués dans leur travail ne verraient pas d'intérêt à présenter de la déviance liée à la production. En ce qui concerne la déviance liée à la propriété, seule la crainte de perdre ses acquis constituerait une contrainte. Ce qui est important de retenir ici, c'est que les liens sociaux constitueraient une contrainte, c'est-à-dire une variable modératrice qui atténuerait les réactions des individus, à savoir les comportements déviants. Les résultats concernant l'attachement affectif révèlent que les individus s'abstiennent de commettre des actes déviants lorsque ces actes ont pour effet de nuire à des personnes avec lesquelles ils sont attachés affectivement. De plus, les résultats portant sur l'implication indiquent que lorsque les individus détiennent un emploi qui suscite leur désir de réaliser leurs tâches, ils ne commettent pas de comportements déviants qui exigent de réduire les énergies qu'ils mettent au travail, à savoir la déviance liée à la production.

---

<sup>32</sup> Traduction libre: « The extent to which an actor is bonded to society » (Hirschi, 1969).

D'un autre côté, le lien social se renforce par la réciprocité et par l'échange social. Blau (1964) rapporte que **l'échange social** est fondé sur des : « actions volontaires exécutées par des individus qui espèrent que les acteurs visés leur procurent des bénéfices en retour »<sup>33</sup>. Tandis que **la norme de réciprocité** donnée par Gouldner (1960) précise que « les individus ressentent le besoin ou l'obligation d'aider ceux qui les ont aidés »<sup>34</sup>. En effet, les individus ressentent une dette morale envers la personne qui a exécuté le geste volontaire pour les aider, et par conséquent ils ressentent l'obligation de rendre ce service par un autre service ou par n'importe quel autre moyen. Certes cet échange de services va aider à développer les liens sociaux entre collègues de travail. Par conséquent et par réciprocité à l'égard des personnes avec qui ils entreprennent de bonnes relations, les individus ne commettraient pas d'actes déviants qui auraient pour cible ces personnes.

#### 2.3.4 Les travaux sur le support social (Cohen et Wills, 1985)

De plus, Cohen et Wills (1985) ont réalisé une revue de la littérature au sujet du support social. Selon les auteurs, le support social aurait des effets bénéfiques sur le bien-être des individus. Le support social procurerait de la considération, le sentiment d'avoir de la valeur aux yeux des autres. Il procurerait donc des « rétributions sociales » valorisées par les individus. Selon les auteurs, le support social agirait comme un pare-choc (*buffer*), un bouclier de protection contre les événements négatifs en milieu de travail. Le support social jouerait trois rôles distincts :

- 1) Le maintien de l'estime de soi : « l'estime de soi de l'individu est amélioré par la communication avec des personnes pour lesquelles il a de la considération »<sup>35</sup>.
- 2) Le support informationnel : « l'information obtenue aide l'individu à définir, comprendre et composer avec l'événement problématique »<sup>36</sup>.

<sup>33</sup> Traduction libre: « Voluntary actions of individuals that are motivated by the returns they are expected to bring and typically do in fact bring from others » (Blau, 1964).

<sup>34</sup> Traduction libre: « Individuals feel the need to repay those who have helped them » (Gouldner, 1960).

<sup>35</sup> Traduction libre: « Self-esteem is enhanced by communication to persons that they are valued for their own worth and experiences and are accepted despite any difficulties or personal faults » (Cohen et Wills, 1985, p. 313).

<sup>36</sup> Traduction libre: « Informational support is help to defining, understanding, and coping with problematic events » (Cohen et Wills, 1985, p. 313).

- 3) Le compagnonnage : « il fait référence à passer du temps avec les autres dans des activités de loisir ou des activités récréatives. Il peut réduire le stress en satisfaisant le besoin d'affiliation et de contact avec les autres, en aidant à distraire l'individu qui s'inquiète de la situation problématique »<sup>37</sup>.

Ainsi, lorsqu'une personne fait face à une situation qui menace son estime de soi, elle ne saurait pas exactement comment réagir. Elle chercherait donc une façon appropriée de réagir afin de retrouver l'estime perdue. À ce moment, le support social viendrait 1) atténuer les menaces à l'estime de soi en les contrebalançant, 2) aider l'individu à réévaluer la situation ou son importance, 2) ou suggérer une façon plus appropriée de réagir. Par exemple, Cohen et Wills (1985) mentionnent que le support social interviendrait entre une situation menaçante (par exemple le stress) et un comportement inadéquat au travail (par exemple l'alcoolisme), et permettrait d'atténuer la réaction de l'individu. Bref, le support social constituerait une variable modératrice et atténuerait les réactions des individus face à des événements provocateurs.

## 2.4 La formulation des hypothèses

Nous avons présenté les travaux de plusieurs auteurs : le modèle de déviance au travail (Robinson et Bennett, 1997), le modèle des caractéristiques des tâches (Hackman et *al.*, 1975), les travaux de Hollinger (1986) sur les liens sociaux, la théorie de l'échange social de Blau (1964) et les travaux de Cohen et Wills (1985) sur le support social. Ces travaux constituent le point de départ de la formulation de nos hypothèses de recherche.

Selon le modèle de Robinson et Bennett (1997), les injustices en milieu de travail figureraient parmi les offenses ou provocations qui conduisent les individus à adopter des

---

<sup>37</sup> Traduction libre: « Social companionship is spending time with others in leisure and recreational activities. This may reduce stress by fulfilling a need for affiliation and contact with others, by helping to distract persons from worrying about problems » (Cohen et Wills, 1985, p. 313).

comportements déviants au travail. Or, la justice procédurale, la justice distributive, la justice relationnelle et la justice informationnelle constituent les dimensions du concept plus large qu'est la justice organisationnelle. Par conséquent, les gens qui se sentent victimes d'injustice selon les quatre dimensions de la justice organisationnelle auraient tendance à adopter des comportements déviants. Les quatre dimensions de la justice organisationnelle seraient donc des déterminants des comportements déviants au travail.

Ceci dit, le modèle de déviance au travail de Robinson et Bennett (1997) suppose que l'adoption de comportements déviants dépend de la présence de contraintes dans le milieu de travail. Il existerait donc des variables modératrices qui empêcheraient les individus d'adopter des comportements déviants ou les inciteraient à adopter certains comportements plutôt que d'autres. Ces variables modératrices constitueraient des contraintes à l'adoption de certains comportements qui amèneraient les individus à adopter les comportements déviants pour lesquels il n'existe pas de contraintes.

Selon le modèle des caractéristiques des tâches de Hackman et *al.* (1975), les individus désirent s'accomplir au travail. Ils sont donc intrinsèquement poussés à réaliser des tâches qui leur permettent de ressentir cet état psychologique positif qui agit comme une rémunération intrinsèque. Lorsque les caractéristiques des tâches permettent l'accomplissement de soi, les individus sont donc portés à réaliser leurs tâches de façon à s'accomplir. Ainsi, lorsque les gens sont satisfaits du travail en soi, ils sont motivés à réaliser leurs tâches. Cela laisse penser que des événements négatifs extérieurs aux caractéristiques des tâches ne risquent pas de les conduire à se priver de la rémunération intrinsèque qu'ils recherchent. Or, parmi les comportements déviants figure la déviance de production. Elle fait référence au fait de réduire sa contribution au travail, c'est-à-dire de réduire la qualité et la quantité de travail à accomplir (Robinson et Bennett, 1995). Sous ce rapport, la déviance liée à la production mène les individus à réduire leur capacité de s'accomplir et de recevoir de la rémunération intrinsèque. Ainsi, lorsque les individus se sentent victimes d'injustice, ils n'auraient pas tendance à adopter des comportements

déviants liés à la production si cela a pour effet de les punir du point de vue de la rémunération intrinsèque. Au contraire, lorsque les caractéristiques des tâches ne permettent pas aux individus de s'accomplir, elles ne constitueraient pas une contrainte à l'adoption de comportements déviants. Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

**H1 : Les perceptions de justice organisationnelle (distributive, procédurale, relationnelle et informationnelle) et la satisfaction à l'égard du travail en soi exercent un effet d'interaction sur les comportements déviants liés à la production.**

De plus, comme le stipule le modèle de déviance au travail (Robinson et Bennett, 1997), les contraintes du milieu de travail amènent les individus à choisir des comportements déviants pour lesquels il n'existe pas de contraintes. Les contraintes auraient donc pour effet de déplacer la cible des comportements déviants. Dans la mesure où les individus ne peuvent pas diriger leurs comportements déviants vers leurs tâches (déviance liée à la production), ils tenteraient de les diriger vers d'autres cibles. Par conséquent, la satisfaction à l'égard du travail en soi constituerait une variable modératrice du lien entre l'injustice et les autres types de comportements déviants. Nous pouvons donc formuler les hypothèses suivantes :

**H2 : Les perceptions de justice organisationnelle (distributive, procédurale, relationnelle et informationnelle) et la satisfaction à l'égard du travail en soi exercent un effet d'interaction sur les comportements déviants liés à la propriété (sabotage).**

**H3 : Les perceptions de justice organisationnelle (distributive, procédurale, relationnelle et informationnelle) et la satisfaction à l'égard du travail en soi exercent un effet d'interaction sur les comportements de déviance politique.**



Rappelons que d'après le modèle de Robinson et Bennett (1997), les injustices subies au travail se concrétisent, en l'absence de contrainte, en comportements déviants. Le modèle suggère ainsi que dans la mesure où les individus auraient créé des liens affectifs avec l'organisation ou ses membres, à savoir leurs collègues, ils seraient peu susceptibles d'adopter des comportements déviants qui auraient pour effet de leur nuire. Dans la même veine, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) suppose que les individus désirent maintenir des relations de qualité et pour se faire, échangent des rétributions sociales. Sous ce rapport, les comportements qui nuisent aux collègues de travail seraient donc exclus dans la mesure où les individus désirent entretenir des relations interpersonnelles de qualité. En effet, ces comportements risqueraient de rompre les relations. Par conséquent, les injustices subies en milieu de travail ne mèneraient pas les individus à adopter des comportements déviants liés à la propriété, à savoir le sabotage du travail de leur collègues (ex. : donner de l'information erronée aux collègues), lorsqu'ils entretiennent des relations de qualité avec leurs collègues de travail. Bref, la satisfaction à l'égard des collègues (état émotionnel lié à la qualité des relations interpersonnelles avec les collègues) atténueraient la présence de comportements déviants liés à la propriété (sabotage). Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

**H4 : Les perceptions de justice organisationnelle (distributive, procédurale, relationnelle et informationnelle) et la satisfaction à l'égard des collègues du travail exercent un effet d'interaction sur les comportements déviants liés à la propriété (sabotage).**

Dans le même ordre d'idées, on peut penser que les individus éviteraient de commettre des actes déviants qui auraient pour effet de nuire indirectement à leurs collègues de travail. Ainsi, ils auraient tendance à éviter les comportements déviants liés à la production, car ces derniers risquent d'entraîner un surplus de travail à leurs collègues. La satisfaction à

l'égard des collègues de travail constituerait donc une variable modératrice du lien entre la justice organisationnelle et les comportements déviants liés à la production.

Par ailleurs, selon les travaux sur le support social (Cohen et Wills, 1985), les relations sociales de qualité permettraient aux individus de recevoir du support social. Celui-ci aurait pour effet d'atténuer les réactions émotives suscitées par des provocations – ici les injustices organisationnelles – et de trouver des manières plus adéquates de réagir. Par conséquent, lorsque les individus entretiennent des relations de qualité avec leurs collègues de travail, ils sont plus susceptibles de recevoir du support social et du coup, de réagir autrement que par la manifestation de comportements déviants. Ainsi, lorsque les individus s'estiment victimes d'injustice, la satisfaction à l'égard des collègues atténuerait leur tendance à adopter des comportements déviants liés à la production et les comportements déviants politiques. Nous pouvons donc formuler les hypothèses suivantes :

**H5 : Les perceptions de justice organisationnelle (distributive, procédurale, relationnelle et informationnelle) et la satisfaction à l'égard des collègues du travail exercent un effet d'interaction sur les comportements déviants liés à la production.**

**H6 : Les perceptions de justice organisationnelle (distributive, procédurale, relationnelle et informationnelle) et la satisfaction à l'égard des collègues du travail exercent un effet d'interaction sur les comportements de déviance politique.**

## Chapitre III : Le cadre méthodologique

Le présent chapitre est consacré au cadre méthodologique qui nous permettra de vérifier empiriquement nos six hypothèses de recherche. Après avoir discuté du devis de recherche, nous aborderons la question de l'échantillon et la technique d'échantillonnage. Nous passerons ensuite à l'opérationnalisation des variables. Cela nous mènera enfin à présenter la technique de collecte de données et son déroulement.

### 3.1 Le devis de recherche

Selon Contandriopoulos et *al.* (1990), le devis de recherche ou stratégie de recherche est « l'intégration et l'articulation de l'ensemble des décisions à prendre pour appréhender de façon cohérente la réalité empirique afin de soumettre de façon rigoureuse les hypothèses ou les questions de recherche à l'épreuve des faits » (p. 33).

Pour pouvoir mettre à l'épreuve des faits notre modèle et les hypothèses qui le constituent, il est nécessaire de vérifier leur portée générale à travers la réalisation de tests statistiques. Pour cela, nous avons choisi un devis corrélationnel synthétique. D'une part, selon Brousselle et *al.* (2009), l'étude corrélationnelle permet « une investigation statistique des relations entre une variable dépendante et plusieurs variables indépendantes de façon à isoler l'influence de celle qui fait l'objet de l'hypothèse de recherche » (p. 182). De plus, « une étude corrélationnelle est conduite dans le milieu naturel où le chercheur ne peut ni influencer ni affecter le déroulement des évènements »<sup>38</sup> (Sekaram, 1992, p. 102). D'autre

---

<sup>38</sup> Traduction libre: « A correlational study is conducted in the natural environment of the organization with the researcher interfering minimally with the normal flow of events » (Sekaran, 1992, p. 102).

part, la recherche synthétique « est celle qui, pour expliquer et prévoir des comportements ou des phénomènes complexes, examine l'ensemble des relations qui font intervenir simultanément plusieurs variables dépendantes et plusieurs variables indépendantes dans un modèle de relations interdépendantes » (Contandriopoulos et *al.*, 1990, p. 37).

Il faut souligner que le phénomène de déviance est assez connu et on trouve un nombre important de travaux sur le sujet. Par conséquent, les connaissances acquises et les modèles développés permettent d'identifier les causes possibles des comportements déviants. Nous avons donc pu déduire logiquement des hypothèses. Parce que nous voulons tester la portée générale de nos hypothèses, le devis corrélationnel est le plus adéquat. Il nous permettra de tester les relations d'influence entre les variables.

Afin de discuter du caractère approprié du devis de recherche, il est important de s'intéresser à sa validité interne et sa validité externe. Contandriopoulos et *al.* (1990) précisent que « la validité interne d'un devis de recherche est assurée par les caractéristiques du devis, qui permettent d'être certain que les relations observées empiriquement entre les variables, dépendantes et indépendantes de la recherche, ne puissent pas être expliquées à l'aide d'autres facteurs ou d'autres variables que ceux pris en considération par le devis de recherche adopté » (p. 40). Tandis que la « validité externe d'une recherche repose essentiellement sur le caractère plus ou moins général du modèle théorique sur lequel s'appuie la recherche. Elle dépend ainsi de la possibilité de montrer que les résultats obtenus dans une recherche déterminée, faite dans un contexte donné, ne sont dépendants ni du contexte, ni de la situation particulière créée par le processus de recherche lui-même » (Contandriopoulos et *al.*, 1990, p. 40).

Le devis corrélationnel présente un niveau élevé de validité externe puisque l'étude est réalisée dans un milieu naturel où le chercheur n'interfère pas dans la situation observée. Cependant, le niveau de validité interne est relativement faible. En effet, ce type de devis ne permet pas d'éliminer les explications rivales qui pourraient rendre compte de la relation

entre nos variables. Ceci dit, le travail de déduction qui a mené à la formulation d'hypothèses logiques appuyées sur des connaissances acquises permet d'améliorer la validité interne de notre recherche. À ce sujet, Contradiopoulos et *al.* (2005) précisent que « l'articulation théorique d'une recherche synthétique permet de refléter toutes les différentes composantes du problème à l'étude et énoncer les relations entre ces éléments. Le modèle doit permettre de définir un ensemble logiquement cohérent de propositions théoriques ou d'hypothèses qui seront mises à l'épreuve lors de l'analyse » (Contradiopoulos et *al.*, 2005, p. 42). Précisons qu'« un modèle est une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système, destinée à expliquer et/ou à simuler la situation réelle étudiée. Le modèle est donc schématique en ce sens que le nombre de paramètres qu'il utilise est suffisamment restreint pour qu'on puisse les expliciter et/ou les manipuler » (Charreire et Durieux, 1999, p. 65).

Toujours, selon Charreire et Durieux (1999), « le test est un processus par lequel un objet théorique est confronté à la réalité » (p. 71). Les auteurs poursuivent en indiquant que « pour tester, le chercheur peut recourir à des dispositifs méthodologiques tant qualitatifs que quantitatifs » (Charreire et Durieux, 1999, p. 71). Mais ils précisent que « les outils quantitatifs sont plus fréquemment mis en œuvre pour servir la logique de test » (Charreire et Durieux, 1999, p. 71). En somme, un devis corrélationnel nous permet d'atteindre notre objectif : faire une investigation statistique entre les variables et mettre nos hypothèses à l'épreuve des faits.

Charreire et Durieux (1999) précisent que « le chercheur utilise la démarche hypothético-déductive lorsqu'il entreprend une démarche de test » (p. 73). En effet, notre objectif ultime est de soumettre les hypothèses à l'épreuve des faits pour montrer leur portée générale. Nous voulons vérifier empiriquement leur vraisemblance. La démarche hypothético-déductive est donc la démarche la plus adéquate pour répondre à notre objectif de recherche. À partir de notre question de recherche, et en se basant sur la littérature dans le domaine, nous avons été en mesure :

- 1) de déterminer les concepts qui sont en lien avec notre question de recherche ;
- 2) de s'appuyer sur le modèle de déviance de Robinson et Bennett (1997), pour déduire les relations entre les variables ;
- 3) d'élaborer notre modèle de recherche ;
- 4) de passer à la phase de test qui va nous permettre de réfuter, ou non, nos hypothèses.

Précisons que les quatre étapes de démarche hypothético-déductive ont été développées par Lebert (1993)<sup>39</sup>.

### **3.2 L'échantillon et la technique d'échantillonnage**

D'entrée de jeu, précisons que la population est « un ensemble d'unités élémentaires sur lesquelles porte l'analyse » (Gourieroux, 1981, cité dans Beaud, 2004, p. 217), c'est-à-dire une collection d'individus, d'objets. Selon Beaud (2004) « l'unité élémentaire, c'est souvent, en sciences sociales, une personne ; c'est parfois un groupe, une ville, un syndicat, un pays » (p. 217). Tandis que l'échantillon peut « être n'importe quel sous ensemble de la population » (Beaud, 2004, p. 219) à condition qu'il soit représentatif de la population, « c'est-à-dire que les caractéristiques mêmes de la population soient présentes dans l'échantillon ou puissent y être retrouvées moyennant certaines modifications » (Beaud, 2004, p. 219).

Afin de sélectionner les participants à l'étude, nous avons utilisée un échantillon de convenance formé d'étudiants, représentant l'ensemble des jeunes travailleurs. Les échantillons de convenance « désignent les échantillons sélectionnés en fonction des seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini a priori » (Royer et Zarlowski, 1999, p. 192). Parce que l'échantillon de convenance

---

<sup>39</sup> Cité dans Charreire et Durieux (1999, p. 74).

est une technique d'échantillonnage non probabiliste, il ne permet pas de faire de l'inférence statistique, c'est à dire de généraliser les résultats à la population à l'étude puisque l'erreur aléatoire ne peut pas être calculée (Royer et Zarlowski, 1999, p. 192). Ce type d'échantillon est notamment utilisé parce qu'il facilite grandement l'accès aux répondants. Royer et Zarlowski (1999) précisent qu' « un échantillon de convenance peut être suffisant et présente l'avantage de faciliter et d'accélérer le recueil des informations souhaitées » (p. 192).

Donc, la population est formée de tous les jeunes travailleurs. Et notre échantillon de convenance est formé de tous les étudiants inscrits dans six groupes-cours du cours intitulé « Comportement organisationnel ». Il s'agit d'un cours offert aux étudiants de certificats et aux étudiants de première année au baccalauréat en administration à l'ESG-UQAM.

Le choix des étudiants qui poursuivent le cours de Comportement organisationnel à l'ESG-UQAM peut s'expliquer par le fait que ce cours est offert aux étudiants en première année du baccalauréat en administration, et également aux étudiants du certificat en gestion des ressources humaines. Cela permet de rejoindre des individus plus âgés. De plus, les étudiants inscrits au certificat sont, en général, des personnes qui ont déjà une carrière, et donc plus d'expérience en milieu de travail. L'échantillon de participants est également varié du fait que les étudiants travaillent pour plusieurs entreprises, occupent des emplois variés dans plusieurs secteurs d'activités et ayant différents statuts (cadre et non cadre).

Comme nous le verrons, les données ont été collectées en deux temps afin de réduire le temps consacré à répondre aux questions. Dans un premier temps, 258 étudiants ont rempli le questionnaire no 1. Pour le deuxième questionnaire, nous avons obtenu 152 répondants. Le taux de réponse pour les deux questionnaires s'élevait à 58,9%. L'échantillon est composé de 59,2% de femmes. 71,1% des répondants sont âgés de 24 ans et moins, 24,3% entre 25 et 34 ans et 4,6% entre 35 et 44 ans. La valeur médiane se trouve dans l'intervalle des personnes qui sont âgés de 24 ans et moins, cette tranche d'âge compte 101 personnes,

soit 66% des répondants. Le nombre d'années d'ancienneté moyen s'élève à 2 ans, alors que la moyenne d'années de service est de 2 ans et 7 mois. Pour ce qui est du niveau de scolarité complété, on a constaté que 0,7% n'ont aucun diplôme, 8,6% ont un diplôme d'études secondaires, 68,4% ont obtenu un diplôme d'études collégiales, 16,4% ont un certificat universitaire et seulement 5,9% ont un baccalauréat. La valeur médiane se trouve dans le groupe de personnes ayant un diplôme d'études collégiales et représente environ 66% des répondants. Le pourcentage de répondants qui travaillent à temps plein s'élève à 13,6%. Et enfin, la grande majorité (84,4%) des répondants occupe un emploi non-cadre.

### **3.3 L'opérationnalisation des variables**

Dans le chapitre portant sur le cadre d'analyse, nous avons défini de façon précise nos concepts. Au plan empirique, ces concepts constituent les variables à l'étude. Or, afin de vérifier nos hypothèses de recherche, il est nécessaire d'opérationnaliser nos variables, pour pouvoir collecter les données nécessaires à notre recherche.

#### **3.3.1 L'opérationnalisation**

L'opérationnalisation des variables « consiste à élaborer, à sélectionner un ou des indicateurs qui permettront de construire une mesure susceptible de bien représenter, de traduire dans le langage empirique, le concept que l'on désire opérationnaliser » (Durand et Blais, 2004, p. 195). Les auteurs précisent que « l'opérationnalisation renvoie également au mode d'emploi de l'instrument, à la grille d'observation ou d'analyse, à la formulation même des questions ainsi qu'au code d'interprétation des résultats obtenus » (Durand et Blais, 2004, p. 194).

Le processus d'opérationnalisation consiste donc à traduire les concepts ou les variables en instrument de mesure. Les instruments de mesure doivent ainsi refléter fidèlement les concepts ou variables. Puisqu'il est difficile d'évaluer d'une façon précise la qualité d'un



instrument de mesure, la communauté scientifique s'est mise d'accord sur des critères d'appréciation, tout en sachant que « chacun des critères peut être considéré comme une condition nécessaire mais non suffisante » (Durand et Blais, 2004, p. 194).

### **3.3.2 La validité et la fidélité**

Les deux critères d'évaluation de la qualité d'un instrument de mesure sont la fidélité et la validité. L'instrument de mesure est fidèle lorsque l'indicateur est capable « de mesurer une caractéristique spécifique d'un objet et rien d'autre » (Durand et Blais, 2004, p. 195). Donc, « la fidélité est un indice de la qualité de la mesure 'en soi' » (Durand et Blais, 2004, p. 195). En d'autres termes, l'instrument de mesure est fidèle lorsque les réponses des individus aux questions correspondent à leur situation réelle sans biais provenant, par exemple, d'une mauvaise interprétation de la question posée ou d'un manque de sincérité. Par ailleurs, « un indicateur est valide lorsqu'il représente adéquatement un concept » (Durand et Blais, 2004, p. 202). Cela signifie que l'instrument de mesure doit mesurer tous les aspects d'un concept et uniquement ses aspects. Afin de favoriser la validité et la fidélité des instruments de mesure utilisés, nous avons réalisé une revue de la littérature sur le sujet et choisi des instruments qui avaient fait leur preuve.

### **3.3.3 Les instruments de mesure**

Pour pouvoir tester notre modèle de recherche présenté au chapitre précédent, quatre types de variables sont pris en considération :

- a. Les variables indépendantes : la justice procédurale, la justice distributive, la justice relationnelle et la justice informationnelle.
- b. Les variables dépendantes : la déviance liée à la production, la déviance liée à la propriété et la déviance politique.

- c. Les variables modératrices : la satisfaction à l'égard des collègues et la satisfaction à l'égard du travail en soi.
- d. Les variables de contrôle : l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'ancienneté dans le poste et le nombre d'années de service. Nous avons ajouté à ces variables démographiques, deux variables représentant des contraintes importantes, comme le montre le modèle de Robinson et Bennett (1997). Il s'agit du « risque de se faire prendre » et de la « sévérité des punitions ». Deux énoncés ont permis de mesurer le risque de se faire prendre : « Mon superviseur examine de près le travail que j'accomplis » et « Mon superviseur m'observe pendant que je travaille » (Niehoff et Moorman, 1993). La sévérité des punitions a été mesurée à l'aide des deux indicateurs suivants : « Si un employé ne fait pas son travail correctement, il est puni sévèrement » et « Les employés qui ont des mauvais comportements reçoivent des sanctions (punitions) sévères » (Dewar et Werbel 1979).

Charreire et Durieux (1999), précisent que « les outils quantitatifs sont plus fréquemment mis en œuvre pour servir la logique de test » (p. 71). Pour cela, et afin de mesurer les variables, nous avons utilisé une échelle de Likert. D'une part, l'échelle de Likert est une échelle d'intervalles, c'est-à-dire que l'échelle est constituée d'intervalles égaux et mesure une variable qui peut être classée sur une échelle de cinq points (ou n'importe quel autre nombre de points)<sup>40</sup>. De plus, « les variables mesurées sur ce type d'échelle peuvent être soumises à plus de calculs statistiques » (Baumard et Ibert, 1999, p. 94). Et d'une autre part, l'échelle de Likert est « une méthode par laquelle on assigne une valeur quantitative à une variable qualitative, pour pouvoir effectuer des calculs statistiques ».<sup>41</sup>

Pour les variables indépendantes et les variables modératrices, nous avons utilisé une échelle comprenant cinq catégories de réponse : 1=entièrement en désaccord, 2=en désaccord, 3=plus ou moins d'accord, 4=d'accord, 5=entièrement d'accord. En ce qui concerne les variables dépendantes, nous avons utilisé une échelle comprenant les cinq

<sup>40</sup> Traduction libre: « Interval scale is used when responses to various items that measure a variable can be tapped on a five-point (or seven-point or any other number of points) scale, which can thereafter be summated across the items» (Sekaran, 1992, p. 166).

<sup>41</sup> Traduction libre: « Method of ascribing quantitative value to qualitative data, to make it amenable to statistical analysis» (BusinessDictionary.com).

catégories de réponse suivantes : 1=jamais, 2=1 à 3 fois par année, 3=plusieurs fois par année, 4=presque chaque semaine, 5=presque chaque jour.

Avant de présenter nos instruments de mesure, il est important de rappeler les définitions des différents concepts de notre étude.

### **Les variables indépendantes**

Les variables indépendantes de notre modèle de recherche renvoient aux quatre formes de justice organisationnelle : la justice procédurale, la justice distributive, la justice relationnelle et la justice informationnelle. Le tableau 3.1 présente les instruments de mesure pour chacune des variables de justice ainsi que leur provenance.

Rappelons que la justice procédurale fait référence à la perception de justice à l'égard du processus à travers lequel les décisions sont prises et les résultats sont déterminés (Colquitt, 2001 ; Lind et Tyler, 1998). Il s'agit donc de la perception de justice à l'égard du processus de prise de décision. En ce qui concerne la justice distributive, elle fait référence aux perceptions de justice en regard des rétributions reçues et ce, en fonction de diverses règles de justice, par exemple, l'égalité, l'équité ou les besoins (Deutsch, 1975 ; Homans, 1961 ; Leventhal, 1976). La justice relationnelle fait référence à la qualité des relations interpersonnelles entre les autorités qui prennent les décisions et les personnes concernées par ces décisions. Elle fait notamment référence à la sincérité et au respect au cours du processus de communication entre les membres de la direction et les employés (Bies et Moag, 1986). Et enfin, la justice informationnelle fait référence aux explications données aux bénéficiaires pour justifier les décisions prises. Elle concerne notamment l'honnêteté et le caractère adéquat des explications avancées (Colquitt, 2001 ; Greenberg, 1990b).

**Tableau 3.1 : La liste des énoncés reliés aux dimensions de la justice organisationnelle**

Concepts	Énoncés	Auteurs
Justice procédurale	Les politiques et les procédures de gestion du personnel sont justes	Rupp et Cropanzano (2002)
	Les procédures suivies par la direction pour prendre les décisions concernant les employés sont justes	Rupp et Cropanzano (2002)
	Les directives qui sont émises par la direction concernant la gestion du personnel sont justes	Rupp et Cropanzano (2002)
	La direction applique les politiques de la gestion du personnel de la même façon pour tous les employés	Colquitt (2001)
	Les décisions de la direction concernant la gestion du personnel sont basées sur des informations fiables	Colquitt (2001) et Moorman (1991)
Justice distributive	Globalement, je pense que je suis équitablement payé pour le travail que je fais	Niehoff et Moorman (1993)
	À mon avis, ma rémunération totale est équitable (salaire, avantages sociaux, etc.)	Niehoff et Moorman (1993)
	Je pense que le salaire que je gagne ici est équitable	Niehoff et Moorman (1993)
Justice informationnelle	Mon superviseur m'informe des questions qui concernent mon unité	Rupp et Cropanzano (2002)
	Mon superviseur m'explique les raisons de ses décisions	Rupp et Cropanzano (2002)
	Mon superviseur m'informe des politiques de gestion des ressources humaines	Rupp et Cropanzano (2002)
	La direction informe les employés de ce qui se passe dans l'entreprise	Rupp et Cropanzano (2002)
	La direction explique aux employés les raisons de ses décisions	Rupp et Cropanzano (2002)
	La direction informe les employés des nouvelles règles et procédures de gestion du personnel, le cas échéant	Rupp et Cropanzano (2002)
Justice relationnelle	Mon supérieur m'écoute	Colquitt (2001)
	Mon supérieur me demande mes opinions et suggestions	Colquitt (2001)
	Mon supérieur me traite avec respect	Colquitt (2001)
	Mon supérieur me traite avec politesse	Colquitt (2001)

### Les variables modératrices

Pour mesurer la satisfaction à l'égard des collègues et la satisfaction à l'égard du travail en soi, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Spector (1985). En effet, les énoncés ont été empruntés au « Job Satisfaction Survey » élaboré par Spector. Rappelons que nous

avons défini la satisfaction à l'égard du travail en soi comme un état émotionnel résultant de la comparaison entre les caractéristiques intrinsèques du travail recherchées par l'individu et les caractéristiques réelles du travail. En ce qui concerne la satisfaction à l'égard des collègues de travail, elle fait référence à un état émotionnel résultant de la comparaison entre la qualité désirée des relations interpersonnelles avec les collègues et la qualité réelle de ces relations. Les énoncés sont présentés au tableau 3.2.

**Tableau 3.2 : La liste des énoncés reliés aux variables modératrices.**

Concepts	Énoncés
Satisfaction à l'égard du travail en soi	J'aime faire le travail que je fais
	Mon travail est valorisant
	Le travail que je fais me donne un sentiment de fierté
	Je m'accomplis dans mon travail
Satisfaction à l'égard des collègues	J'aime les gens avec qui je travaille
	Je dois travailler plus fort que je devrais, à cause du rendement de mes collègues du travail (R)
	J'ai du plaisir à travailler avec mes collègues de travail
	Il y a trop d'accrochage et de chicanes au travail (R)

### Les variables dépendantes

Les variables dépendantes de notre recherche sont les comportements déviants au travail et plus précisément : la déviance de production, la déviance de propriété et la déviance politique. Le tableau 3.3 présente les instruments de mesure pour chacune des variables de déviance au travail ainsi que leur provenance.

**Tableau 3.3 : La liste des énoncés reliés aux dimensions de la déviance au travail**

Concepts	Énoncés	Auteurs
Déviance liée à la production	Faire volontairement peu d'efforts au travail	Robinson et Bennett (2000)
	Perdre mon temps	Robinson et Bennett (2000)
	Faire des choses personnelles au lieu de travailler	Robinson et Bennett (2000)
	Prendre des pauses plus longues ou des pauses supplémentaires	Robinson et Bennett (2000)
	Travailler plus lentement que je le pourrais	Robinson et Bennett (2000)
	Quitter mon poste plus tôt sans permission	Robinson et Bennett (2000)
Déviance liée à la propriété	Ne pas donner toute l'information que je possède aux clients ou à mon supérieur (ex. : verbalement, sur des formulaires, dans les rapports)	Skarlicky et Folger (1997)
	Gaspiller des ressources (ex. : matériel) que je pourrais épargner avec un peu d'efforts	Spector et al. (2006), Skarlicky et Folger (1997)
	Rapporter à la maison des choses qui appartiennent à mon entreprise sans permission	Robinson et Bennett (2000)
	Endommager volontairement le matériel ou l'équipement	Spector et al. (2006), Skarlicky et Folger (1997)
	Donner de l'information fausse aux clients ou à mon supérieur (verbalement, sur des formulaires, des factures, des rapports, etc.)	Skarlicky et Folger (1997)
	Commettre volontairement des « erreurs »	Robinson et Bennett (2000)
	Bâcler mon travail volontairement	Robinson et Bennett (2000)
	Fournir de l'information fausse à certaines de mes collègues	Skarlicky et Folger (1997)
	Prendre tout mon temps pour retourner les appels de certains collègues ou répondre à leurs courriels	Neuman et Baron (1998)
	Ne pas répondre aux demandes de certaines collègues, même si je pourrais le faire	Neuman et Baron (1998)
	Ne pas donner toute l'information que je possède à certains collègues	Skarlicky et Folger (1997)
Déviance politique	Ignorer les instructions ou les consignes de mon supérieur	Robinson et Bennett (2000)
	M'arranger pour nuire au travail de certains de mes collègues	Neuman et Baron (1998)
	Parler dans le dos de mon supérieur	Robinson et Bennett (2000)
	Répéter les rumeurs que j'entends au sujet de mon supérieur	Robinson et Bennett (2000)
	Mettre volontairement mon supérieur dans le trouble	Robinson et Bennett (2000)
	Répéter les rumeurs que j'entends au sujet de certains collègues	Robinson et Bennett (2000)
	Parler dans le dos de certains collègues	Robinson et Bennett (2000)
	Critiquer publiquement le travail des collègues pour les mettre dans l'embarras	Robinson et Bennett (2000)
	Dire des choses blessantes à certaines personnes au travail	Robinson et Bennett (2000)
	Prendre un ton sec avec certains collègues	Robinson et Bennett (2000)

Rappelons que la déviance liée à la production fait référence aux comportements déviants mineurs qui nuisent à l'organisation. En d'autres termes, « ce sont des comportements qui violent les normes formellement prescrites qui déterminent la qualité et la quantité

minimale de travail à accomplir »<sup>42</sup> (Hollinger et Clark, 1982). En ce qui concerne la déviance de propriété, elle concerne les actes déviants sérieux et nuisibles pour l'organisation. En d'autres termes, « ce sont des actes visant à acquérir ou endommager intentionnellement les propriétés ou les capitaux de l'organisation et cela, sans autorisation »<sup>43</sup> (Hollinger et Clark, 1982). La déviance politique, pour sa part, fait référence aux comportements déviants mineurs qui nuisent à un collègue de travail. En d'autres termes, « c'est le fait de s'engager dans une interaction sociale pour désavantager les autres individus soit au plan personnel ou au plan politique »<sup>44</sup> (Robinson et Bennett, 1995).

Pour mesurer les trois types de déviations, nous nous sommes appuyés sur plusieurs instruments de mesure existants : Skarlicky et Folger, 1997 ; Neuman et Baron, 1998 ; Robinson et Bennett, 2000 et Spector et *al.*, 2006 . Le recours à plusieurs instruments de mesure était nécessaire afin de capter le plus grand nombre possible de comportements déviants.

Avant de procéder à l'administration du questionnaire, nous avons procédé à un prétest. Cette phase consiste « à mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et vérifier la compréhension des répondants ainsi que la pertinence des modalités de réponse proposées » (Baumard et *al.*, 1999, p. 228). Nous avons donc administré en face à face le questionnaire à une dizaine d'étudiants en discutant de leur compréhension pour chacune des questions.

Une fois les données collectées (nous discutons plus loin de la technique de collecte de données), nous avons vérifié la fidélité et la validité de nos instruments de mesure en

---

<sup>42</sup> Traduction libre: « behaviors that violate the formally proscribed norms delineating the minimal quality and quantity of work to be accomplished » (Hollinger et Clark, 1982, p. 333).

<sup>43</sup> Traduction libre: « intentionally acquiring or damaging property or assets of the organization without authorization » (Hollinger et Clark, 1982, p. 333).

<sup>44</sup> Traduction libre: « engagement in social interaction that puts other individuals at a personal or political disadvantage » (Robinson et Bennett, 1995, p. 566).

réalisant des analyses factorielles. L'analyse factorielle consiste « en une variété de méthodes statistiques pour découvrir des ensembles de variables inter reliées »<sup>45</sup> (Carmines et Zeller, 1979). Comme le précisent Roussel, Igalens et Sire (1996) « l'analyse factorielle est utilisée pour purifier et/ou pour tester l'homogénéité des échelles composant un questionnaire » (p. 187).

Nous avons réalisé une analyse factorielle par groupe de variables comme il est recommandé de le faire. Nous avons ainsi fait une analyse factorielle pour les variables indépendantes, une seconde pour les variables modératrices et une dernière pour les variables dépendantes.

Nous avons procédé de la façon suivante. Dans un premier temps, nous avons inséré tous les énoncés mesurant les variables de justice organisationnelle, soit la justice procédurale, la justice distributive, la justice relationnelle et la justice informationnelle (voir le tableau 3.1). Nous avons ensuite extrait les facteurs dont la valeur propre (*eigenvalues*) était supérieure à 1 (critère de Kaiser). Selon Hinkin (1998), les facteurs restituent de façon acceptable les données originales lorsqu'ils en représentent au moins 60% de la variance. Pour ce faire, nous avons utilisé la technique Varimax qui permet de maximiser le point de saturation d'un énoncé à une seule dimension (Roussel et *al.*, 1996). Le point de saturation (*factor loading*) représente la relation entre l'énoncé et la dimension, cette relation étant exprimée par un chiffre variant de -1 à +1. Plus cette valeur est grande, plus la relation est forte entre la composante et le facteur, et plus la composante est expliquée par le facteur.

Ensuite, nous avons fait l'examen des points de saturation afin d'éliminer les énoncés qui ne mesuraient pas les dimensions prévues (Carmines et Zeller, 1979). Dans un processus itératif, nous avons donc éliminé : 1) les énoncés dont le point de saturation était inférieur à

---

<sup>45</sup> Traduction libre: « Factors analysis consists of a variety of statistical methods for discovering clusters of interrelated variables » (Carmines et Zeller, 1979, p. 59).



0,4 (Hinkin, 1998) et, 2) les énoncés dont le point de saturation le plus élevé correspondait à une dimension autre que celle que nous avons prévue. Nous avons repris ces deux étapes pour les variables modératrices et les variables dépendantes.

En ce qui concerne les variables de justice, les résultats de l'analyse factorielle (tableau 3.4) montrent que les dimensions extraites correspondent aux dimensions prévues, soit la justice procédurale, la justice distributive, la justice relationnelle et la justice informationnelle. La variance correspondant à chacune des dimensions est respectivement, 20,75%, 15,8%, 22,17% et 18,68% pour une variance totale s'élevant à 77,41%. Cela est largement supérieur au seuil d'acceptabilité de 60% (Hinkin, 1998). Les résultats montrent également que tous les énoncés originaux ont été conservés puisqu'ils étaient significativement reliés à la dimension prévue (Hinkin, 1998).

**Tableau 3.4 : Les résultats de l'analyse factorielle (rotation Varimax) pour les dimensions de la justice organisationnelle**

	Dimensions			
	Justice procédurale	Justice distributive	Justice relationnelle	Justice informationnelle
1. Les politiques et les procédures de gestion du personnel sont justes	,805			
2. Les procédures suivies par la direction pour prendre les décisions concernant les employés sont justes	,849			
3. Les directives qui sont émises par la direction concernant la gestion du personnel sont justes	,841			
4. La direction applique les politiques de la gestion du personnel de la même façon pour tous les employés	,787			
5. Les décisions de la direction concernant la gestion du personnel sont basées sur des informations fiables	,671			
6. Globalement, je pense que je suis équitablement payé pour le travail que je fais		,935		
7. À mon avis, ma rémunération totale est équitable (salaire, avantages sociaux, etc.)		,911		
8. Je pense que le salaire que je gagne ici est équitable		,899		,779
9. La direction informe les employés de ce qui se passe dans l'entreprise				,763
10. La direction explique aux employés les raisons de ses décisions				,736
11. La direction informe les employés des nouvelles règles et procédures de gestion du personnel, le cas échéant				
12. Mon superviseur m'informe des questions qui concernent mon unité				,696
13. Mon superviseur m'explique les raisons de ses décisions				,632
14. Mon superviseur m'informe des politiques de gestion des ressources humaines				,616
15. Mon superviseur m'écoute				,786
16. Mon superviseur me demande mes opinions et suggestions				,704
17. Mon superviseur me traite avec respect				,897
18. Mon superviseur me traite avec politesse				,877

En ce qui a trait aux variables modératrices, les résultats sont présentés au tableau 3.5. Les dimensions extraites à travers l'analyse factorielle correspondent à ce qui était attendu, puisque nous avons obtenu les deux dimensions suivantes : 1) la satisfaction à l'égard du travail en soi (58, 45%) et 2) la satisfaction à l'égard des collègues de travail (31, 48%). Dans l'ensemble, ces deux dimensions permettent de restituer 89,93% de la variance des données originales, ce qui se situe bien au-delà de la valeur jugée acceptable (Hinkin, 1998). Il est à noter que nous avons dû éliminer les deux énoncés dont l'échelle était inversée (r), à savoir « Je dois travailler plus fort que je devrais, à cause du rendement de mes collègues du travail » et « Il y a trop d'accrochage et de chicanes au travail ».

**Tableau 3.5 : Les résultats de l'analyse factorielle (rotation Varimax) pour les variables modératrices**

	Dimensions	
	Satisfaction à l'égard du travail en soi	Satisfaction à l'égard des collègues
1. J'aime faire le travail que je fais	,956	
2. Mon travail est valorisant	,950	
3. Le travail que je fais me donne un sentiment de fierté	,929	
4. Je m'accomplis dans mon travail	,890	
5. J'aime les gens avec qui je travaille		,956
6. J'ai du plaisir à travailler avec mes collègues de travail		,948

Enfin, pour les variables représentant la déviance au travail (variables dépendantes), quatre dimensions ont été extraites, plutôt que trois dimensions comme il était prévu. En effet, nous avons anticipé que seulement trois dimensions représenteraient les comportements déviants au travail, soit la déviance liée à la production, la déviance liée à la propriété et la déviance politique. Or, les résultats de l'analyse factorielle en composante principale ont généré quatre valeurs propres supérieures à 1, à savoir quatre dimensions. Ainsi l'analyse factorielle a fait ressortir deux dimensions liées à la déviance politique, dimensions que

nous pouvons désigner comme 1) la déviance politique « dissimulée » (sans que la personne visée n'en soit informée) et 2) la déviance politique « non dissimulée ». Dans l'ensemble les quatre dimensions représentent 64,7% de la variance des données, ce qui est une valeur acceptable (Hinkin, 1998). Ces quatre dimensions expliquent respectivement 19,6%, 18,07%, 13,6% et 13,3% de la variance.

**Tableau 3.6 : Les résultats de l'analyse factorielle (rotation Varimax) pour les dimensions de la déviance au travail**

Dans quelle mesure agissez-vous de la façon suivante au travail...	Dimensions			
	Déviance production	Déviance propriété (sabotage)	Déviance politique (dissimulée)	Déviance politique (non dissimulée)
1. Faire volontairement peu d'efforts au travail	,798			
2. Perdre mon temps	,848			
3. Faire des choses personnelles au lieu de travailler	,788			
4. Travailler plus lentement que je le pourrais	,681			
5. Parler dans le dos de mon supérieur			,735	
6. Répéter les rumeurs que j'entends au sujet de mon superviseur			,833	
7. Fournir de l'information fausse à certains de mes collègues		,708		
8. M'arranger pour nuire au travail de certains de mes collègues				,757
9. Ne pas répondre aux demandes de certains collègues, même si je pourrais le faire		,749		
10. Répéter les rumeurs que j'entends au sujet de certains collègues			,826	
11. Parler dans le dos de certains collègues			,753	
12. Critiquer publiquement les collègues pour les mettre dans l'embarras				,644
13. Dire des choses blessantes à certaines personnes au travail				,813
14. Ne pas donner toute l'information que je possède à certains de mes collègues		,787		

Si l'on s'attarde aux points de saturation, on constate que pour la déviance liée à la production, les énoncés représentant une absence physique du poste de travail ont été éliminés : « Prendre des pauses plus longues ou des pauses supplémentaires », et « Quitter

mon poste plus tôt sans permission ». Pour ce qui est de la déviance liée à la propriété, seuls les énoncés représentant le sabotage du système de production ont été conservés, c'est-à-dire le fait de nuire volontairement au processus de production ou de prestation des services grâce au contrôle sur l'information.

### **3.4 La collecte de données**

La collecte de données consiste à recueillir les réponses des répondants pour chacun des énoncés représentant un indicateur. La collecte de données peut prendre divers aspects, peut avoir lieu dans différents environnements et peut avoir différentes sources de réponses.

Lorsqu'il est question de collecter des données auprès d'un grand nombre de participants, Beaud (2004) identifie deux grandes stratégies de collecte de données qui sont assez similaires : le recensement et le sondage. Dans notre cas, il s'agit d'un sondage puisqu'un sous ensemble de la population a été choisi pour faire partie de l'échantillon. En effet, lors d'un sondage, « c'est auprès d'un sous-ensemble de cette population, appelé échantillon, que les données sont recueillies » (Beaud, 2004, p. 219). Tandis que lors d'un recensement, on recueille l'information auprès de l'ensemble de la population » (Beaud, 2004, p. 219). À ce chapitre, il faut préciser que certains auteurs considèrent « le recensement comme un type particulier de sondage, le sous-ensemble étudié se confondant dans ce cas avec l'ensemble de la population » (Beaud, 2004, p. 219).

Précisons que dans notre recherche, nous avons opté pour la stratégie du sondage en utilisant la technique du questionnaire. D'ailleurs, en sciences sociales, le terme sondage a un sens plus large, puisqu'il est réservé « aux enquêtes effectuées à l'aide d'un questionnaire » (Blais et Durand, 2004, p. 387). Rappelons que « le sondage est un instrument de collecte et de mise en forme de l'information, fondée sur l'observation de réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population » (Blais et

Durand, 2004, p. 388). Blais et Durand (2004) poursuivent qu'« il a pour mission d'opérationnaliser les concepts élaborés au moment où est posée la question de recherche et où sont élaborées les hypothèses qui lui sont reliées » (p. 388).

La technique du sondage fait appel à la collecte de données par questionnaire. Cette technique consiste à ce que « l'informateur inscrit lui-même ses réponses » (Blais et Durand, 2004, p. 404). Nous avons choisi de collecter les données grâce à un questionnaire auto-administré en groupe. Cette technique de collecte de données consiste à distribuer le questionnaire à des groupes d'individus réunis en un seul endroit (Blais et Durand, 2004, p. 404). Dans notre cas, le groupe est l'ensemble des étudiants réunis dans une classe pour suivre le cours de Comportement organisationnel qui se donne à l'UQAM.

Afin de réduire le temps nécessaire pour remplir le questionnaire, on a élaboré deux questionnaires distincts. Chaque questionnaire comprenait un type de variables. Le premier renfermait toutes les questions relatives aux variables indépendantes et aux variables modératrices. Les questions du deuxième questionnaire concernaient les variables dépendantes. Lorsque « les données ont été collectées une seule fois, sur un horizon de temps qui peut être un jour, une semaine ou un mois »<sup>46</sup> (Sekaran, 1992), on parle alors d'une étude « cross-sectional » (Sekaran, 1992, p. 109) ou d'« un sondage ponctuel, dit aussi « à coupe transversale » » (Blais et Durand, 2004, p. 399). Par conséquent, notre recherche s'inscrit dans ce cadre.

Selon Blais et Durand (2004, p. 391), la procédure de collecte de données au moyen d'un questionnaire est valide, si elle satisfait les quatre conditions suivantes:

- 1) La disponibilité des informateurs ;
- 2) La capacité de répondre ;
- 3) La transmission fidèle de l'information ;
- 4) L'enregistrement fidèle de l'information.

---

<sup>46</sup> Traduction libre: « Data are gathered just once, perhaps over a period of days or weeks or months » (Sekaran, 1992, p. 109).

Au début de la séance du cours de Comportement organisationnel, les questionnaires ont été administrés par la directrice de recherche et un de ses collaborateurs. La directrice de la recherche a précisé que la participation était volontaire et anonyme. Elle a insisté sur le fait que les étudiants pouvaient remettre le questionnaire « blanc » à la fin de la période prévue pour remplir le questionnaire. Puisqu'il y avait deux questionnaires, la directrice a invité les participants, soit d'inscrire la date de naissance de leurs mères ou n'importe quelle série de chiffres et ce, dans le but de pouvoir jumeler les deux questionnaires par la suite. Une vingtaine de minutes ont été allouées pour permettre aux étudiants de compléter le questionnaire.

La collecte de données par questionnaire comporte des avantages et des limites. « Le principal avantage est sa grande flexibilité. Le mécanisme est simple. Il s'agit de formuler un certain nombre de questions et de consigner les réponses » (Blais et Durand, 2004, p. 389). Sans oublier que « le questionnaire apparaît comme un mode des plus efficaces de collecte de données primaires. Il offre également la possibilité d'une standardisation et d'une comparabilité de la mesure. Enfin, il permet de préserver l'anonymat des sources de données » (Baumard et *al.*, 1999, p. 232). En effet, notre recherche concerne des comportements privés et délicats, généralement difficiles à admettre sans le couvert de l'anonymat. Comme le précisent Blais et Durand (2004) la technique du questionnaire est chaudement recommandée quand les questions sont délicates et personnelles. Les répondants auraient du mal à admettre leurs comportements et à répondre avec sincérité si une autre technique était utilisée.

De plus, la technique du questionnaire est beaucoup moins coûteuse (en argent et en temps) que d'autres techniques, mais « lorsque la phase d'administration est engagée, il n'est plus possible de revenir en arrière et le chercheur ne peut plus pallier une insuffisance de la donnée collectée ou une erreur de la mesure » (Baumard et *al.*, 1999, p. 232).

## Chapitre IV : Les résultats

Ce chapitre présente les résultats des différentes analyses effectuées à partir des données collectées. Nous commençons par une présentation des résultats descriptifs des données recueillies. Ensuite, nous passons à l'étape de la vérification de nos six hypothèses de recherche afin de déterminer si elles sont vraisemblables. Finalement, la dernière section de ce chapitre sera consacrée à l'interprétation et la discussion des résultats obtenus.

### 4.1 Les résultats descriptifs

Avant même de compiler et d'analyser les résultats, les données ont été soumises à un test de fiabilité afin de vérifier la consistance interne des énoncés du questionnaire. Dans un premier temps nous avons calculé la moyenne, l'écart type et les coefficients alpha de Cronbach. Rappelons que l'alpha de Cronbach permet de déterminer dans quelle mesure plusieurs énoncés mesurent bien la même variable. Nous avons également estimé la corrélation entre les différentes variables qui composent notre modèle d'analyse. Les résultats sont présentés au tableau 4.1.

On remarque que l'ensemble des coefficients alpha de Cronbach varie entre 0,64 et 0,96. Selon les auteurs, les valeurs entre 0,5 et 0,7 sont considérées des valeurs limites. En effet, Drucker-Godard, Ehlinger, et Grenier (1999) précise que généralement les valeurs acceptées doivent être supérieures à 0,7. Les auteurs poursuivent que « le nombre d'items, le degré de corrélation entre les items et le nombre de dimensions du concept étudié (concept unidimensionnel ou multidimensionnel) ont un impact sur la valeur d'alpha » (Drucker-Godard, Ehlinger, et Grenier, 1999, p. 268). Malgré que le concept de justice et le



concept de déviance soient des concepts multidimensionnels, les valeurs de l'alpha varient entre 0,7 et 0,9 pour la plupart des dimensions. À l'exception des dimensions de la déviance politique non dissimulée et de la déviance de propriété dont les valeurs sont respectivement 0,65 et 0,64 et qui sont considérées comme des valeurs limites.

Notons que les différentes dimensions de la déviance au travail sont faiblement corrélées les unes aux autres, bien que ces corrélations soient significatives. Ces corrélations varient entre 0,17 et 0,43. Les différentes dimensions de la justice organisationnelle sont également peu corrélées entre elles. Ces corrélations varient entre 0,26 et 0,52. En ce qui concerne les variables modératrices, elles sont faiblement corrélées. En effet, la satisfaction à l'égard du travail en soi et la satisfaction à l'égard des collègues présentent un coefficient de corrélation de 0,28.

On constate également que la justice distributive et la justice informationnelle sont uniquement corrélées à la déviance politique non dissimulée. Les variables modératrices sont liées à la plupart des dimensions de la justice organisationnelle, mais non aux dimensions de la déviance.

En ce qui concerne les moyennes calculées, on constate que les comportements liés à la déviance de production sont plus fréquents que les autres catégories de déviance, avec une valeur égale à 2,3381 (de une à trois fois par année à plusieurs fois par année). La catégorie de comportements déviants la moins fréquente est la déviance politique non dissimulée (moyenne = 1,19). La déviance politique non dissimulée et la déviance liée à la propriété (sabotage) présentent une faible variance des observations, comme le montre l'écart-type. La distribution des données permet d'avoir une idée plus précise de la variance. Ainsi, 27% des répondants se sont rendus coupables de déviance liée à la production plus de trois fois par année, contre 12% pour la déviance politique dissimulée, 0% pour la déviance politique non dissimulée et le sabotage.

Tableau 4.1 : La matrice de corrélations et de statistiques descriptives

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Déviance de production	Déviance politique (dissimulée)	Déviance politique non dissimulée	Déviance de propriété sabotage	Satisfaction envers le travail en soi	Satisfaction envers les collègues	Justice procédurale	Justice distributive	Justice relationnelle	Justice informationnelle
1										
2	,718									
3	***,289	,829								
4	***,221	***,433	,657							
5	** ,174	***,261	***,370	,642						
6	-,106	-,057	-,095	,063	,899					
7	-,052	,160	-,033	,074	***,280	,918				
8	-,056	-,129	-,055	-,093	***,463	,089	,755			
9	,002	-,068	**-,205	,009	***,314	,130	***,421	,961		
10	-,062	,014	,003	,019	***,448	***,370	***,461	***,268	,889	
Moyenne	,005	-,135	*,140	,064	***,504	***,239	***,524	***,395	***,520	,890
Écart-type	2,3381	1,9208	1,1962	1,2813	3,2518	4,1879	3,4680	3,4113	3,7482	3,1300
	,89441	0,82040	,36747	,42405	1,20694	,83354	,86334	1,18850	,90854	1,03108

\* p ≤ 0.10, \*\* p ≤ 0.05, \*\*\* p ≤ 0.01

Les alphas de Cronbach sont inscrits dans la diagonale.

En ce qui concerne la justice organisationnelle, les moyennes calculées indiquent que les répondants considèrent, de façon générale, que les politiques et les pratiques dans leur organisation sont plutôt justes et équitables. En fait, 50% des répondants estiment qu'ils sont traités de façon juste sur le plan procédural et distributif. Cette proportion se chiffre à 60% pour la justice relationnelle et à 40% pour la justice informationnelle.

Enfin, en moyenne, les répondants sont satisfaits du contenu de leur travail (moyenne = 3,25) ainsi que de leur collègue (moyenne = 4,19). Par exemple, 47% des répondants ont indiqué qu'ils étaient satisfaits ou très satisfaits du travail en soi. Cette proportion s'élève à 80% en ce qui concerne la satisfaction à l'égard des collègues.

## **4.2 La vérification des hypothèses**

Rappelons que l'objectif de notre recherche consiste à vérifier l'effet modérateur de la satisfaction à l'égard du travail en soi et des collègues sur le lien entre la justice organisationnelle et les comportements déviants. Pour tester les différentes hypothèses de notre modèle d'analyse, nous avons eu recours à la technique de la régression linéaire multiple. Elle se révèle la plus appropriée compte tenu de notre objectif de recherche, puisqu'elle permet de calculer une équation de régression qui prédit Y (variable dépendante) à partir d'un certain nombre de déterminants (variables indépendantes) (Howell, 2006).

Afin de pouvoir tester nos hypothèses à l'aide de régression multiple, trois étapes ont été nécessaires. L'étape 1 consiste à introduire les variables démographiques (sexe, âge, diplôme, années de service, ancienneté dans le poste), les variables de contrôle (risque de se faire prendre, sévérité des punitions) et l'effet direct des variables modératrices (satisfaction à l'égard du travail en soi, satisfaction à l'égard des collègues). L'étape 2 correspond à l'introduction des quatre variables de justice organisationnelle. Ensuite, dans une troisième étape, nous avons introduit les interactions entre les variables de justice et les variables de

satisfaction, une à la fois. Chacune des interactions correspond donc à une équation de régression.

Avant de présenter les résultats concernant la vérification des hypothèses, il semble important de faire quelques constats. D'abord, le modèle démographique et contextuel (étape 1) est rarement significatif, c'est-à-dire qu'il ne contribue pas à expliquer les comportements déviants. Cela est vrai à l'exception de la déviance politique dissimulée (tableau 4.3). Pour ce comportement déviant particulier, le modèle démographique explique 16,3% de la variance. De façon plus précise, le sexe, l'ancienneté et le nombre d'années de service expliquent que les individus se rendent coupables de déviance politique dissimulée. Ainsi, tout étant égal par ailleurs, les femmes qui sont nouvellement arrivées dans l'organisation sont les plus susceptibles de commettre ce genre d'acte déviant.

Pour l'ensemble des comportements déviants, on remarque également que le risque de se faire prendre et la sévérité des punitions n'exercent pas une influence directe. Par conséquent, il ne s'agit pas d'avoir des conditions environnementales idéales pour commettre des actes déviants. Une provocation est nécessaire. En ce qui concerne, ces provocations, ici les variables de justice, elles n'ont généralement pas d'effet direct sur les comportements déviants. Cela laisse entendre qu'il pourrait s'agir d'une condition nécessaire, mais non suffisante. On note toutefois une exception, la déviance politique non dissimulée. Dans ce cas, plus les individus considèrent qu'ils reçoivent des rétributions équitables, moins ils ont tendance à adopter des comportements liés à la déviance politique non dissimulée, par exemple, critiquer publiquement le travail des autres, ou encore leur dire des choses blessantes. La perception de justice distributive explique 5,5% supplémentaire de la variance relative à la déviance politique non dissimulée.

**L'hypothèse 1** supposait que la satisfaction à l'égard du travail en soi exerçait une influence négative sur le lien entre la perception de la justice organisationnelle (procédurale, distributive, relationnelle et informationnelle) et la déviance de production. Cela signifie

que nous avons anticipé que, lorsque les individus s'estiment victimes d'une injustice, ceux qui sont satisfaits de leurs tâches sont moins enclins à adopter des comportements de déviance liés à la production que ceux qui sont insatisfaits de cet aspect de leur emploi.

Tout d'abord, nous avons testé l'effet direct que produisent les variables de la justice sur les comportements déviants liés à la production. Les résultats sont présentés au tableau 4.2. Les résultats obtenus se révèlent non significatifs pour les quatre variables : procédurale ( $B=-0,067$  ;  $p>0,05$ ), distributive ( $B=0,066$  ;  $p>0,05$ ), relationnelle ( $B=0,074$  ;  $p>0,05$ ) et informationnelle ( $B=0,111$  ;  $p>0,05$ ). Ensuite, les effets d'interaction qu'étaient susceptibles de produire les variables de justice et la satisfaction à l'égard du travail en soi ont été vérifiés empiriquement à travers quatre régressions, soit une régression par effet d'interaction, en tenant compte à chaque fois de l'effet des variables démographiques, de contrôle, et de l'effet direct des variables modératrices et des variables de la justice. Les résultats montrent que les interactions ne sont pas significatives, que ce soit pour la justice procédurale (procédurale X satisfaction :  $B= -0,452$  ;  $p>0,05$ ), la justice distributive (distributive X satisfaction :  $B=-0,222$  ;  $p>0,05$ ), la justice relationnelle (relationnelle X satisfaction :  $B=0,281$  ;  $p>0,05$ ) et la justice informationnelle (informationnelle X satisfaction :  $B=-0,520$  ;  $p>0,05$ ). Ainsi, l'ajout de la satisfaction à l'égard du travail en soi comme variable modératrice n'apporte pas une explication supplémentaire à la compréhension des comportements déviants liés à la production. Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse 1.

**L'hypothèse 2** supposait que les perceptions de justice organisationnelle (distributive, procédurale, relationnelle et informationnelle) et la satisfaction à l'égard du travail en soi exerçaient un effet d'interaction sur les comportements déviants liés à la propriété (sabotage). Cela signifie que pour le même niveau d'injustice, l'employé qui est satisfait de ses tâches et responsabilités sera moins porté à commettre des actes de sabotage que ses collègues moins satisfaits, par exemple, fournir des informations fausses à ses collègues.

En ce qui concerne les effets directs, les résultats obtenus se révèlent non significatifs pour les quatre dimensions de la justice : procédurale ( $B=-0,165$  ;  $p>0,05$ ), distributive ( $B=0,013$  ;  $p>0,05$ ), relationnelle ( $B=0,068$  ;  $p>0,05$ ), informationnelle ( $B=0,048$  ;  $p>0,05$ ). Les résultats sont présentés au tableau 4.5. Les effets d'interaction présentent également des résultats non significatifs, que ce soit lorsque la satisfaction à l'égard du travail en soi interagit avec la justice procédurale ( $B=-0,190$  ;  $p>0,05$ ), la justice distributive ( $B=-0,458$  ;  $p>0,05$ ), la justice relationnelle ( $B=-0,035$  ;  $p>0,05$ ) ou la justice informationnelle ( $B=0,092$  ;  $p>0,05$ ). Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse 2.

**L'hypothèse 3** supposait que les perceptions de justice organisationnelle (distributive, procédurale, relationnelle et informationnelle) et la satisfaction à l'égard du travail en soi exerçaient un effet d'interaction sur les comportements de déviance politique. Nous avons ainsi anticipé que lorsque les employés se sentent victimes d'injustice, ceux qui sont satisfaits du contenu de leur travail ne commettront pas de déviance liée à la production, mais déplaceront plutôt leurs comportements déviants, de sorte qu'ils auraient davantage tendance à réaliser des comportements liés à la déviance politique, par exemple, lancer ou répéter des rumeurs qui nuisent à l'image de leurs collègues ou/et leur supérieur immédiat, critiquer publiquement le travail de leurs collègues. Rappelons que l'analyse factorielle a permis d'extraire deux dimensions de la déviance politique, soit la déviance politique dissimulée et celle non dissimulée. Les analyses de régression ont donc été effectuées sur les deux dimensions de la déviance politique.

En ce qui concerne la déviance politique dissimulée, aucun effet direct des variables de justice n'a été décelé, que ce soit pour la justice procédurale ( $B=-0,56$  ;  $p>0,05$ ), la justice distributive ( $B=-0,051$  ;  $p>0,05$ ), la justice relationnelle ( $B=0,028$  ;  $p>0,05$ ), ou la justice informationnelle ( $B=-0,181$  ;  $p>0,05$ ). En revanche, l'un des effets d'interaction testés se révèle significatif. Il s'agit de l'effet d'interaction que produisent la perception de justice distributive et la satisfaction à l'égard du travail en soi. Ce résultat signifie que, lorsque les

individus jugent qu'ils ne sont pas récompensés à leur juste valeur, ceux qui sont satisfaits de leurs tâches sont plus susceptibles de nuire à leurs collègues que ceux qui se montrent insatisfaits. Cet effet d'interaction ajoute 3% d'explication supplémentaire à l'émergence d'actes de déviance politique dissimulée.

En ce qui a trait à la déviance politique non dissimulée, trois des variables de justice organisationnelle n'exercent aucune influence significative directe : la justice procédurale ( $B=0,90$  ;  $p>0,05$ ), la justice relationnelle ( $B=0,095$  ;  $p>0,05$ ), et la justice informationnelle ( $B=-0,140$  ;  $p>0,05$ ). La justice distributive, quant à elle, exerce une influence négative ( $B=-0,225$  ;  $p<0,05$ ). Ainsi, plus les individus considèrent leurs rétributions inéquitables, plus ils ont tendance à commettre des actes de déviance politiques non dissimulés, par exemple, critiquer publiquement leurs collègues ou leur dire des choses blessantes. De plus, un seul effet d'interaction se révèle significatif. Il s'agit de l'effet d'interaction que produisent la justice distributive et la satisfaction à l'égard du travail en soi ( $B=-1,171$  ;  $p<0,05$ ). Ce résultat indique que, pour le même niveau d'injustice sur le plan distributif, les employés qui sont satisfaits de leurs tâches sont plus enclins à adopter des comportements relatifs à la déviance politique non dissimulée que les employés qui sont insatisfaits. Puisqu'une seule variable de justice produit un effet d'interaction avec la satisfaction à l'égard du travail en soi, nous acceptons partiellement l'hypothèse 3.

**L'hypothèse 4** supposait que la satisfaction à l'égard des collègues exerçait une influence négative sur le lien entre la perception de la justice organisationnelle (procédurale, distributive, relationnelle et informationnelle) et la déviance liée à la propriété (sabotage). Cela signifie que, pour un même sentiment d'injustice, les employés qui ont de bonnes relations avec leurs collègues sont moins portés à leur nuire que ceux qui ont de moins bonnes relations avec leurs collègues.

Les effets directs ayant déjà été discutés plus haut, nous passons directement aux effets d'interaction. Comme le montre le tableau 4.5, aucune des interactions n'est significative. Ainsi, la satisfaction à l'égard des collègues n'interagit pas de manière significative, que ce soit, avec la justice procédurale ( $B=-0,193$  ;  $p>0,05$ ), la justice distributive ( $B=-0,528$  ;  $p>0,05$ ), la justice relationnelle ( $B=-0,196$  ;  $p>0,05$ ) ou la justice informationnelle ( $B=0,918$  ;  $p>0,05$ ). Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse 4.

**L'hypothèse 5** prédisait que la satisfaction à l'égard des collègues exerçait une influence négative sur le lien entre la perception de la justice organisationnelle (procédurale, distributive, relationnelle et informationnelle) et la déviance de production. Ainsi, pour un même niveau d'injustice, les employés qui apprécient leurs collègues de travail sont moins disposés à réduire leurs efforts au travail afin de ne pas nuire à leurs collègues (ex. : surplus de travail). Les résultats montrent que la satisfaction à l'égard des collègues de travail ne produit pas d'effet d'interaction significatif avec : la justice procédurale ( $B=0,348$  ;  $p>0,05$ ), la justice distributive ( $B=0,534$  ;  $p>0,05$ ), la justice relationnelle ( $B=0,299$  ;  $p>0,05$ ) et la justice informationnelle ( $B=-0,323$  ;  $p>0,05$ ). Ces résultats sont présentés au tableau 4.2. Ils n'apportent donc pas d'explication supplémentaire à notre compréhension des comportements déviants liés à la production. Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse 5.

Enfin, **l'hypothèse 6** supposait que la satisfaction à l'égard des collègues exerçait une influence négative sur le lien entre la perception de la justice organisationnelle (procédurale, distributive, relationnelle et informationnelle) et la déviance politique, c'est-à-dire que lorsque les employés se sentent victimes d'injustice, ceux qui maintiennent de bonnes relations avec leurs collègues de travail auront moins tendance à adopter des comportements susceptibles de leur nuire, comparativement aux employés qui ont des relations moins harmonieuses.



En ce qui concerne la déviance politique dissimulée, les résultats de la régression montrent que tous les effets d'interaction entre la satisfaction à l'égard des collègues et les variables de justice ne sont pas significatives : procédurale X satisfaction ( $B=1,031$ ;  $p>0,05$ ), justice distributive X satisfaction ( $B=-0,099$  ;  $p<0,05$ ), justice relationnelle X satisfaction ( $B=0,092$  ;  $p<0,05$ ) et justice informationnelle X satisfaction ( $B=0,975$  ;  $p<0,05$ ) (tableau 4.3). On trouve des résultats similaires en ce qui concerne la déviance politique non dissimulée (tableau 4.4). Nous rejetons donc l'hypothèse 6.

**Tableau 4.2 : Les résultats pour la déviance liée à la production**

Hypothèse	Régression	Étape	Variables	Résultats		
		Étape 1		Pente	Bêta	$\Delta R^2$
			A (ordonné à l'origine)	3,073 (,643)		
			Sexe	-,145 (,184)	-,078	
			Âge	-,024 (,174)	-,015	
			Diplôme	-,162 (,129)	-,124	
			Années de service	-,032 (,059)	-,097	
			Ancienneté (poste)	,051 (,077)	,115	
			Risque de se faire prendre	,040 (,081)	,051	
			Sévérité des punitions	,066 (,103)	,065	
			Satisfaction à l'égard du travail en soi	-,088 (,074)	-,116	
			Satisfaction à l'égard des collègues	-,021 (,112)	-,019	
			F= ,733; dl=9 ; p= ,678; R <sup>2</sup> =,053			
		Étape 2				
			JP- Justice procédurale	-,071 (,130)	-,067	
			JD- Justice distributive	0,050 (,079)	,066	
			JR- Justice relationnelle	,074 (,133)	,074	
			Jl Justice informationnelle	,097 (,108)	,111	
			F=,672 ; dl=13 ; p=,694 ; R <sup>2</sup> =,071			
		Étape 3				
H1	1		JP X satisfaction – travail en soi F=,672 ; dl=14 ; p=,402 ; R <sup>2</sup> =,077	-,068 (,081)	-,452	,006
	2		JD X satisfaction – travail en soi F=,635 ; dl=14 ; p=,642 ; R <sup>2</sup> =,073	-,030 (,065)	-,222	,002
	3		JR X satisfaction – travail en soi F=,639 ; dl=14 ; p=,602 ; R <sup>2</sup> =,073	,040 (,076)	,281	,002
	4		Jl X satisfaction – travail en soi F=,707 ; dl=14 ; p=,286 ; R <sup>2</sup> =,080	-,077 (,072)	-,520	,009
H5	5		JP X satisfaction – collègues F= ,636 ; dl=14 ; p=,830 ; R <sup>2</sup> =,073	,065 (,134)	,348	,002
	6		JD X satisfaction – collègues F=,659 ; dl=14 ; p=,659 ; R <sup>2</sup> =,075	,078 (,107)	,534	,004
	7		JR X satisfaction – collègues F=,636 ; dl=14 ; p=,830 ; R <sup>2</sup> =,073	,050 (,102)	,299	,002
	8		Jl X satisfaction – collègues F= ,632; dl=14 ; p=,632 ; R <sup>2</sup> =,073	-,053 (,125)	-,323	,001

\* p ≤ 0.10, \*\* p ≤ 0.05, \*\*\* p ≤ 0.01

**Tableau 4.3 : Les résultats pour la déviance politique dissimulée**

Hypothèse	Régression	Étape	Variables	Résultats		
				Pente	Bêta	$\Delta R^2$
		<b>Étape 1</b>				
			A (ordonné à l'origine)	1,780 (,527)		
			Sexe	,302 (,151)	** ,186	
			Âge	-,249 (,143)	*-,177	
			Diplôme	,019 (,106)	,017	
			Années de service	,125 (,049)	***,433	
			Ancienneté (poste)	-,102 (,063)	***-,263	
			Risque de se faire prendre	,155 (,066)	,227	
			Sévérité des punitions	-,222 (,085)	-,252	
			Satisfaction à l'égard du travail en soi	-,052 (,060)	-,078	
			Satisfaction à l'égard des collègues	,098 (,092)	,102	
			F=2,553 ; dl=9 ; p=,01 ; R <sup>2</sup> =,163***			
		<b>Étape 2</b>				
			JP- Justice procédurale	-,052 (,106)	-,056	
			JD- Justice distributive	,034 (,065)	,051	
			JR- Justice relationnelle	,025 (,108)	,028	
			JI Justice informationnelle	-,138 (,088)	-,181	
			F=2,052 ; dl=13 ; p=,022 ; R <sup>2</sup> =,190**			,027
		<b>Étape 3</b>				
H3	9		JP X satisfaction – travail en soi F=1,939 ; dl=14 ; p=,029 ; R <sup>2</sup> =,194**	,050 (,066)	,380	,004
	10		JD X satisfaction – travail en soi F=2,272 ; dl=14 ; p=,009 ; R <sup>2</sup> =,220***	-,108 (,052)	**-,914	** ,030
	11		JR X satisfaction – travail en soi F=1,892 ; dl=14 ; p=,034 ; R <sup>2</sup> =,190**	-,013 (,062)	-,105	,000
	12		JI X satisfaction – travail en soi F=1,947 ; dl=14 ; p=,028** ; R <sup>2</sup> =,194	-,048 (,059)	-,369	,005
H6	13		JP X satisfaction – collègues F=2,098 ; dl=14 ; p=,017 ; R <sup>2</sup> =,207**	,167 (,108)	1,031	,017
	14		JD X satisfaction – collègues F=1,890 ; dl=14 ; p=,035 ; R <sup>2</sup> =,190**	-,013 (,088)	-,099	,000
	15		JR X satisfaction – collègues F=1,891 ; dl=14 ; p=,034 ; R <sup>2</sup> =,190**	,013 (,083)	,092	,000
	16		JI X satisfaction – collègues F=2,055 ; dl=14 ; p=,020 ; R <sup>2</sup> =,203**	,139 (,101)	,975	,013

\* p ≤ 0.10, \*\* p ≤ 0.05, \*\*\* p ≤ 0.01

**Tableau 4.4 : Les résultats pour la déviance politique non dissimulée**

Hypothèse	Régression	Étape	Variables	Résultats		
				Pente	Bêta	$\Delta R^2$
		Étape 1				
			A (ordonné à l'origine)	1,322		
			Sexe	-,071 (,077)	-,092	
			Âge	,018 (,072)	,028	
			Diplôme	,014 (,054)	,027	
			Années de service	,008 (,025)	,058	
			Ancienneté (poste)	-,007 (,032)	-,040	
			Risque de se faire prendre	-,007 (,034)	-,023	
			Sévérité des punitions	-,022 (,043)	,053	
			Satisfaction à l'égard du travail en soi	-,024 (,031)	-,077	
			Satisfaction à l'égard des collègues	-,001 ,047	-,003	
			F=,336 ; dl=9 ; p=,961 ; R <sup>2</sup> =,025			
		Étape 2				
			JP- Justice procédurale	,039 (,053)	,090	
			JD- Justice distributive	-,070 (,032)	**-,225	
			JR- Justice relationnelle	,039 (,054)	,095	
			JI Justice informationnelle	-,050 (,044)	-,140	
			F=,764 ; dl=13 ; p=,696 ; R <sup>2</sup> =,080*			,055
		Étape 3				
H3	17		JP X satisfaction – travail en soi F=,915 ; dl=14 ; p=,545 ; R <sup>2</sup> =,102	-,054 (,033)	-,877	,022
	18		JD X satisfaction – travail en soi F=1,201 ; dl=14 ; p=,284 ; R <sup>2</sup> =,130	-,065 (0,26)	**-,1,171	**-,049
	19		JR X satisfaction – travail en soi F=,731 ; dl=14 ; p=,740 ; R <sup>2</sup> =,083	-,019 (,031)	-,319	,003
	20		JI X satisfaction – travail en soi F=,774 ; dl=14 ; p=,695 ; R <sup>2</sup> =,088	-,028 (,029)	-,463	,007
H6	21		JP X satisfaction – collègues F=,729 ; dl=14 ; p=,741 ; R <sup>2</sup> =,083	-,032 (,055)	-,419	,003
	22		JD X satisfaction – collègues F=,748 ; dl=14 ; p=,722 ; R <sup>2</sup> =,085	-,033 (,044)	-,559	,005
	23		JR X satisfaction – collègues F=,703 ; dl=14 ; p=,767 ; R <sup>2</sup> =,080	,001 (,041)	,020	,000
	24		JI X satisfaction – collègues F=,707 ; dl=14 ; p=,763 ; R <sup>2</sup> =,081	,012 (,051)	,180	,000

\* p ≤ 0.10, \*\* p ≤ 0.05, \*\*\* p ≤ 0.01

**Tableau 4.5 : Les résultats pour la déviance liée à la propriété**

Hypothèse	Régression	Étape	Variables	Résultats		
		Étape 1		Pente	Bêta	$\Delta R^2$
			A (ordonné à l'origine)	1,004		
			Sexe	-,135 (,084)	-,159	
			Âge	,020 (,079)	,027	
			Diplôme	-,019 (,059)	-,031	
			Années de service	,025 (,027)	,164	
			Ancienneté (poste)	-,011 (,035)	-,053	
			Risque de se faire prendre	,042 (,037)	,118	
			Sévérité des punitions	-,012 (,047)	-,027	
			Satisfaction à l'égard du travail en soi	,031 (,034)	,089	
			Satisfaction à l'égard des collègues	,036 (,051)	,072	
			F=,764 ; dl=9 ; p=,650 ; R <sup>2</sup> =,055			
		Étape 2				
			JP- Justice procédurale	-,079 (,060)	-,165	
			JD- Justice distributive	,004 (,036)	,013	
			JR- Justice relationnelle	,031 (,061)	,068	
			JI Justice informationnelle	,019 (,049)	,048	
			F=,662 ; dl=13 ; p=,796 ; R <sup>2</sup> =,070			,015
		Étape 3				
H2	25		JP X satisfaction – travail en soi F=,619 ; dl=14 ; p=,844 ; R <sup>2</sup> =,071	-,013 (,037)	-,190	,001
	26		JD X satisfaction – travail en soi F=,681 ; dl=14 ; p=,789 ; R <sup>2</sup> =,078	-,028 (,029)	-,458	,008
	27		JR X satisfaction – travail en soi F=,610 ; dl=14 ; p=,852 ; R <sup>2</sup> =,070	-,002 (,035)	-,035	,000
	28		JI X satisfaction – travail en soi F=,612 ; dl=14 ; p=,850 ; R <sup>2</sup> =,071	,006 (,033)	,092	,000
H4	29		JP X satisfaction – collègues F=,615 ; dl=14 ; p=,650 ; R <sup>2</sup> =,071	-,016 (,061)	-,193	,001
	30		JD X satisfaction – collègues F=,649 ; dl=14 ; p=,818 ; R <sup>2</sup> =,074	-,035 (,049)	-,528	,004
	31		JR X satisfaction – collègues F=,617 ; dl=14 ; p=,848 ; R <sup>2</sup> =,071	-,015 (,047)	-,196	,001
	32		JI X satisfaction – collègues F=,721 ; dl=14 ; p=,749 ; R <sup>2</sup> =,082	,069 (,057)	,918	,012

\* p ≤ 0.10, \*\* p ≤ 0.05, \*\*\* p ≤ 0.01

### 4.3 La discussion des résultats

L'objectif de notre recherche consistait à déterminer dans quelle mesure la satisfaction à l'égard du travail en soi et la satisfaction à l'égard des collègues jouent un rôle modérateur, agissant sur l'influence qu'exercent les perceptions de justice organisationnelle sur l'adoption de comportements déviants. À partir du modèle de Robinson et Bennett (1997) six hypothèses de recherche ont été formulées. Quatre variables de justice ont été retenues comme variables indépendantes : la justice distributive, la justice procédurale, la justice relationnelle et la justice informationnelle. Quatre variables relatives à la déviance au travail ont également été retenues comme variables dépendantes : la déviance liée à la production, la déviance politique dissimulée, la déviance politique non dissimulée et la déviance liée à la propriété (sabotage).

À notre connaissance, aucune étude n'avait tenté de montrer empiriquement que la satisfaction à l'égard du travail en soi et la satisfaction à l'égard des collègues pouvaient jouer un rôle modérateur, atténuant ou intensifiant la relation entre la justice organisationnelle et les comportements déviants. Nos résultats contribuent donc à combler cette lacune.

D'abord, nos résultats montrent que la déviance liée à la production, à savoir investir le moins d'énergie possible au travail, est le type de comportements déviants le plus fréquent. En revanche, ce sont les actes de déviance politique non dissimulés qui sont les moins fréquents. Ces résultats laissent penser que les individus ont tendance à adopter des comportements passifs qui sont moins visibles, contrairement à des comportements actifs connus des autres membres de l'organisation et dont les intentions laissent peu de place à l'interprétation. Ce premier résultat descriptif tend à confirmer le modèle théorique de déviance au travail développé par Robinson et Bennett (1997). En effet, ce modèle suppose que le choix des comportements déviants à adopter dépend du risque associé aux

comportements déviants, c'est-à-dire la probabilité de se faire prendre et la sévérité des sanctions.

Les résultats descriptifs ont également montré que, de façon générale, les individus jugent qu'ils sont traités de façon juste et équitable, et cela bien qu'ils proviennent de milieux de travail différents et qu'ils occupent des emplois différents. Cela laisse penser que relativement peu d'employés subissent des offenses au travail liées à l'injustice, que celles-ci soient procédurale, distributive, relationnelle ou informationnelle. Les répondants se disent également très satisfaits des relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues de travail. En revanche, leur niveau de satisfaction est un peu plus faible en ce qui concerne le travail en soi.

Par ailleurs, nos résultats montrent, de façon générale, que les variables de justice organisationnelle n'exercent pas d'influence directe sur les comportements déviants. Cela pourrait laisser penser, par exemple, que l'injustice n'est pas suffisante pour engendrer des comportements déviants. Ces résultats soutiennent le modèle de Robinson et Bennett (1997), lequel suppose qu'un certain nombre de conditions doivent être réunies pour que les individus se laissent aller à commettre des actes de déviance, notamment : 1) l'occasion de le faire, 2) le faible risque de se faire prendre en flagrant délit et, 3) la faible sévérité des sanctions. Il y aurait donc des variables modératrices. Or, lors de nos analyses, nous avons contrôlé pour l'effet de deux variables : la peur de se faire prendre et la sévérité des sanctions. Il est possible que nos résultats non significatifs soient attribuables au fait que nous n'avons pas introduit de triples interactions pour chacune des variables de justice, par exemple : justice procédurale X peur de se faire prendre X sévérité des sanctions, afin de tenir compte de l'effet modérateur de ces variables. Cela s'explique du fait que la taille de notre échantillon ne nous permettait pas d'ajouter quatre triples interactions supplémentaires par équation de régression. Cela constitue une piste de recherche intéressante qui pourrait nous aider à comprendre pourquoi les études précédentes présentent des résultats très différents en ce qui concerne l'influence qu'exercent les

variables de justice (Berry, Ones et Sacket, 2007; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et *al.*, 2001). En effet, ces études ont montré que les variables de justice exerçaient sur les comportements déviants, tantôt une forte influence, tantôt une influence non significative. Notre hypothèse à cet égard réside dans la présence, à des degrés divers, des conditions favorisant l'adoption de comportements déviants.

Nos résultats montrent, toutefois, que seule la perception de justice distributive constitue une offense assez grave pour inciter les individus à commettre des actes déviants, alors que l'on a tenu compte des mêmes variables de contrôle que pour les autres variables de justice. Les dimensions de justice organisationnelle exerceraient donc une influence variable sur les individus. Les individus accorderaient ainsi plus d'importance à la justice distributive qu'aux autres dimensions de la justice. En d'autres termes, les injustices distributives mériteraient davantage qu'on y réagisse. Cela est cohérent avec le modèle instrumental de la justice procédurale, lequel suppose que les individus accordent de l'importance à la justice procédurale uniquement parce qu'elle conduit à la justice distributive, laquelle est au centre des préoccupations des individus (Leventhal, Karuza et Fry, 1980; Thibaut et Walker, 1975). Si l'on se réfère au modèle de Robinson et Bennett (1997), la volonté de répondre aux offenses dépend du rapport coûts – bénéfices associés à l'adoption de comportements déviants. Nos résultats laissent penser que les autres dimensions de la justice organisationnelle (procédurale, relationnelle et informationnelle) constituent des provocations moins importantes et donc, afin d'y réagir, le risque associé aux comportements doit être plus faible pour que cela en vaille la peine. En d'autres termes, leur moindre importance fait en sorte qu'ils ne méritent pas que l'individu prenne de grands risques. Ainsi, les différents types de provocation seraient associés à des seuils de risque acceptables différents. Cela constitue une contribution importante au modèle de Robinson et Bennett (1997), permettant de comprendre pourquoi les individus réagissent davantage à certains types de provocations plutôt que d'autres.



En ce qui concerne les effets d'interaction, parmi les six hypothèses formulées, une seule s'est avérée partiellement infirmée. Ainsi, nos résultats ont montré que, lorsque les individus s'estiment victimes d'injustice, ceux qui sont satisfaits de leurs tâches n'ont pas moins tendance à adopter des comportements déviants, que ce soit des comportements liés à la production (H1), des actes de sabotage (H2) ou des actions liées à la déviance politique dissimulée ou non dissimulée. Dans la même veine, pour un même niveau d'injustice perçue, les employés qui sont satisfaits de leurs relations avec leurs collègues de travail commettent autant d'actes de sabotage que les individus qui entretiennent des relations moins harmonieuses (H4), réduisent autant leurs contributions à l'organisation (déviance de production) ce qui risque d'occasionner un surplus de travail à leurs collègues (H5), et nuisent autant à leur collègues de travail à travers des actes de déviance politique dissimulée ou non dissimulée (H6). En revanche, lorsque les individus s'estiment injustement récompensés (justice distributive), ils ont tendance à nuire aux autres à travers des rumeurs lancées à leur sujet, en leur disant des paroles blessantes, ou encore en critiquant publiquement leur travail (déviance politique) et ce, dans la mesure où ils sont satisfaits du contenu de leur travail (H3).

Pourquoi les offenses liées aux injustices distributives incitent les individus à commettre uniquement des actes de déviance politique ? La réponse à cette question réside partiellement dans l'effet d'interaction que produisent la justice distributive et la satisfaction à l'égard du travail en soi. En effet, nos résultats ont montré que les individus qui subissent des injustices distributives se rendent coupables de déviance politique lorsqu'ils sont satisfaits de leurs tâches et responsabilités. Ainsi, comme le prédit le modèle de Robinson et Bennett (1997), les individus répondent à l'offense ressentie par les comportements qu'ils considèrent les plus satisfaisants et les moins risqués. Lorsque les individus s'estiment sous-rétribués comparativement à leurs contributions à l'organisation, ils auraient tendance à agir de façon à réduire l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée, à savoir obtenir des rétributions qui correspondent à leurs contributions (Adams, 1965; Robinson et Bennett, 1997). Ils seraient ainsi portés à réduire leurs

contributions (Adams, 1965) ou en d'autres termes, à adopter des comportements déviants liés à la production (Robinson et Bennett, 1997). Or, lorsque les individus sont satisfaits du contenu de leur travail, c'est qu'ils en retirent un niveau élevé de rémunération intrinsèque (Hackman et al., 1975). Par conséquent, les comportements liés à la déviance de production ne constituent plus un choix satisfaisant pour les individus car il est pénalisant. Les individus choisiraient donc d'adopter des comportements déviants plus susceptibles de leur procurer de la satisfaction. Ils choisiraient ainsi de commettre des actes de déviance politique, qui sont moins risqués que des actes de déviance liés à la propriété (ex. : sabotage, vol). Comme le présume le modèle de Robinson et Bennett (1997), ces actes permettent de « punir » la personne qui a commis l'injustice, par exemple, le supérieur immédiat. Nos résultats soutiennent cette assertion. Cependant, nos résultats montrent également que les individus ont tendance à se rendre coupables de déviance politique envers leurs collègues de travail. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les individus qui se sentent injustement récompensés compte tenu de leurs contributions ont tendance à vouloir préserver leur estime de soi en rectifiant la situation aux yeux des autres, c'est-à-dire en leur montrant que leurs collègues obtiennent injustement des rétributions supérieures, qu'ils ne les méritent pas, qu'ils n'ont pas plus de « valeur ». Par exemple, un employé qui aurait posé sa candidature pour une promotion et ne l'aurait pas obtenue aurait tendance à critiquer le système d'attribution de promotions, mais également à critiquer le travail des autorités concernées, à lancer des rumeurs concernant leur niveau de compétence et leur impartialité et même à *discréditer la personne promue*. Et cela, afin de préserver son estime de soi et l'estime que les autres lui portent. Cela constitue une contribution importante au modèle de Robinson et Bennett (1997). En effet, ce modèle stipule que les comportements satisfaisants sont ceux qui visent à rétablir la situation ou à punir l'offenseur. Nos résultats suggèrent que la protection de l'estime de soi constitue également un élément important qui préside au choix des comportements déviants.

Ceci dit, cela n'explique pas l'absence d'effet d'interaction que produisent la justice distributive et la satisfaction à l'égard du travail en soi sur les comportements déviants liés

à la production. En effet, nos résultats ont montré que, lorsque les individus jugent qu'ils sont sous-rémunérés, ceux qui sont satisfaits du contenu de leur emploi ont autant tendance à en faire le minimum que ceux qui sont insatisfaits de leur travail. Puisque la déviance liée à la production est la plus fréquente, cela laisse penser qu'il existerait d'autres conditions du milieu qui 1) encourageraient les individus satisfaits de leur travail à réduire leurs contributions ou 2) empêcheraient les individus insatisfaits de leur travail de réduire leur contribution. Il existerait donc d'autres variables modératrices importantes qui expliqueraient l'adoption de comportements déviants liés à la production. Si l'on s'en tient au modèle de Robinson et Bennett (1997), la réponse pourrait résider dans l'incapacité physique de commettre des actes déviants. On peut suggérer, par exemple, un rythme de travail déterminé par le lien étroit avec la clientèle ou l'interdépendance entre les postes de travail. On peut penser également à une charge de travail trop faible qui laisse du temps libre, un nombre important de temps-morts d'une durée suffisante pour permettre aux individus de faire des choses personnelles. Nos résultats laissent également penser que l'adoption de comportements déviants liés à la production pourrait également dépendre de la volonté des individus, de leurs préférences ou de leur état de santé. Ainsi, même si globalement les employés sont satisfaits de leur travail, ils pourraient négliger les tâches moins agréables ou les tâches pour lesquels ils se sentent moins compétents. Les employés qui souffrent de fatigue physique ou mentale pourraient être plus susceptibles de répondre à l'injustice par des comportements déviants liés à la production. Il est également possible que des employés réduisent leurs contributions même s'ils aiment le contenu de leur emploi pour respecter les normes du groupe et être accepté de leurs collègues. Les objectifs de carrière que poursuivent les individus pourraient également ne pas être étrangers au phénomène. En effet, des employés pourraient ne pas répondre aux injustices par de la déviance liée à la production s'ils espèrent démontrer un bon rendement et obtenir une promotion. Ceux qui occupent des emplois sans possibilités de promotion seraient alors plus enclins à réagir à l'injustice en adoptant ce type de comportements déviants. Il pourrait également s'agir d'objectif personnel, par exemple, préserver sa réputation ou respecter ses propres normes personnelles de moralité. Ainsi, aux possibilités physiques de commettre

des actes déviants, il serait vraisemblablement judicieux d'ajouter au modèle de Robinson et Bennett (1997) d'autres types de variables modératrices qui tiennent davantage de la volonté, des préférences et des objectifs des individus. Cette piste de recherche mérite que l'on s'y intéresse de près et les résultats pourraient constituer une contribution importante à l'explication des comportements déviants.

Toujours en ce qui concerne les effets d'interaction, nos résultats ont montré que la satisfaction à l'égard des collègues de travail ne jouait pas un rôle modérateur. D'abord, ces résultats pourraient être attribuables à un problème de variance des données. En effet, 80% des répondants se sont dits satisfaits ou très satisfaits de leurs collègues de travail. D'autres études sont donc nécessaires afin de vérifier nos hypothèses de recherche grâce à une meilleure distribution des données. L'absence de résultat significatif pourrait également s'expliquer par la validité de notre instrument de mesure de la satisfaction à l'égard des collègues. Nous avons anticipé, par exemple, que les individus qui ont de la considération pour leurs collègues ne chercheraient pas à leur nuire à travers l'adoption de comportements déviants, par exemple, leur fournir de l'information fausse (sabotage). Cependant, les collègues avec lesquels les répondants ont des relations fonctionnelles et auxquels ils ont la possibilité de nuire ne sont pas nécessairement les collègues auxquels ils font référence lorsqu'ils indiquent être satisfaits de leurs collègues. Les énoncés auraient dû préciser qu'il s'agissait des collègues avec lesquels les répondants devaient interagir dans le cadre de l'exécution de leurs tâches. Cela pourrait également permettre d'expliquer les résultats non significatifs obtenus en ce qui concerne la déviance de production et les actes de déviance politique. Ces résultats soulèvent donc une question d'ordre méthodologique à laquelle il serait important de répondre à travers la réalisation d'études futures.

En résumé, notre étude apporte une contribution importante à l'avancement des connaissances en aidant à mieux comprendre l'adoption des comportements déviants. En effet, l'étude du rôle modérateur de la satisfaction à l'égard du travail en soi et la satisfaction à l'égard des collègues nous a menés à faire les constats suivants : 1) les

dimensions de la justice constituent des offenses d'une gravité variable selon la dimension de la justice en question, de sorte que les individus réagissent plus fortement à la justice distributive qu'aux autres dimensions de la justice, 2) la satisfaction à l'égard du travail en soi constitue une variable modératrice qui influence la satisfaction que procure les comportements déviants, faisant en sorte que les individus choisissent la déviance politique, 3) le maintien de l'estime de soi constituerait l'un des déterminants importants du choix des comportements déviants.

Notre étude apporte également une contribution d'ordre pratique. Ainsi, afin de réduire les comportements déviants, les praticiens devraient porter une attention spéciale à la justice distributive et tenter, à travers la communication auprès des employés et la formation des cadres, de réduire les perceptions d'injustice des employés. L'amélioration des caractéristiques intrinsèques des emplois, par exemple, la variété, l'autonomie, l'intégralité, la signification, et la rétroaction (Hackman *et al.*, 1975) pourrait permettre de réduire les comportements déviants liés à la production si elle est associée à d'autres conditions du milieu de travail. Les effets sur la motivation et le rendement ne sont pas négligeables non plus. Rappelons que la satisfaction à l'égard du travail en soi conduit les individus à changer de cible (de l'organisation vers les personnes) et de comportements. Il est alors important de se demander si les actes de déviance politique sont moins nuisibles pour la productivité de l'organisation à long terme que la déviance liée à la production.

## Conclusion

Compte tenu des conséquences négatives importantes qu'entraînent les comportements déviants au travail, notre étude se penchait sur la dynamique entourant leur adoption. Notre objectif visait ainsi à déterminer l'effet modérateur qu'exercent la satisfaction à l'égard des collègues et la satisfaction à l'égard du travail en soi sur le lien entre la justice organisationnelle et les comportements déviants. En d'autres termes, nous entendions déterminer dans quelle mesure le niveau de satisfaction à l'égard du travail en soi ou des collègues accentuent ou atténuent les réactions des individus à l'égard des injustices éprouvées dans le milieu de travail.

Notre recension des écrits scientifiques a révélé que peu de recherches ont été effectuées au sujet des variables modératrices du lien entre la justice organisationnelle et les comportements déviants. Les rares études sur le sujet portent sur l'effet modérateur des traits de la personnalité. Bref, à notre connaissance, aucun chercheur jusqu'à présent n'aurait vérifié empiriquement le rôle modérateur de la satisfaction à l'égard du travail en soi et la satisfaction à l'égard des collègues de travail. Notre étude apporte donc une contribution aux connaissances existantes en comblant cette lacune.

Afin de réaliser notre objectif de recherche, nous avons formulé six hypothèses de recherche s'appuyant sur un certain nombre de modèles et de théories : 1) le modèle de déviance au travail (Robinson et Bennett, 1997), 2) le modèle des caractéristiques des tâches (Hackman et *al.*, 1975), 3) la théorie des liens sociaux (Hollinger, 1986), 4) la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et les travaux portant sur le support social (Cohen et Wills, 1985). Nos hypothèses de recherche concernent l'effet modérateur que sont

susceptibles de produire la satisfaction à l'égard du travail en soi et la satisfaction à l'égard des collègues sur le lien entre, d'une part, les quatre dimensions de la justice organisationnelle (procédurale, distributive, relationnelle et informationnelle) et, d'autre part, les comportements déviants (la déviance liée à la production, la déviance liée à la propriété, la déviance politique dissimulée et la déviance politique non dissimulée).

Parmi les six hypothèses que nous avons formulées, une seule a été partiellement confirmée. Les résultats en la matière ont montré que lorsque les individus croient qu'ils ne sont pas récompensés à leur juste valeur (injustice distributive), ils sont plus susceptibles d'adopter des comportements qui nuisent à la réputation de leurs collègues (déviance politique) s'ils sont satisfaits de leurs tâches et responsabilités. Ces résultats signifient que lorsque les individus sont valorisés par leur travail (satisfaction à l'égard du travail en soi), ils ne réagissent pas aux injustices distributives en réduisant leurs contributions au travail (déviance liée à la production) car cela les empêcherait de recevoir les rétributions qui proviennent du travail, ce qui les pénaliseraient. Ils adopteraient plutôt des comportements déviants susceptibles de leur procurer de la satisfaction. Les résultats suggèrent que les individus choisiraient de nuire à la réputation de leurs collègues sur-récompensés pour apporter des preuves tangibles qu'ils ont été eux-mêmes sous-rétribués et qu'ils méritent mieux, qu'ils ont une plus grande valeur. Bref, ils tentent de protéger leur propre réputation et leur estime de soi.

Notre étude contribue à l'avancement des connaissances en ce qu'elle contribue à mieux comprendre l'adoption de comportements déviants dans le contexte de l'injustice en milieu de travail. D'abord, les résultats des analyses factorielles ont montré que la déviance politique faisait référence à deux types distincts de comportements, la déviance politique dissimulée et la déviance politique non dissimulée. Ce résultat est important dans la perspective de mieux comprendre l'adoption de comportements déviants puisque ces deux types de déviance politique sont associés à des niveaux de risque très différents.

Par ailleurs, nos résultats supportent le modèle théorique de déviance au travail qu'ont développé Robinson et Bennett (1997) et ce, à plusieurs points de vue : 1) les injustices, notamment les injustices distributives, figurent parmi les provocations qui incitent les individus à adopter des comportements déviants, 2) les contraintes du milieu jouent un rôle de premier plan et doivent être prises en compte dans l'étude des comportements déviants et, 3) le choix du comportement déviants à adopter dépend de la satisfaction qu'il procure et du risque qui lui est associé. Nos résultats permettent également d'améliorer notre compréhension de l'adoption des comportements déviants en ajoutant des éléments au modèle de Robinson et Bennett (1997) : 1) les individus réagissent plus ou moins fortement aux différents types de provocations, 2) les types de provocation sont associés à des seuils de risque acceptables différents, et 3) la protection de l'estime de soi constitue également un élément important qui préside au choix des comportements déviants.

Notre étude présente des forces et des limites qui ont une incidence sur la qualité des données et la validité des résultats que nous avons obtenus. D'abord, l'utilisation d'un devis corrélationnel, parce qu'il permet d'observer les phénomènes comme ils se produisent naturellement, confère à notre recherche un degré élevé de validité externe. Bien que ce type de devis présente un degré de validité interne assez faible, l'articulation logique de nos hypothèses permet de combler partiellement cette lacune. Tandis que l'utilisation d'un échantillon diversifié du point de vue du sexe des répondants, de l'emploi qu'ils occupent et de leur milieu de travail assure que nos résultats ne sont pas dus au contexte de l'étude, c'est-à-dire aux caractéristiques particulières des participants ou de l'organisation qui les emploie. Cependant, l'échantillon de convenance ne permet pas de procéder à de l'inférence statistique (l'erreur aléatoire étant inconnue). Et par conséquent, notre échantillon ne contribue pas à accroître la validité externe ni à généraliser les conclusions de l'étude aux jeunes travailleurs.

Au chapitre consacré aux résultats, nous avons soulevé deux limites de notre étude qui pourraient expliquer les résultats non significatifs obtenus : 1) l'absence de triple



interaction dans les équations de régression pour vérifier l'effet conjoint de différentes variables modératrices liées au risque associé aux comportements déviants, et 2) la faible variance des données concernant la satisfaction à l'égard des collègues de travail. D'autres études sont donc nécessaires pour combler ces lacunes et approfondir nos connaissances concernant la dynamique entourant l'adoption de comportements déviants.

## Bibliographie

ADAMS, J. Stacey (1963). « Toward an Understanding of Inequity ». *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 67, n°7, p. 422-436.

ADAMS, J. Stacey (1965). « Inequity in social exchange ». In Berkowitz, Leonard (Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Academic Press, New York, p. 267-299.

AMBROSE, L. Maureen, Mark A. SEABRIGHT et Marshall SCHMINKE (2002). « Sabotage In The Workplace: The Role of Organizational Injustice ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, n°1, p. 947-965.

APPELBAUM, H. Steven, Kyle J. DEGUIRE et Mathieu LAY (2005). « The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour ». *Corporate Governance*, Vol. 5, n°4, p. 43-55.

AQUINO, Karl, Margaret U. LEWIS et Murray BRADFIELD (1999). « Justice Constructs, negative affectivity, and employee deviance: a proposed model and empirical test ». *Journal of Organizational Behaviors*, Vol. 20, p. 1073 -1091.

BARON, A. Robert, et Joel H. NEUMAN (1996). « Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence of their Relative Frequency and Potential Causes ». *Aggressive Behavior*, Vol. 22, p. 161-173.

BAUMARD, Philippe, Carole DONADA, Jérôme IBERT et Jean-Marc XUEREB (1999). « La collecte des données et la gestion de leurs sources ». *Méthode de recherche en Management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 224-255, Paris: Dunod.

BAUMARD, Philippe, et Jérôme IBERT (1999). « Quelles approches avec quelles données? ». *Méthode de recherche en Management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 81-100, Paris: Dunod.

BEAUD, Jean-Pierre (2004). « L'échantillonnage ». *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 211-241, Sillery : Presse de l'Université du Québec.

- BECHTOLDT, N. Myriam, Conny WELK, Johannes HARTIG et Dieter ZAPF (2007). « Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behavior at work ». *European Journal of work and Organizational Psychology*, Vol. 16, n°4, p. 479-500.
- BERRY, M. Christopher, Deniz S. ONES et Paul R. SACKETT (2007). « Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, n°2, p. 410-424.
- BIES, R.J. et MOAG, J.S. (1986). « Interactional justice: Communication criteria of fairness ». p. 43-55 in Roy Lewicki (Ed.), *Research on negotiation in organizations*, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press.
- BLAIS, André et Claire DURAND (2004). « Le sondage ». *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 387-427, Sillery : Presse de l'Université du Québec.
- BLAU, M. Peter (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- BROUSSELLE, Astrid, François CHAMPAGNE, André-Pierre CONTANDRIPOULOS et Zulmira HARTZ (2009). *L'évaluation: concepts et méthodes*. Montréal: Les presses de l'Université de Montréal.
- CARMINES, G. Edward, et Richard A. ZELLER (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Beverly Hills (Calif.): Sage Publication.
- CHARREIRE, Sandra, et Florence DURIEUX (1999). « Explorer et tester ». *Méthode de recherche en Management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 57-77, Paris: Dunod.
- COHEN, Sheldon, et Ashby T. WILLS (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, Vol. 98, p. 310-357.
- COHEN-CHARASH, Yochi, et Jennifer S. MUELLER (2007). « Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, n°3, p. 666-680.
- COHEN-CHARASH, Yochi et Paul E. SPECTOR (2001). « The Role of Justice in Organization: A Meta-Analysis ». *Organizational Behaviors and Human Decision Processes*, Vol. 86, n° 2, p. 278-321.
- COLQUITT, A. Jason (2001). « On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, p. 386-400.

COLQUITT, A. Jason, Michael J. WESSON, Christopher O. L. H. PORTER, Donald E. CONION et K. Yee NG (2001). « Justice at the Millennium: A Meta-Analytic of 25 Years of Organizational Justice Research ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, n°3, p. 425-445.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre, François CHAMPAGNE, Louise POTVIN, Jean-Louis DENIS et Pierre BOYLE (1990). *Savoir préparer une recherche: La définir, la structurer, la financer*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

DEUTSCH, M. (1975). « Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice ». *Journal of Social Issues*. Vol. 31, p. 137-149.

Dewar, R., et J. WERBEL (1979). « Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict ». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24. p. 426-448.

DRUCKER-GODARD, Carole, Sylvie EHLINGER, et Corinne GRENIER (1999). « Validité et fiabilité de la recherche ». *Méthode de recherche en Management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 257-287, Paris: Dunod.

DURAND, Claire, et André BLAIS (2004). « La mesure ». *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 185-209, Sillery : Presse de l'Université du Québec.

FOLGER, Robert, et Robert A. BARON (1996). « Violence and hostility at work: A model of reactions to perceived injustice ». In G. VandenBos & E. Q. Bulatao (Eds.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* (p. 51-85). Washington, DC: American Psychological Association.

FOLGER, Robert, et Russell CROAPANZANO (1998). *Organizational justice and human resource management*. Foundation for organizational science: SAGE Publications.

GIACALONE, A. Robert, et Jerald GREENBERG (1997). *Antisocial Behaviour in Organization*. Thousand Oaks (California): Sage Publication, p. 1-203.

GOULDNER, W. Alvin (1960). « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement ». *American Sociological Review*, Vol. 25, p.161-178.

GOURIEROUX, Christian (1981). *Théorie des sondages*, Paris, Economica, p. 35.

GREENBERG, Jerald (1990a). « Organizational Justice: Yesterday, Today, and tomorrow ». *Journal of Management*, Vol. 16, n°2, p. 399-432.

GREENBERG, Jerald (1990b). « Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, n°3, p. 561-568.

- Greenberg, Jerald (1993). « Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 54, p. 81-103.
- GRIFFIN, W. Ricky, et Yvette P. LOPEZ (2005). « Bad Behavior in Organization: A Review and Typology for Future Research ». *Journal of Management*, Vol. 31, n°6, p. 988-1005.
- GRIFFIN, W. Ricky, Anne M. O'LEARY-KELLY et Ramona L. PAETZOLD (2007). « Workplace Violence, Employer Liability, and Implications for Organizational Research ». *Journal of Management Inquiry*, Vol. 16, n°4, p. 362-370.
- GRUBER, J. E. (1990). « How Women Handle Sexual Harassment: a literature review ». *Social Science Research*, Vol. 74, p. 3-9.
- HACKMAN, J. Richard, Greg L. OLDHAM, Robert JANSON et Kenneth PURDY (1975). « A New Strategy for Job Enrichment ». *California Management Review*, Vol. 17, n°4, p. 55-48.
- HARPER, C. Douglas (1990). « Spotlight Abuse - Save Profits ». *Industrial Distribution*, Vol. 79, n°10, p. 47-48.
- HENLE, A. Christine (2005). « Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality ». *Journal of Managerial Issues*, Vol. 17, n°2, p. 247-263.
- HINKIN, R. Timothy (1998). « A Brief Tutorial on The Development of Measures for Use in Survey Questionnaires ». *Organizational Research Method*, Vol. 1, n°1, p. 104-121.
- HIRSCHI, T. (1969). *Causes of Delinquency*. Berkeley: University of California Press.
- HOLLINGER, C. Richard (1986). « Acts against the workplace: Social Bonding and Employee deviance ». *Deviant Behavior*, Vol. 7, p. 53-75.
- HOLLINGER, C. Richard, et John P. CLARK (1982). « Formal and Informal Social Control of Employee Deviance ». *The Sociological Quarterly*, Vol. 23, p. 333-343.
- HOLLINGER, C. Richard, et John P. CLARK (1983). *Theft by employees*. Lexington, MA: Lexington Books.
- HOMANS, George Caspar (1961). *Social Behavior: Its Elementary Form*. New York (NY): Hartcourt, Brace & Word, Inc., p. 1-404.
- HOWELL, C. David (2006). *Méthodes Statistiques en Sciences Humaines*. Bruxelles : De Boeck Université.

KAPLAN, H. B. (1975). *Self attitudes and deviant behavior*. Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing.

LAU, C. S. Vivian, Wing Tung AU et Jane M. C. HO (2003). « A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behaviors ID Organizations ». *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, p. 73-99.

LEBERT, G. (1993). *Approche systémique et production de savoir*. Paris, L'Harmattan.

LEVENTHAL, S. Gerald (1976). Fairness in social relationships. In *Contemporary Topics in Social Psychology* edited by J. W. Thibaut, J. T. Spence, and R. C. Carson (General Learning, Morristown, NJ), p. 211-240.

LEVENTHAL, S. Gerald, Jurgis Jr. KARUZA, et William R. FRY (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In: G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction: Experimental and Theoretical Contributions from Psychological Research*, 167-218, New York: Springer-Verlag.

LIND, E. A., et Tom TYLER (1988). *The Social Psychology of Justice*. New York: Plenum.

MCGURN, X. (1988). « Spotting the thieves who work among us ». *Wall Street Journal*, p. 16a.

MOBERG, D. J. (1997). « On Employee Vice ». *Business Ethics Quarterly*, Vol. 7, p. 41-60.

MOORMAN, H. Robert (1991). « Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? » *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, p. 845-855.

O'LEARY-KELLY, M. Anne, Ricky W. GRIFFIN et David G. GLEW (1996). « Organization Motivated Aggression: A Research Framework ». *The Academy of Management Review*, Vol. 21, n°1, p. 225-253.

NEUMAN, H. Joel, et Robert A. BARON (1998). « Workplace Violence and Workplace Aggression : Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Target ». *Journal of Management*, Vol. 24, n°3, p. 391-419.

NIEHOFF, P. Brian, et Robert H. MOORMAN (1993). « Justice as a mediator of the relationship Between Method of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviors ». *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n°3, p. 527-556.

- PUFFER, S.M. (1987). « Prosocial behaviour, noncompliant behaviour, and work performance among commission sales people ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, p. 615-621.
- RIDGON, J. E. (1994). Companies see more workplace violence. *Wall Street Journal*, p. B1-B9.
- ROBINSON, L. Sandra, et Rebecca J. BENNETT (1995). « A typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study ». *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°2, p. 555-572.
- ROBINSON, L. Sandra et Rebecca J. BENNETT (1997). « Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes ». In., Lewicki, I. Roy, Robert J Bies et Blair H. Sheppard. *Research on negotiation in organizations*, Vol. 6. US: Elsevier Science/JAI Press. p. 3-27.
- ROBINSON, L. Sandra, et Jerald GREENBERG (1995). « Employee Behaving Badly: Dimension, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance ». *Journal of Organizational Behaviors*, Vol. 5, p. 1-30.
- ROBINSON, L. Sandra, et Jerald GREENBERG (1998). « Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance ». *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 5, p. 1-30.
- ROBINSON, L. Sandra, et Rebecca J. BENNETT (2000). « Development of Workplace Deviance ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, n°1, p. 349-360.
- ROUSSEL, Patrice, Jacques IGALENS et B. SIRE (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Economica, Paris.
- ROYER, Isabelle, Philippe ZARLOWSKI (1999). « Echantillon(s) ». *Méthode de recherche en Management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 188-223, Paris: Dunod.
- RUPP, E. Deborah, et Russel CROPANZANO (2002). « The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, p. 925-946.
- SACKETT, R. Paul (2002). « The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance ». *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 10, n°2, p. 5-11.
- SACKETT, R. Paul et Cynthia J. DEVORE (2001). « Counterproductive Behaviors at Work ». In Anderson, D. Ones, H. Sinagil et E. Visnesvanan (Ed.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, p. 145-164.

- SEKARAN, Uma (1992). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. New York: John Willey & Sons, INC, p. 1-425.
- SKARLICKI, P. Daniel, et Robert FOLGER (1997). « Retaliation in the Workplace: The Role of Distributive, Procedural, and Interactional Justice ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, n°3, p. 434-443.
- SKARLICKI, P. Daniel, et Robert FOLGER (1999). « Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation ». *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°1, p. 100-108.
- SPECTOR, E. Paul (1985). « Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the job Satisfaction Survey ». *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13, p. 693-713.
- SPECTOR, E. Paul (1997). *Job Satisfaction Application, Assessment, and Consequences*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA.
- SPECTOR, E. Paul, Suzy FOX, Lisa M. PENNEY, Kari BRUURSEMA, Angeline GOH et Stacey KESSLER (2006). « The Dimensionality of Counterproductivity: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal? ». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, p. 446-460.
- SPROUSE, Martin (1992). *Sabotage in the American Workplace: Anecdotes of Dissatisfaction, Mischief and Revenge*. San Francisco, CA: Pressure Drop Press, 1992.
- VARDI, Yoav, et Yoash WIENNER (1996). « Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework ». *Organization Science*, Vol. 7, n°2, p. 151-165.
- ZOGHBI-MANRIQUE DE LARA, Pablo, et Domingo VERANO-TACORONTE (2007). « Investigating the Effects of Procedural Justice on Workplace Deviance: Do Employees' Perceptions of Conflicting Guidance Call the Tune? ». *International Journal of Manpower*, Vol. 28, issue 8, p. 715-729.



**Sur Internet:**

AFP, (2009). « Vols, fraudes dans les entreprises : les patrons incriminent la crise ». (Page consultée le 2 Février 2010).

*Site de Spyworld Actu* : <http://www.spyworld-actu.com/spip.php?article12293>

CASE, John (1998). « Employee Theft: The Shocking Truth About Employee Theft; Employee Theft - The Profit Killer». EDGE Publishing. (Page consultée le 2 Février 2010).

*Site de THE CBS INTERACTIVE BUSINESS NETWORK* :

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0WUB/is\\_1998\\_June\\_15/ai\\_50072219/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0WUB/is_1998_June_15/ai_50072219/)

COFFIN, Bill (2003). « Breaking the silence on white collar crime ». *Risk Management*, 50: 8. (Page consulté le 4 Février 2010).

*Site de AllBusiness.com* :

<http://www.allbusiness.com/accounting-reporting/fraud/903193-1.html>

BusinessDictionary.com (Page consultée le 20 Mars 2010).

*Site de BusinessDictionary.com* : <http://www.businessdictionary.com/definition/Likert-scale.html>

LeDictionnaire (Page consultée le 10 Février 2010).

*Site de LeDictionnaire* : <http://www.le-dictionnaire.com/definition.php?mot=d%E9viant>