
Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail: déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels

Thèse de Doctorat nouveau régime. Mention psychologie

Jeanne Le Roy

Sous la direction du Pr. Thierry Meyer (directeur) et de Remi Finkelstein (tuteur)

Membres du jury :

Remi FINKELSTEIN, Maître de Conférences, Université Paris Ovest Nanterre La Défense

Thierry MEYER, Professeur, Université Paris Ovest Nanterre La Défense

Thierry NADISIC, Professeur Assistant, EMLYON Business School

Liliane RIOUX, Professeur, Université Paris Ovest Nanterre La Défense

Alain SOMAT, Professeur, Université Rennes II

Dirk STEINER, Professeur, Université de Nice-Sophia Antipolis

A ma sœur, Sophie

Remerciements

Parce que ce travail n'aurait pu voir le jour en restant enfermée chez moi, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette thèse.

Tout d'abord, je remercie les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail et Remi Finkelstein, mon directeur de recherche, avec qui j'ai eu grand plaisir à travailler. Merci de m'avoir fait découvrir il y a six ans les richesses de la justice organisationnelle et d'avoir su me donner envie de faire de la recherche. Merci également à Thierry Meyer pour ses conseils et sa disponibilité.

Un grand merci aux entreprises « Ace Group » et « Promod » qui ont accepté de m'ouvrir leurs portes le temps d'une étude alors que beaucoup d'autres se sont fermées. Mes remerciements s'adressent également aux passagers des lignes « Paris-Reims », « Paris-Amiens », et « Paris-Nîmes » pour m'avoir permis de m'immiscer dans leur trajet le temps d'une étude, le pari était osé, merci !

Merci à Jale Minibas-Poussard qui m'a permis d'élargir mon champ d'investigation jusqu'en Turquie. Merci également à Cosimo Turissi, Damiano Callegari, et Ricardo Davi qui ont accepté de traduire mon matériel en italien. Je tiens également à remercier Marina Bastounis et Diniz Lopes pour leurs relectures et leurs conseils. Merci également à tous les membres du laboratoire de psychologie sociale de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense - et tout particulièrement à Peggy Chekroun, pour son partage d'expérience et ses conseils ponctuels, sa porte est toujours ouverte, merci.

Merci à Lolita Rubens, Cécile Bazillier, Cindy Chateignier, Isabelle Goncalves et Marjorie Pierrette, pour avoir su créer et maintenir dans la salle des doctorants un esprit d'entraide, de soutien et de partage. Je ne saurais concevoir un cadre plus confortable de travail.

Merci à Charlotte et Claude, d'avoir été les premiers à pré-tester mes questionnaires et de m'avoir accueilli chez eux durant cette année d'Ater. On se sent soutenu quand on a la chance d'avoir une petite famille normande à ses côtés.

Merci à mes parents de m'avoir appris que le travail est source d'épanouissement. A mon père, d'avoir su me faire comprendre à l'âge contestataire de l'adolescence que l'on peut travailler pour un grand groupe américain et faire preuve d'éthique et d'exemplarité managériale. A ma mère, qui a toujours mis un point d'honneur à voir l'homme qui se cache derrière l'entrepreneur, la manager ou l'employé. Sans vous le sujet de ce travail aurait sans doute été tout autre... Mais surtout, pour votre soutien inconditionnel malgré les kilomètres, mille mercis.

And, last but not least, simplement merci Benjamin d'être à mes côtés.

RESUME -----	10
ABSTRACT -----	11
INTRODUCTION -----	12
LES COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL: FRUITS DE L'INJUSTICE ORGANISATIONNELLE -----	16
1. Les différentes formes d' (in) justice organisationnelle -----	17
1.1 La justice distributive -----	17
1.2 La justice procédurale-----	20
1.3 La justice interactionnelle-----	21
Résumé -----	23
2. Les répercussions du déséquilibre de la justice organisationnelle -----	24
2.1 Le Bon : Acceptation des décisions de l'organisation -----	25
2.2 La Brute : CCM-Passif (retrait, intentions de partir...)-	30
2.3 Le Truand : CCM-Actif (vol, sabotage, agression...)-	33
Résumé -----	36
PROBLEMATIQUES ET PROGRAMME DE RECHERCHE -----	37
1. La mesure des CCM (volet 1) -----	37
2. Analyse des déterminants de la relation entre l'injustice perçue et les CCM (volet 2) -----	39
VOLET 1 : MESURE DES CCM -----	42
ARTICLE 1 : LES COMPORTEMENTS HOSTILES AU TRAVAIL: UNE DEMARCHE INTEGRATIVE -----	43
Résumé -----	43
Introduction-----	44
1. Définition générale-----	45
2. Analyse intégrative des principales appellations -----	48
2.1 Les comportements contreproductifs-----	48
2.2 Les comportements déviants au travail-----	49
2.3 La vengeance et les représailles organisationnelles. -----	50
2.4 Agression au travail et violence -----	51
2.5 L'intimidation, le harcèlement et la violence psychologique au travail : la question de l'intentionnalité-----	52
2.6 Les incivilités au travail -----	53
3. D'une démarche conceptuelle à des enjeux pratiques -----	55

4. Une étude exploratoire : le cas de la France -----	58
4.1 Emergence des items -----	59
4.1.1 Procédure 1 -----	59
4.1.2 Procédure 2 -----	60
4.2 Révision des items -----	60
4.2.1 Résultats de la procédure 1 -----	60
4.2.2 Résultats de la procédure 2 -----	63
Conclusion -----	65
Référence -----	67
Annexe -----	68
INTRODUCTION A L'ARTICLE 2 -----	69
ARTICLE 2: MEASURING REACTIONS TOWARD ORGANIZATIONAL INJUSTICE: INITIAL VALIDATION OF A SCALE -----	71
Abstract. -----	71
1. Understanding Organizational Injustice Reactions -----	72
2. Previous Study -----	74
3. Study 1 -----	75
Overview. -----	75
Sample. -----	76
Procedure. -----	76
3.1. Item Selection Process -----	76
3.2. Preliminary Factor Analysis -----	77
4. Study 2 -----	80
Overview. -----	80
Sample. -----	80
4.1. Dimensionality -----	80
4.2. Reliability -----	82
4.3. Convergent and Discriminant Validity Assessment -----	82
4.3.1. Counterproductive Work Behavior. -----	82
4.3.2. Organizational Citizenship Behavior. -----	83
5. Study 3 -----	83
Overview. -----	83
Sample. -----	84
5.1 Convergent validity -----	85
5.2 Discriminant validity -----	87
6. General Discussion -----	87
6.1 Limitations -----	88
6.2. Future Research and Implications -----	89
References -----	90
CONCLUSION GENERALE DU VOLET 1 -----	91

VOLET 2 : ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA RELATION ENTRE L'INJUSTICE ORGANISATIONNELLE ET LES CCM -----	93
INTRODUCTION A L'ARTICLE 3 : LES DETERMINANTS COGNITIFS -----	95
1. La théorie des heuristiques de justice -----	96
Résumé -----	99
2. Les facteurs déterminant les heuristiques de justice -----	100
Résumé.-----	102
ARTICLE 3 : MEMOIRE DE L'AUTORITE OU INJUSTICE PERÇUE ? QUAND L'AMORÇAGE SEMANTIQUE ET L'EXPERIENCE PASSEE DE L'AUTORITE INFLUENCENT L'ADHESION A DES COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL -----	103
Résumé.-----	103
1. Introduction -----	104
1.1 Théorie implicite du leadership, automaticité de l'esprit et amorçage sémantique.-----	107
1.2 La justice interactionnelle et l'adhésion aux Comportements Contreproductifs au Travail-----	109
1.3 Hypothèses. -----	110
2. Pré-test -----	111
2.1 Méthode -----	111
2.1.1 Participants.-----	111
2.1.2 Procédures -----	111
2.1 Résultats et Discussion -----	112
3. Etude 1 : Amorçage sémantique et représentation générale -----	113
3.1 Méthode -----	113
3.1.1 Participants et Plan expérimental-----	113
3.1.2 Procédure-----	113
3.1.3 Variable dépendante-----	115
3.2 Résultats-----	115
3.3 Discussion -----	117
4. Etude 2 : Amorçage de l'expérience passée -----	118
4.1 Rappel autobiographique et éveil de l'expérience passée-----	118
4.2 L'expérience passée : se souvenir en tant qu'acteur ou en tant qu'observateur ?-----	120
4.3 Hypothèses-----	121
4.4 Méthode-----	121
4.4.1 Participants et Plan expérimental-----	121
4.4.2 Procédure-----	122
4.4.3 Variable dépendante -----	122
4.5 Résultats-----	123
4.5.1 Analyses des représentations activées -----	123
4.5.2 Analyses du lien entre les représentations activées et les comportements du supérieur hiérarchique-----	125
4.6 Discussion -----	125
5. Discussion Générale -----	126

Références -----	129
Annexe-----	130
INTRODUCTION A L'ARTICLE 4: LES DETERMINANTS CONTEXTUELS ET AFFECTIVITE NEGATIVE -----	131
1. Les déterminants contextuels : les rapports interpersonnels -----	132
1.1 L'impact de la culture sur la relation entre l'injustice organisationnelle et les CCM -----	132
1.2 Relation du sentiment d'appartenance au groupe de travail sur la perception de justice organisationnelle-----	136
Résumé -----	138
2. Les affects comme médiateur de la relation -----	139
2.1 Définitions préliminaires-----	139
2.2 La relation entre les affects et les CCM-----	139
Résumé -----	141
3. Conclusion -----	142
ARTICLE 4: COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS IN RESPONSE TO ORGANIZATIONAL INJUSTICE IN COLLECTIVISTIC VS. INDIVIDUALISTIC CULTURES: MODERATOR AND MEDIATOR TESTS FOR COWORKER ACCEPTANCE AND NEGATIVE AFFECTIVITY-----	143
1. Introduction -----	144
1.1 The relationship between Perceived Interactional Injustice and CWB-----	146
1.2 The Role of Culture in the Relationship between Perceived Interactional Injustice and CWB -----	148
1.3 The Role of Perceived Coworker Acceptance in the Relationship between the Interaction of Perceived Interactional Injustice and culture, and CWB-150	
1.4 The Mediating Role of Negative Affectivity in the Interaction Effect of Culture and Perceived Interactional Injustice on CWB -----	151
2. Current Study -----	153
2.2 Method -----	153
2.1.1 Sample and Procedure -----	153
2.1.2 Measures -----	154
2.2 Results -----	155
2.2.1 Perceived Interactional Injustice and CWB-----	155
2.2.2 Coworker Acceptance-----	158
2.2.3 Negative Affectivity-----	159
3. Discussion-----	163
Reference.-----	166
ANALYSES COMPLEMENTAIRES : LES DETERMINANTS DISPOSITIONNELS -----	167
1. Revue de la question -----	167
1.1 Le mythe des distinctions démographiques -----	168
1.2 Les traits de personnalité comme modérateurs de la relation-----	169
1.2.1 Le cas du Big Five -----	170

1.2.2 Le locus de contrôle -----	172
1.2.3 L'estime de soi -----	173
1.2.4 Les valeurs morales et éthiques-----	176
2. Analyses complémentaires: Le rôle des déterminants dispositionnels --	179
Résumé.-----	179
2.1 Analyse des facteurs prédictifs des réactions à l'encontre de l'image extérieure de l'entreprise. -----	181
2.2 Analyse des facteurs prédictifs des intentions de réinvestissement au travail -----	183
2.3 Analyse des facteurs prédictifs des intentions de retrait-----	185
3. Conclusion -----	186
CONCLUSION GENERALE DU VOLET 2 -----	188
PERSPECTIVES APPLIQUEES-----	194
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES -----	197
INDEX DES FIGURES -----	218
INDEX DES TABLEAUX-----	219
ANNEXES -----	221

Résumé

Chercheurs et gestionnaires reconnaissent désormais l'importance de comprendre l'émergence des comportements contreproductifs motivés au travail. Toutefois, peu de moyens existent pour soutenir leurs efforts. Les travaux menés à ce jour ont permis de faire ressortir le sentiment d'injustice perçu par les salariés comme le principal prédicteur de ces comportements. C'est dans ce cadre de recherche que s'inscrit notre travail basé sur deux objectifs : (1) l'élaboration et la validation d'un instrument de mesure des réactions des individus face à l'injustice organisationnelle. Notre instrument de mesure s'articule autour de trois dimensions : les attitudes de retrait, de réinvestissement au travail, et les attitudes portées contre l'image externe de l'organisation. (2) Notre second objectif est axé sur l'étude des facteurs intervenant dans la relation entre l'injustice perçue et les intentions comportementales. Pour répondre à notre second objectif, nous nous sommes intéressés au rôle des déterminants cognitifs, situationnels et dispositionnels dans la relation entre l'injustice perçue et les intentions de s'engager dans des comportements contreproductifs. Il ressort de nos analyses que le sentiment d'appartenance à une équipe de travail, l'affectivité négative, l'expérience passée de l'autorité et les différences inter-individuelles jouent un rôle important dans cette relation.

Mots clés : comportements contreproductifs au travail, justice organisationnelle, traits dispositionnels, culture, groupe de travail, autorité

Abstract

From now on, researchers and administrators recognize the importance of understanding appearance of counterproductive motivated work behavior. However, few means actually exist to support their efforts. Studies consider unfair feeling as the most important predictor of these behaviors. In reaction to this situation, this framework adopts two purposes. First, we elaborate and validate a measure of reaction toward organizational injustice. In this way, our new instrument is based on three-dimensional attitudes with withdrawal behaviors, behaviors of intensified commitment and behaviors against the external image of organization. Our second aim is to study factors (moderator or mediator) influencing the relationship between organizational injustice and reactions. We studied the role of cognitive, situational and dispositional determinants on the relationship between unfair feeling and intentions to engage in counterproductive work behaviors. It appears from our analysis that the feeling of belonging to a team work, negative affectivity, past experience of the authority and inter-individual differences are important roles in this relationship.

Keyword: Counterproductive work behavior, organizational injustice, authority, culture, coworkers' acceptance

Introduction

Une part importante de notre vie est consacrée au travail. Un individu passe en moyenne plus de temps avec ses collègues de travail qu'avec sa famille. L'organisation au sein de laquelle un individu travaille joue donc un rôle important dans le bien-être de ce dernier. Elle peut être source de satisfaction et soutenir la performance et l'épanouissement au travail, comme elle peut, au contraire, générer des sentiments d'injustice favorisant des comportements néfastes à l'organisation. Ces réponses à l'injustice sont très variées, elles peuvent aussi bien se manifester par des pauses qui s'éternisent, des absences répétées, que par des comportements de vol, d'agression, ou de sabotage. Ces comportements sont appréhendés du point de vue managérial et de l'organisation au travers de leur coût. Dans cette perspective ils sont abordés en psychologie organisationnelle sous l'appellation de Comportements Contreproductifs au Travail (CCT). Ce sont les compagnies d'assurances américaines qui se soucièrent en premier d'évaluer le montant des pertes dues à l'ensemble de ces comportements. Une des revues américaines les plus prestigieuses dans son domaine, publiait en 1999 une étude chiffrant le coup économique des comportements contreproductifs (vol, vandalisme, négligences volontaires, agression, etc.) à 400 milliards de dollars par an (Wells, 1999). Par ailleurs, les comportements de vol ou de fraude dans les organisations seraient responsables de 20 % des fermetures d'entreprises aux États-Unis (Coffin, 2003). Aujourd'hui les CCT commencent à être abordés au regard du bien-être au travail dans une perspective de santé publique pour leurs aspects les plus délétères. C'est dans ce contexte socio-économique que se situe notre travail de recherche qui a pour objet d'apporter une contribution aux travaux menés à ce jour sur la compréhension des CCT.

Dans nos recherches nous abordons les CCT uniquement du point de vue des comportements réalisés en réponse à un préjudice. Ils peuvent être définis comme des comportements allant volontairement à l'encontre des normes établies par l'organisation et menaçant le bien-être de l'organisation et/ou de ses membres. En raison de leurs caractères spécifique et intentionnel, nous avons qualifié les Comportements Contreproductifs que nous étudions de « Motivés » (CCM). A titre d'exemple, si un salarié arrive en retard à une réunion importante à cause d'une grève dans les transports en commun, ce retard peut être compris par l'organisation comme étant contreproductif, mais n'étant pas volontaire, il ne peut être considéré comme un CCM. Les objectifs de notre programme de recherche visent ainsi à explorer les antécédents cognitifs et motivationnels des à CCM.

L'injustice organisationnelle ressort comme le principal facteur explicatif des CCM. La justice organisationnelle fait référence aux perceptions des employés au regard de trois considérations omniprésentes au travail : (1) les rétributions versées par l'entreprise (justice distributive), (2) la manière dont les décisions sont exécutées et mises en place par les instances formelles (justice procédurale), ainsi que (3) la qualité du traitement interpersonnel reçu du le supérieur qui transmet les décisions au travail (justice interactionnelle). En étroite interaction, ces trois formes d' (in)justice organisationnelle exercent une influence sur un bon nombre d'attitudes et de comportements organisationnels. Deux méta-analyses (Colquitt, Colon, Wesson, Porter, & Yee, 2001 ; Cohen-Charash & Spector, 2002) montrent des relations entre des traitements organisationnels injustes et le développement d'attitudes de désengagement envers l'entreprise, manifestées par des absences répétées et des intentions de turn-over ainsi que des comportements de violence. Dans le cadre de notre première partie nous présenterons les composantes évaluatives, structurelles et motivationnelles de l'injustice organisationnelle et ses liens avec les différents types de comportements contreproductifs. L'ensemble de ce cheminement

théorique nous permettra de formuler notre hypothèse de recherche. Cette dernière s'articule autour de deux volets étudiés simultanément et présentés respectivement dans nos recherches empiriques.

Notre premier volet s'intéresse à la mesure des CCM. Très peu d'instruments de mesure ont été développés jusqu'à présent. En réaction aux failles des précédentes échelles et face à l'absence d'instruments validés auprès d'une population francophone, nous avons entrepris d'élaborer et de valider un instrument de mesure des réactions face à l'injustice organisationnelle. Nous avons au préalable réalisé une revue de la littérature sur le domaine.

Notre deuxième volet de recherche s'intéresse aux déterminants venant modérer la relation entre l'injustice organisationnelle perçue et les CCM. Si l'on dispose de plus en plus d'études empiriques qui démontrent l'influence de l'injustice organisationnelle sur les CCM, on sait peu de choses sur la manière dont les processus cognitifs, les aspects contextuels ou les différences inter-individuelles agissent sur ces évaluations. Ce second volet de recherche a été mené de manière simultanée à notre création d'outil, il s'appuiera donc sur des mesures existantes dans la littérature. En raison de la supériorité prédictive de l'injustice interactionnelle sur les CCM, au cours de ce second volet nous nous sommes concentrés sur les déterminants intervenant dans la relation entre la justice interactionnelle et les CCM. Il s'agit ici de se demander si la perception d'un traitement injuste peut être provoquée par l'activation de processus cognitifs, par le contexte organisationnel, ou encore par les traits de personnalité de l'individu percevant la situation.

A travers les déterminants cognitifs, nous nous sommes intéressés au rôle de l'activation en mémoire des représentations de l'autorité. En l'absence d'informations pour évaluer la qualité du traitement interpersonnel, les individus s'appuient-ils sur les représentations activées en mémoire pour percevoir le supérieur hiérarchique? Pour répondre à cet objet de recherche nous avons entrepris de dissocier au cours de deux études l'activation en

mémoire de représentation générale de l'autorité via une tâche d'amorçage sémantique et des représentations plus spécifiques à l'aide d'un rappel de l'expérience passée.

Les déterminants contextuels ont, quant à eux, pu être testés à l'aide d'une étude interculturelle menée dans le milieu des assurances. Ce terrain de recherche nous a permis de tester l'impact de la culture et du sentiment d'acceptation par ses collègues de travail comme déterminants contextuels de la relation entre la perception d'injustice interactionnelle et la réalisation de CCM. L'apport des traits dispositionnels a commencé à être étudié dans ce même travail avec les traits d'affectivité négative. Les études sur les déterminants cognitifs et contextuels sont respectivement présentées dans les deux premiers articles de ce volet de recherche.

Enfin c'est à partir de la dernière étude de notre précédent volet, réalisée pour tester la validité de construit de notre instrument de mesure, que nous avons conduit des analyses complémentaires sur les effets de quelques déterminants dispositionnels (l'estime de soi, le locus de contrôle, le Big Five et les valeurs) sur les réactions face à l'injustice organisationnelle.

L'apport de ces deux volets, l'un basé sur la mesure des CCM et l'autre sur l'analyse des déterminants de la relation entre l'injustice perçue et les CCM, nous permettra de clarifier la compréhension des CCM. Après avoir présenté les apports théoriques et méthodologiques de nos deux volets, nous proposerons en conclusion des perspectives appliquées.

Les comportements contreproductifs au travail: fruits de l'injustice organisationnelle

« J'ai une question, je souhaite savoir si le fait d'expédier à une personne la fiche de salaire d'un autre salarié constitue une faute professionnelle? Le cas s'est produit dans mon entreprise ces jours, et je me pose cette question, car cette personne ayant fait l'erreur, s'est permise aussi de piétiner ma fiche de salaire avant de me la donner (témoin présent dans son bureau, et trace de pied sur l'enveloppe : suite à mon refus d'effectuer son travail !!). Ce comportement est vraiment petit, mais cela m'a beaucoup affecté, de plus elle a expédié le salaire de ma collègue à une autre personne, et lorsqu'elle a cherché à remettre la main dessus elle lui a répondu que de toute façon son salaire ne ferait pas d'envieux. Je trouve ces comportements vraiment minables pour une personne de 40 ans. Merci de me dire si je peux éventuellement soulever ces 2 problèmes en DUP; j'espère avoir une réponse de votre part, et je vous en remercie par avance. »

Source : témoignage déposé sur le forum du site dédié à la santé et au bien être le plus consulté

1. Les différentes formes d' (in) justice organisationnelle

Il est difficile de concevoir le management moderne sans accorder une attention particulière aux perceptions de justice au travail. Ainsi un grand nombre d'écoles (Folger, 1987,1993a ; Greenberg, 1990 ; Scheppard, Lewicki, & Minton, 1992) ont déjà amorcé l'idée que lorsque les décisions ou les réactions des responsables sont perçues comme injustes, les employés ressentent de la colère et du ressentiment. Ces émotions peuvent amener les salariés soit au désir d'être mieux rétribué soit à un besoin de punir les responsables du problème. Afin de concevoir au mieux les recherches empiriques menées sur les perceptions de la justice il est nécessaire de s'arrêter sur une description précise et opérationnelle de ce à quoi la justice « ressemble ». Historiquement les chercheurs ont exploré ce concept en morcelant les perceptions de justice en composantes ; en commençant d'abord par le type de justice distributive et en ajoutant progressivement des éléments au fur et à mesure de l'évolution de la recherche. Nous distinguons aujourd'hui chronologiquement trois types de justice organisationnelle : la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle.

1.1 La justice distributive

La justice distributive est inscrite aussi bien dans l'histoire des sciences humaines (Markovsky & Younts, 2001) que dans la philosophie normative (Sabbagh, 2001). La justice distributive renvoie aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions obtenues, au regard à la fois de ce que les employés croient mériter et de leur comparaison à autrui (Deutsch, 1975). C'est le pionnier Stacy Adams qui fit entrer en 1963 la justice distributive dans la psychologie organisationnelle. La règle majeure mise en évidence par Adams (1965) est celle de la proportionnalité. Selon cette règle, qui constitue le pivot

central de la théorie de l'équité, les individus considèrent une transaction comme juste lorsque le rapport entre leurs efforts (contributions) et ce qu'ils reçoivent en échange (rétributions) est équilibré, comparativement à une autre personne placée dans la même situation qu'eux. Le référent auquel l'employé se compare peut être un collègue, l'employé lui-même à un moment antérieur de sa vie, ou même un référent fictif (Kulik & Ambrose, 1992). Autrement dit, les individus calculeraient, plus ou moins consciemment, une sorte de ratio entre leurs contributions et leurs rétributions qu'ils compareraient avec celui d'une autre personne généralement proche d'eux. Dans les contributions, on inclut l'intensité de l'effort, les sacrifices consentis, le temps consacré au travail ou la discrimination subie. Dans les rétributions, on retrouve le salaire, les diplômes, les récompenses symboliques (valorisation, reconnaissance sociale) et la qualité de vie. En s'appuyant sur le mécanisme de la dissonance cognitive, Adams défend l'idée qu'un salarié sous-payé sentirait de la colère et du ressentiment. Ces ressentis viendraient motiver l'individu, afin de rétablir l'équité, soit à changer ses cognitions (par exemple en estimant que les rétributions initiales étaient anormales) soit à changer ses comportements (par exemple en diminuant ses contributions, en travaillant moins). En présentant sa théorie comme un modèle de réaction face à la violation des normes de la justice distributive, Adams (1965) se propose de répondre à cette question posée par la littérature : « Y a-t-il d'autres conséquences aux échanges injustes ? » Il constate que les personnes ne ressentent pas simplement de l'injustice. Elles réagissent à ce sentiment, car la violation des normes de la justice distributive suscite le désir de punir le ou les responsable(s).

Le sentiment de justice distributive repose donc sur l'évaluation des contributions apportées par le salarié (efforts fournis, temps passé sur la tâche, investissement, etc.) et des rétributions accordées en retour par l'entreprise (salaire, primes, promotions, statut, etc.). Cette évaluation repose bien entendu sur une part subjective. Chaque salarié n'a pas la même perception des retours qui lui sont alloués, certains seront plus sensibles à une prime tandis que

d'autres seront plus attachés aux responsabilités qui leur seront confiées. Depuis les travaux d'Adams (1963,1965), plusieurs recherches ont permis de faire progresser la compréhension du rôle des rétributions sur la perception de justice distributive (Ambrose & Arnaud, 2005). Ainsi études récentes montrent que la perception de l'équité d'une récompense se focalise à la fois sur l'estimation de sa valeur (Greenberg, 2001) ainsi que sur son caractère moral ou éthique (Folger & Cropanzano, 1998), c'est-à-dire sa consistance avec les normes de rétributions soutenues par le salarié qui répondent aux critères d'équité, d'égalité, et de besoin (Colquitt, 2001 ; Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005).

- **La valeur associée à la rétribution** renvoie à l'évaluation de celle-ci par l'employé en terme de favorable-défavorable. Cohen-Charash et Spector (2001) ont ainsi montré dans leur méta-analyse que le caractère défavorable d'une rétribution est négativement et fortement corrélé aux perceptions de justice distributive ($r=-0.49$). Notons que dans certaines circonstances une rétribution défavorable peut aussi être perçue comme juste. Le rôle de la valeur des rétributions sur les perceptions de justice peut notamment s'expliquer à travers le biais égocentrique où « les individus pensent que les modes d'allocations qui leur sont alloués sont les plus bénéfiques et les plus justes » (Greenberg, 2001, p.151).

- Au-delà de sa valeur, la rétribution de l'organisation sera considérée comme juste si elle respecte **les normes d'allocations** considérées par l'individu ou le groupe concerné. Une norme d'allocation est « une règle sociale qui spécifie les règles définissant certaines distributions de récompenses et de ressources comme équitables et justes » (Leventhal, 1976, p.94). La littérature s'accorde majoritairement sur trois règles de distributions : l'équité, l'égalité et le besoin (Deutsch, 1975, 1985 ; Leventhal, 1976). La perception de la justice d'une rétribution fait généralement appel à l'association de trois normes (Kellerhals, 1995). En fonction des critères culturels, des objectifs poursuivis par

le supérieur hiérarchique, de la proximité affective entre les acteurs impliqués dans l'échange de la nature ou encore de la rareté des ressources à distribuer, une de ces normes peut prendre le pas sur les deux autres. (Leventhal, 1976 ; Deutsch, 1985 ; James, 1993 ; Kellerhals, 1995 ; Chen, Meindl, & Hui, 1998).

Quand les salariés sont face à une situation où ils n'ont pas assez d'éléments pour évaluer la justice de leur rétribution, ils font appel aux autres formes de justice organisationnelle pour porter un jugement sur leur allocation (Lind, 2001). Ces autres formes portent sur l'analyse des procédures et des échanges interpersonnels.

1.2 La justice procédurale

Les avancées de la recherche sur la justice organisationnelle mettent en évidence que l'individu définit la justice non seulement en fonction de sa rétribution mais aussi en fonction de la procédure utilisée pour déterminer la valeur de ses retours, c'est la « justice procédurale » (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980; Thibaut & Walker, 1975). La théorie de la justice procédurale regroupe deux niveaux d'analyse, le niveau de processus et le niveau de décision (Thibaut & Walker, 1978). Le niveau du processus renvoie aux facultés d'un individu à contrôler la façon dont les informations sont récoltées. Le second niveau est axé sur les décisions ; à travers le contrôle de celles-ci, l'individu est à même d'évaluer le résultat effectif de la situation. Le premier niveau, généralement étudié sous le terme de « voice » (faire entendre sa voix), peut avoir un impact plus important que le second niveau (le contrôle des décisions) dans la perception de justice. Ainsi quand les différentes parties en litige peuvent exprimer leur point de vue, elles acceptent plus facilement les décisions prises, même lorsque celles-ci sont négatives (Lind, Kurtz, Musante, Walter & Thibaut, 1980). Par la suite les concepts de justice procédurale ont été appliqués dans le domaine de la psychologie organisationnelle notamment par Leventhal en 1976. Ainsi quand les individus ont le sentiment d'être en

présence de procédures justes, ils sont plus enclins à accepter les décisions qui les concernent que lorsqu'ils ont le sentiment que les procédures sont injustes. Leventhal, Karuza et Fry (1980) constatent que la perception de justice des procédures mises en place dépend du fait :

1. Qu'elles soient consistantes dans le temps et appliquées à tout le monde de la même façon.
2. Qu'elles n'aient pas recours à des préjugés ou à des biais personnels.
3. Qu'elles soient basées sur des informations exactes pour prendre la décision.
4. Qu'elles puissent être corrigées en fonction de nouvelles informations.
5. Qu'elles aient pris en compte tous les critères pertinents.
6. Qu'elles soient fondées sur l'éthique actuelle de la société.

1.3 La justice interactionnelle

La justice interactionnelle désigne la qualité du traitement interpersonnel reçu lors de la mise en place des procédures (Bies & Moag, 1986). Historiquement, la place de la justice interactionnelle au sein des théories de la justice organisationnelle fut sujette à controverse. Certaines recherches considéraient la justice interactionnelle comme un aspect social de la justice procédurale (Cropanzano & Greenberg, 1997 ; Tyler & Bies, 1990) tandis que d'autres recherches lui attribuaient une place indépendante (Bies, 2001 ; Cropanzano & Pethar, 1999). Comme l'attestent en 2001 Cohen, Charash et Spector dans leur méta-analyse, les recherches soutiennent davantage cette dernière position en reconnaissant le caractère indépendant de la justice interactionnelle. La justice interactionnelle se distingue ainsi des deux précédents types de justice en se focalisant sur la perception par les employés de la qualité du traitement interpersonnel reçu durant les procédures (Bies & Moag, 1986). Cette justice renvoie aux actions affectant la sensibilité sociale principalement en termes de

respect et de dignité. Afin d'affiner cette définition d'autres recherches proposent de scinder la justice interactionnelle en deux dimensions, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Greenberg, 1993). La justice informationnelle renvoie à l'exactitude et à la qualité des informations reçues lors des procédures. Alors que la justice interpersonnelle est afférente à la qualité de l'échange interpersonnel entre individus et plus particulièrement entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. Deux facteurs sont essentiels : le traitement respectueux des individus (Bies & Moag, 1986) et la possibilité d'obtenir des explications (Bobocel & Farrell, 1996). La figure d'autorité intervient dans le ressenti de justice des employés. Selon Bies et Moag (1986) la perception de la justice des figures d'autorité dépend du respect de quatre règles des échanges interpersonnels :

- 1- La justification : le supérieur explique de manière adéquate le pourquoi des pratiques et des décisions.
- 2- La sincérité : le supérieur hiérarchique tient ses promesses et ne ment pas.
- 3- Le respect : le supérieur hiérarchique traite ses subordonnés avec respect et dignité
- 4- La civilité: le supérieur hiérarchique doit s'abstenir de faire des remarques préjudiciables ou de poser des questions inappropriées (portant sur la religion, le sexe, les origines culturelles..).

D'après les travaux de Greenberg (1993) et Colquitt (2001), ces quatre critères répondent aux deux versants de la justice interactionnelle, avec les deux premiers critères associés au versant informationnel (explanations or social accounts) et les deux derniers correspondant au versant interpersonnel (interpersonal sensitivity). Ainsi, lorsque le représentant de l'autorité traite ses collaborateurs avec respect, sincérité et sensibilité et qu'il leur explique les raisons justifiant les décisions et les procédures les concernant, on considère que la justice interactionnelle est satisfaite. Ces deux versants de la justice interactionnelle correspondent en réalité à deux rôles que doit jouer le représentant de l'autorité dans ses échanges avec ses subordonnés pour être

perçu comme juste. Les études ont montré que les employés perçoivent le représentant de l'autorité comme étant à la fois un partenaire relationnel à part entière, et un agent ou un représentant de l'organisation (Ambrose & Schminke, 2003). Ces deux facettes peuvent être comprises par le fait que le supérieur hiérarchique est à la fois en charge de la mise en place et de la communication, des stratégies, des décisions, des procédures et des pratiques organisationnelles tout en entretenant des relations personnelles avec les employés (Whitener, 1997).

Résumé

La perception de justice organisationnelle du salarié vis-à-vis de son employeur dépend de trois principaux enjeux. Le salarié évalue son organisation et son supérieur hiérarchique en fonction :

- De ses rétributions
- Des procédures
- De la manière dont il est traité

L'employé évalue ainsi ce que l'organisation lui apporte au regard des efforts qu'il fournit. Il est également sensible à la manière dont les procédures sont mises en place et à la manière dont son supérieur interagit avec lui. Ces « barèmes » sont indépendants les uns des autres. Ainsi même si un salarié a le sentiment d'être bien rétribué il peut, par exemple, ressentir de l'injustice s'il a le sentiment de ne pas comprendre ou de ne pas pouvoir s'exprimer sur les nouvelles procédures mises en place.

2. Les répercussions du déséquilibre de la justice organisationnelle

Les perceptions de justice organisationnelle façonnent les attitudes et comportements des employés au sein de leur entreprise. La perception d'un climat de justice entraîne une satisfaction et une confiance envers le système organisationnel et le supérieur, et incite les employés à s'engager dans des comportements dépassant le cadre formel des conduites prescrites. Ces comportements contribuent à la cohésion dans les équipes (altruisme, courtoisie, entraide) et au bon fonctionnement de l'organisation (conscience professionnelle, engagement, sens civique). A l'inverse, des sentiments d'injustice peuvent engendrer des conduites ayant un impact négatif à la fois sur le bien-être des employés et sur le fonctionnement de l'entreprise. Plusieurs études empiriques montrent que des comportements de retrait, de vol, de sabotage, d'agression ou encore de non-citoyenneté organisationnelle sont expliqués par des perceptions d'injustice organisationnelle. Les chercheurs se sont ainsi interrogés sur les enjeux de la justice organisationnelle sur la performance au travail, les attitudes et les comportements des salariés (Bies, 2001 ; Skarlicki & Folger, 1997). Plus le sentiment de justice organisationnelle est lié à de la performance au travail plus on est amené à se demander quel impact laisse un sentiment d'injustice organisationnelle sur la performance, les attitudes et les comportements au travail.

S'intéresser aux conséquences comportementales de l'injustice organisationnelle revient à entrer dans un univers très complexe, riche de diversités comportementales. Ces comportements peuvent notamment se distinguer par les répercussions qu'ils entraînent au niveau organisationnel. Nous pouvons ainsi dissocier les effets bénéfiques des effets néfastes à l'organisation (et/ou à ses membres) ou encore les retombées mineures des retombées majeures. Afin d'appréhender au mieux l'étendue de ces comportements nous reprenons ici l'image sortie d'un Western de Sergio Leone

«le Bon, la Brute, et le Truand » (the Good, the Bad and the Ugly) reprise par Colon, Meyer et Nowakowski en 2005. Ces trois appellations ne renvoient pas ici à trois traits de personnalité mais bien à trois profils comportementaux distincts. A ce stade de notre travail, nous postulons que nous pouvons tous être amenés à avoir des comportements de « bon », de « brute » et de « truand », la distinction entre ces trois profils ne se faisant que par leurs actes. C'est ce que nous allons essayer de comprendre au sein de cette partie en répondant à la problématique suivante : "dans quelle mesure la perception de justice organisationnelle est responsable de ces trois profils comportementaux ?".

2.1 Le Bon : Acceptation des décisions de l'organisation

Si les comportements du « bon » peuvent sembler s'éloigner de notre sujet initial sur les comportements contreproductifs au travail, ce serait sans compter sur leur précieux apport à la compréhension des comportements organisationnels. Un certain nombre d'études empiriques dont font état les méta-analyses de Colquitt *et al.*, 2001 et de Cohen-Charash et Spector, 2001, attestent la relation positive et robuste entre les trois types de justice organisationnelle et les comportements bénéfiques à l'organisation. A titre d'exemple, les comportements de citoyenneté organisationnelle s'illustrant par la conscience professionnelle, l'esprit sportif ou encore la vertu civique, sont positivement corrélés aux trois types de justice organisationnelle. Mais selon Meyer, Colon et Nowakowski (2005) les comportements du « bon » ne renvoient pas uniquement aux comportements d'entraide et de performance au travail, ils peuvent également faire écho aux comportements d'acceptation des décisions organisationnelles. Dans un contexte concurrentiel marqué par la nécessité de maîtriser les coûts, la capacité de l'entreprise à faire accepter des décisions contraignantes (réorganisation du travail, changement d'outils, licenciement, etc.) représente un enjeu fondamental pour la survie et la réussite de l'entreprise. Sur ce terrain fertile aux comportements contreproductifs, quels

sont les éléments favorisant l'adhésion des salariés aux nouvelles règles mises en place ? Dans cet environnement, la justice organisationnelle constitue un outil managérial favorisant l'acceptation par les employés de telles décisions. Nous nous proposons d'illustrer notre propos au regard de deux contextes organisationnels.

Le premier contexte porte sur l'acceptation de décisions contraignantes pour le salarié telles que pointer ses heures, réduire ses frais, se former à de nouvelles procédures, etc. Des études récentes suggèrent que les justices interpersonnelle et informationnelle peuvent être des leviers clés pour l'acceptation de ces décisions. Prenons l'exemple de l'interdiction de fumer. Dès 1994, Greenberg s'est intéressé à cette question en testant l'impact du traitement respectueux des salariés ainsi que la rigueur de l'information véhiculée sur l'acceptation de l'interdiction de fumer à l'intérieur des locaux. C'est dans le cadre d'une étude de terrain qu'il a pu constater que les fumeurs les plus lourds, les plus touchés par l'interdiction, sont ceux dont les réactions ont progressé de façon la plus spectaculaire grâce à la communication d'informations relatives à l'interdiction de fumer, menée dans un souci de justice interpersonnelle et informationnelle.

Le second contexte est aussi malheureusement fortement d'actualité en cette période de crise économique où de nombreuses entreprises sont amenées à se restructurer et à licencier du personnel. Alors même que les Ressources Humaines sont très sensibles aux raisons les conduisant à un licenciement notamment par peur de se retrouver devant les Prudhommes, de nombreux licenciements sont sujets à des contestations et à l'expression de divers comportements contreproductifs. Depuis 2008, nous ne comptons plus le nombre de cas de « séquestrations de patron » relatés par les journaux suite à des annonces de plans sociaux. Ce comportement collectif est tout à fait transposable à des comportements contreproductifs plus individuels, plus observables, quand le salarié est seul à être licencié et à ressentir de l'injustice. Il est possible d'étudier les situations de licenciement en opérationnalisant le fait de ne pas porter plainte pour licenciement abusif comme l'assentiment du

salarié à son renvoi. Les études menées à ce jour sur ce sujet se sont intéressées à l'absence des comportements du « bon » au travers des plaintes déposées pour licenciement abusif. Dunford et Devine (1998) ont étudié le lien entre le contexte de la situation de licenciement, avec la perception de justice organisationnelle et les procès intentés pour licenciement abusif. Les auteurs ont observé que si le licenciement est trop rapide l'employé peut avoir le sentiment de ne pas avoir obtenu la bonne explication de son congé. Pareillement, si le licenciement est mal planifié il y a davantage de risque de créer des malentendus pouvant conduire à des discussions enflammées, des insultes durant le dernier entretien. En s'appuyant sur les travaux de Bies et Moag (1986) sur la justice interactionnelle, Dunford et Devine (1998) soutiennent qu'un faible niveau de justice interactionnelle lors du licenciement favorise les poursuites pour licenciement abusif. Ce constat a été renforcé dans une étude empirique menée par Lind, Greenberg, Scott et Welchans (2000) auprès de cent employés récemment licenciés afin d'identifier les principaux facteurs amenant les employés à entreprendre des poursuites. Ils concluent que le sentiment d'un manque de justice interpersonnelle durant le parcours professionnel ou lors de l'entretien de licenciement est un facteur important des intentions de porter plainte pour licenciement abusif.

Comme nous avons pu le voir au travers de ces deux illustrations, l'acceptation d'un changement organisationnel ou d'une décision coûteuse peut se faire dans le but de conserver de bonnes relations avec les personnes en charge du changement ou avec les instances responsables. Or, il est important de noter que c'est justement dans ces situations où le supérieur hiérarchique doit asseoir son autorité (gestion des conflits, licenciements...) qu'il a tendance à ne pas respecter les règles de la justice interactionnelle. En effet, dans ces moments où les prises de décisions ont une portée négative, les supérieurs hiérarchiques vont avoir tendance à mettre en place une distance psychologique entre eux et leur employé. Ce phénomène a été étudié par Folger (1993b) sous le nom de « l'effet Churchill ». Ainsi des situations d'injustice organisationnelle

peuvent apparaître laissant place à d'autres réponses comportementales que celles du "bon".

A l'opposé des attitudes du "bon", révélatrices d'échanges équilibrés perçus comme justes, il existe des comportements aux conséquences hostiles à l'organisation et/ou à ses membres. Ces comportements correspondent, selon nous, à des Comportements Contreproductifs Motivés (CCM). Depuis ces dix dernières années quelques travaux se sont intéressés aux perceptions de justice dans la réalisation des CCM. Tel est le constat issu d'une recherche de référence consistant à mesurer, auprès de 240 ouvriers d'une chaîne de production, l'influence des trois niveaux d'injustice sur les comportements de représailles au travail (Skarlicki & Folger, 1997). Les résultats montrent un effet d'interaction des trois formes d'injustice sur les comportements de représailles. L'injustice distributive seule ne suffit cependant pas à expliquer l'engagement des salariés dans des actions de représailles. L'injustice distributive renforce plutôt la focalisation sur les indices d'injustice périphériques liés à la décision négative. Ces résultats présentent le rôle d'heuristique joué par l'injustice procédurale et interactionnelle lorsque les rétributions sont défavorables (e.g., Lind, 2001). Ce qui signifie que la justice procédurale et la justice interactionnelle importent aux individus dans la mesure où elles permettent d'orienter la décision finale face à une rétribution jugée injuste. Cette étude introductive illustre bien la volonté de réponse des salariés face au sentiment d'injustice perçue. Elle nous éclaire également sur l'importance que tient chaque sentiment d'injustice dans l'intention de rétablir la justice en se vengeant. Ici les trois types de justice agissent conjointement. Par la suite d'autres études ont conforté ces résultats en s'intéressant également à l'impact des trois types de justice sur l'ensemble des CCM. Dans cette optique, Aquino, Lewis et Bradfield ont montré en 1999 que les deux dimensions de déviance au travail (interpersonnelle et organisationnelle) pouvaient être prédites à partir des trois grands types de justice. Dans leur étude menée auprès de 245 salariés

d'une administration américaine, ils montrent que l'injustice interactionnelle prédit les comportements de déviance des employés dirigés contre les deux cibles sociales (contre l'organisation et contre les individus) tandis que l'injustice distributive prédit les comportements à l'encontre des individus. Dans une autre étude réalisée en 2001, à fois auprès d'étudiants et de salariés de différents domaines (industrie, finance, publicité, recherche), Fox, Spector et Miles soulignent un lien significatif entre l'injustice distributive et les comportements contre l'organisation tels que les comportements affectant le bon fonctionnement de l'organisation ou le vol de matériel. Ils présentent un lien significatif entre la justice procédurale et tous les types de comportements aussi bien ceux affectant les individus que ceux portant atteintes à l'organisation. Pour conclure, les résultats de ces deux études, nous informent également sur le rôle prédictif de chaque dimension de la justice sur l'engagement dans des CCM. Le ressenti d'un déséquilibre au niveau distributif, procédural ou interactionnel peut générer des CCM à fois à l'encontre de l'organisation et des individus.

Toutefois, il est important de noter que d'une façon générale, les CCM sont appréhendés de manière parcellaire. Les études se sont ainsi longtemps intéressées à des formes plus spécifiques de CCM telles que le vol, les agressions, les abus, l'absentéisme, les intentions de départ, etc. Or, loin d'être associés à un type unique de comportement, les CCM comprennent une multitude de conduites de nature et d'intensité différentes, traduisant un concept à facettes multiples. Pour appréhender les CCM de manière spécifique nous reprenons les dimensions mises en évidence dans notre première partie en opposant les comportements d'incivilité reconnus comme très fréquents mais sans gravité aux comportements de violence et d'agression qui, à l'inverse, sont perçus comme peu fréquents mais avec de lourdes conséquences. Ces deux catégories ont été identifiées par Colon, Meyer et Nowakowski (2005) comme renvoyant aux comportements de « la brute » et du « truand ».

2.2 La Brute : CCM-Passif (retrait, intentions de partir...)

Les comportements réalisés par une « brute¹ » peuvent être définis comme des comportements assez fréquents mais sans grande gravité ; on y retrouve notamment les comportements de désengagement se manifestant par le fait de ne rien faire, de ne rien dire, d'être absent, ou encore par l'intention de quitter son entreprise. Les comportements de la brute se dissocient des comportements plus manifestes à l'égard de l'organisation et /ou de ses membres, et sont définis comme passifs (CCM-Passif).

Une des formes les plus primitives dans les comportements de la « brute » renvoie au fait de ne rien dire et de ne pas répondre. Dans leur revue de la littérature, Pinder et Harlos (2001) observent que maintenir une culture de l'injustice dans une entreprise, qu'elle soit distributive, procédurale ou interactionnelle, conduit au silence des employés. De sorte que face à un environnement organisationnel perçu comme injuste (avec un fort contrôle, des règles ambiguës, des évaluations peu rigoureuses) les employés peuvent choisir de ne pas exprimer leur point de vue. En refusant l'usage de leur « voix » - conformément à la théorie de Thibaut et Walker (1975) - la situation d'injustice s'amplifie en augmentant le niveau d'insatisfaction des employés, ce qui par la suite peut entraîner de l'absentéisme, des intentions de départ et peut-être même des comportements plus directs. Les refus de parler ou d'agir sont des concepts qui peuvent également trouver leur racine dans la littérature sur la gestion du conflit. Il est intéressant de noter que la perception de justice distributive peut amener à des conduites d'évitement même quand un conflit a été perçu. Le fait de ne rien dire peut sembler être le choix le plus rationnel dans une situation d'injustice sur laquelle on a un faible pouvoir (Rahim, Magner, & Shapiro, 2000).

¹ Nous conservons ici la traduction traditionnelle du titre du film même s'il aurait été plus précis d'employer le terme de « mauvais ».

Du choix de ne rien dire pour éviter le conflit à la volonté d'être de moins en moins présent il n'y a qu'un pas, motivant les chercheurs à s'intéresser aux prédicteurs des comportements de retraits tels que l'absentéisme. Dans son étude réalisée au sein des équipes d'intendances et d'infirmières d'un hôpital, Gellatly (1995) a mis en évidence que les employés percevant leur supérieur comme injuste étaient plus enclins à être absents que ceux considérant leur responsable comme juste.

Le désengagement progressif de son entreprise, pouvant se manifester par une volonté de ne rien dire et/ou par des absentéismes à répétition, peut amener l'employé à souhaiter changer d'organisation. Cette situation se comprend au regard des attentes initiales de l'employé fraîchement embauché qui espère que les relations d'échanges économique et sociale resteront équilibrées. Or, au fil du temps la charge de travail peut se voir renforcée sans que le salaire ne suive la même augmentation. Il se peut également que le confort de travail escompté, marqué par les relations avec ses collègues et son supérieur hiérarchique, ne soit plus au rendez-vous. Ou encore que les nouveaux changements suivis par l'entreprise, sans même que l'employé ait l'opportunité d'exprimer son opinion, ne soient plus en adéquation avec les valeurs soutenues par ce dernier. Il est communément admis que ces situations où le déséquilibre de la relation d'échange s'accroît au point que l'employé ressent un fort sentiment d'injustice sont d'importants prédicteurs des intentions des employés de quitter leur entreprise (Aquino, Griffeth, Allen, & Hom, 1997 ; Beugré, 1998 ; Tepper, 2000 ; Cohen-Charash & Spector 2001 ; Colon, Meyer, & Nowakowski, 2005). Toutefois, la contribution de chacune des dimensions de justice sur la relation justice organisationnelle-intentions de départ reste peu précise. Ainsi, Materson, Lewis, Goldman, et Taylor (2000) ont trouvé que la justice procédurale est un déterminant plus fort de la volonté des employés de quitter leur entreprise que la justice interactionnelle alors que les résultats de Dailey et Kirk (1992) suggèrent que l'intention de départ est davantage affectée par le niveau de justice interactionnelle. En s'intéressant aux effets du changement organisationnel, Kickul *et al.* (2002) ont constaté que la

justice procédurale et la justice interactionnelle influencent également l'intention des employés de quitter l'entreprise suite à un changement majeur. Les résultats de la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001) décrivent des corrélations égales entre d'une part les dimensions distributive et procédurale et d'autre part les intentions de départ. Ces résultats suggèrent que l'intention de quitter l'entreprise, variable communément considérée comme une réponse longuement réfléchie, peut être aussi « une réaction "à chaud" motivée par une rétribution insatisfaisante ou par un traitement interpersonnel injuste de la part des responsables hiérarchiques » (Colquitt, *et al.* 2001 p. 430). Les résultats de l'ensemble de ces études illustrent bien le rôle de chaque type de justice dans les intentions des employés de quitter l'entreprise. La divergence des résultats des dernières études sur le rôle prépondérant d'un des types de justice peut s'expliquer par des choix de contextes ou de populations différents. Nous aurons l'occasion de nous intéresser aux rôles des facteurs contextuels et individuels sur la relation entre l'injustice organisationnelle perçue et les CCM dans le second volet empirique de notre travail.

Après nous être intéressés au rôle prédictif de la justice organisationnelle sur les comportements de désengagement, nous avons pu constater que la perception d'injustice organisationnelle pouvait aller jusqu'à conduire les employés à souhaiter quitter leur entreprise. Cette intention comportementale peut dans bien des cas rester à l'état de souhait. En effet, il n'est pas donné à tout le monde la possibilité de retrouver du travail facilement. Par ailleurs, rien ne garantit que l'équilibre des relations d'échange dans une autre entreprise soit meilleur. Ce contexte conjoncturel fait que dans bien des situations, les salariés ne sautent pas le pas et restent dans leur entreprise en s'accommodant à leur façon de ce déséquilibre. Comme nous avons pu le voir un peu plus haut, une organisation qui cultive l'injustice pousse ses salariés à adopter des stratégies pour rééquilibrer à leur façon la relation. Or, quand le sentiment d'injustice s'accroît et que les employés n'ont pas la possibilité de partir, ils peuvent se sentir comme prisonniers et choisir de reprendre un peu de liberté en s'engageant dans des actes contreproductifs de plus forte intensité, tels que le

vol, le sabotage ou encore les agressions. Ces derniers comportements renvoient aux attitudes du "truand".

2.3 Le Truand : CCM-Actif (vol, sabotage, agression...)

Les comportements réalisés par le « truand » peuvent être définis comme des comportements manifestes se traduisant par des actes de vols, de sabotages, d'agressions physiques ou verbales. Les recherches portant sur les réactions des employés face à des perceptions d'iniquité au travail ont mis en évidence que les employés répondaient fréquemment aux violations des règles de la justice distributive en s'engageant dans des comportements contreproductifs dans l'entreprise (Greenberg, 1993 ; Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002). Si certaines études ont effectivement rapporté des CCM-Actifs comme faisant suite à des perceptions d'injustice distributive, les chercheurs ont souvent ignoré l'influence des composantes procédurales et interactionnelles de l'injustice dans l'explication des conduites d'agressions ou de violences au travail. Or, la justice procédurale et la justice interactionnelle peuvent modérer les effets négatifs de l'injustice distributive. Une expérience sur un site industriel illustre parfaitement l'effet d'interaction de l'injustice procédurale et de l'injustice distributive sur les comportements de vols (Greenberg, 1990a). Au sein d'un même groupe industriel d'une entreprise américaine, une baisse de salaire de 15% est annoncée par la direction dans deux usines sur trois. Lors de la réunion d'information, la qualité et la quantité des informations transmises aux salariés varient d'un groupe à l'autre. Dans la première usine, la réunion est programmée raisonnablement dans les temps, la décision est correctement justifiée par la direction et les employés sont traités avec considération. Inversement, dans la seconde usine, la décision de baisse salariale est transmise tardivement, n'est pas correctement justifiée et les plaintes des salariés ne sont pas prises en considération. Les résultats montrent que les participants soumis à un traitement injuste commettent plus de vols au sein de leur entreprise que

ceux traités de manière juste. Bien que les conduites de vols ne reflètent pas de manière exhaustive le spectre des comportements du « truand » dans les entreprises, ces résultats soulignent l'intérêt de prendre en considération les composantes procédurales et interactionnelles de l'injustice dans l'explication des CCM-Directs au travail. Dans cette étude toutefois, l'injustice interactionnelle et l'injustice procédurale sont considérées comme une même dimension d'injustice.

L'influence de l'injustice procédurale sur la violence est souvent mise sur le même plan que celle de l'injustice interactionnelle. Jawahar (2002) considère que ce pattern s'applique aux conduites d'agression au travail et soutient que l'injustice procédurale seule prédit des expressions d'hostilité dirigées envers l'entreprise, et que l'injustice interactionnelle seule prédit des expressions d'hostilité dirigées vers d'autres individus, notamment le supérieur. Plusieurs études empiriques confirment que de faibles perceptions de justice interactionnelle sont liées à l'engagement des employés dans des comportements d'agression verbale visant les collègues ou le supérieur (e.g., Van Yperen, Hagedoorn, Hagedoorn, & Postma, 2000). Des recherches prenant en compte les trois formes d'injustice montrent la supériorité de l'injustice interactionnelle dans la prédiction de comportements anti-normatifs visant aussi bien l'organisation que ses membres. Une analyse de contenu de plus de 100 récits de sabotage des employés montre que les actes de sabotage sont aussi bien dirigés vers d'autres employés que vers l'entreprise lorsque l'injustice interactionnelle est identifiée comme la cause principale du sabotage. Or, le sabotage vise uniquement l'organisation lorsque la cause principale est l'injustice procédurale (Ambrose *et al.*, 2002). Ces résultats mettent en évidence la supériorité prédictive de l'injustice interactionnelle dans des comportements variés de CCM au travail. La fréquence d'exposition de la justice interactionnelle augmente sa visibilité et son accessibilité et expliquerait pourquoi ses caractéristiques sont les plus prédictives des comportements de violence (Bies, 2005). Les informations d'injustice interactionnelle sont en effet présentes à la fois à un moment de la distribution des rémunérations et lors de

la transmission des procédures. L'injustice interactionnelle facilite également le mécanisme d'attribution de blâme externe puisque la source de l'injustice est facilement identifiable, ce qui n'est pas le cas de l'injustice procédurale, dont la source est plus anonyme et impersonnelle.

Nous concluons ce chapitre par la supériorité prédictive de l'injustice interactionnelle sur l'ensemble des CCM (directs et passives) à partir d'une expérience en laboratoire sur les comportements de représailles (Burton, Mitchell, & Lee, 2005). Après avoir visualisé une vidéo mettant en scène un employé dans son contexte de travail (café universitaire), les participants devaient lire un scénario hypothétique au sein duquel ce même employé soumet à son manager une proposition pour optimiser la fluidité du service. La réaction du supérieur variait selon la condition expérimentale : soit il manquait de respect à son employé en le traitant de manière abusive et en menaçant de le licencier (injustice interactionnelle), soit il acceptait de discuter de sa proposition et le traitait avec considération (non-injustice interactionnelle). En se mettant dans la peau de l'employé, les participants devaient estimer dans quelle mesure ils auraient pu s'engager dans 15 comportements de représailles, en se plaçant sur une échelle de type Likert allant de 1 (jamais) à 5 (très probable). Pour les deux scénarii, quatre catégories de comportements de représailles organisationnelles sont proposées. Après lecture du scénario d'injustice interactionnelle, les participants ont déclaré pouvoir s'engager dans plus de comportements de représailles que ceux à qui le scénario de non injustice interactionnelle avait été présenté.

Résumé

Le sentiment de justice perçue est un important prédicteur de comportements organisationnels. Les méta-analyses de Colquitt *et al.*, 2001 et de Cohen-Charash et Spector, 2001, confirment la relation positive et robuste entre les trois types de justice organisationnelle et les comportements bénéfiques à l'organisation. Le manque de justice organisationnelle impacte également les comportements des salariés mais de façon contre-productive. Ainsi les travaux de ces vingt dernières années alimentent le rôle prédictif du sentiment d'injustice organisationnelle dans la réalisation de Comportements Contreproductifs Motivés. Ces réactions varient dans leur forme et dans leur intensité. Les salariés peuvent préférer ne plus interagir avec la source de l'injustice ou encore se désengager progressivement de leur travail en s'absentant de plus en plus souvent au point de souhaiter changer de travail. Ces dernières réactions sont passives et se distinguent de comportements plus directs (vol, sabotage, agression) que peut être amené à réaliser un salarié suite à de l'injustice perçue.

Les travaux menés à ce jour font ressortir le poids prédictif de chacune des dimensions de la justice organisationnelle sur les deux catégories de CCM. Nous reconnaissons à la lumière des récentes recherches que l'injustice interactionnelle apparaît comme une composante prédictive des CCM plus importante que les deux autres (Bies, 2005 ; Burton, Mitchell, & Lee, 2005), même si de nombreux résultats se contredisent quant à la place prépondérante d'un type de justice sur un type de comportement. La relation entre l'injustice perçue et les CCM n'est donc pas linéaire. Elle est conduite à varier en fonction des éléments accessibles aux salariés lors de la perception de la situation. Les différentes analyses sur le sujet soutiennent l'idée que d'autres variables interviennent dans la relation entre l'injustice perçue et les CCM.

Problématiques et programme de recherche

Si les organisations sont communément présentées comme un lieu de réalisation de soi, de relations sociales positives, de créativité et de performance, elles sont également le terrain propice à l'émergence de CCM. On observe que les membres des organisations peuvent s'absenter sous de faux prétextes, voler la propriété des entreprises, saboter le processus de production, ou encore agresser leurs collègues. En ce sens, il ne fait plus de doute que les organisations et leurs membres paient très cher le développement de ces conduites. Malgré les conséquences humaines et financières relatives à ce phénomène, très peu d'études scientifiques circonscrivent les antécédents, les conséquences et les solutions des CCM. Pour le moment, on recense essentiellement des écrits théoriques et des études sur leur occurrence (e.g., Aquino, Lewis, & Bradfield, 1999 ; Baron & Neuman, 1998). Ce manque de littérature se répercute sur l'optimisation des réponses à apporter. Pour endiguer ces situations favorables aux CCM, il apparaît primordial d'identifier les mécanismes conduisant aux CCM. Ainsi, pour parvenir à la phase de préconisation ou d'intervention, un travail de recherche préliminaire est nécessaire à la fois sur la mesure de tels comportements qui par essence sont généralement cachés ainsi que sur l'identification des déterminants de la relation entre l'injustice perçue et l'engagement dans des CCM. Notre travail s'articule autour de ces deux volets de recherche.

1. La mesure des CCM (volet 1)

Face à l'importance prise par les CCM dans les organisations, la mesure des intentions de réactions à l'injustice organisationnelle devient un enjeu de premier plan. Toutefois, très peu d'instruments de mesure ont été développés

jusqu'à présent. La révision des instruments de mesure des CCM inventoriés conduit à un constat : la plupart des instruments développés comportent des limites conceptuelles, opérationnelles, méthodologiques et/ou psychométriques importants. À ces divergences conceptuelles et opérationnelles s'ajoute l'élaboration d'instruments dont les échelles de mesure et la perspective de réponse réduisent la portée des résultats. On retrouve des outils de recherche utilisant une échelle de fréquence perçue (par exemple, 1. Jamais, 2. Rarement, 3. Parfois, 4. Souvent, 5. Très souvent) pour mesurer la fréquence des CCM (Baron & Neuman, 1998; Buss & Perry, 1992; Fox & Spector, 1999). Bien que ce type d'échelle soit familier en psychologie, son emploi pose deux principaux problèmes au niveau de l'interprétation de ses réponses: (1) chaque catégorie ne correspond pas nécessairement au même référent temporel d'un participant à l'autre et (2) ces mesures ne permettent pas de diagnostiquer la fréquence réelle de ces conduites. Parallèlement, la majorité des outils développés demandent directement aux participants de rapporter la fréquence de leur CCM, les individus se placent ici du point de vue du déviant (Buss & Perry, 1992; Douglas & Martinko, 2001; Fox & Spector, 1999; Greenberg & Barling, 1999). Cette perspective pose très souvent un problème de restriction de la variance, dû à des biais de rappel et au fait que ces échelles sont très sensibles à la désirabilité sociale (Fox & Spector, 1999). Ces limites méthodologiques atténuent donc les retombées des études menées avec ces perspectives. Dernier constat, les études publiées discutent rarement de l'élaboration et de la validation des instruments de mesure. On note ainsi dans de nombreuses études le manque, sinon l'absence, d'information quant aux qualités psychométriques des instruments (Douglas & Martinko, 2001; Fitzgerald, *et al.*, 1988; Fox & Spector, 1999; Greenberg & Barling, 1999). La plupart des études se limitent habituellement à fournir les coefficients d'homogénéité (alphas de Cronbach) et, parfois, la description des résultats de l'analyse de réduction de données. Bien que ceux-ci indiquent dans la plupart des cas de très bons coefficients de fidélité et une bonne validité de construit, il demeure difficile de porter un jugement plus global sur leurs qualités psychométriques.

En réaction aux limites discutées et face à l'absence d'instruments validés et de données auprès d'une population francophone, les objectifs de ce premier volet d'étude sont doubles : (a) décrire les phases d'élaboration d'un instrument de mesure des intentions de réactions face à l'injustice organisationnelle (b) établir des indices de la validité et de la fidélité de cet instrument. Outre le fait de proposer une mesure fiable et valide auprès d'une population francophone, cette mesure devrait permettre, entre autres, de circonscrire et de documenter les stratégies comportementales des salariés les conduisant le cas échéant à s'engager dans des CCM. Elle permet ainsi d'affiner les mesures existantes en intégrant aux côtés des comportements de représailles des stratégies positives de réinvestissement. De plus, la mesure contribue de façon importante à l'étude scientifique des facteurs des CCM.

2. Analyse des déterminants de la relation entre l'injustice perçue et les CCM (volet 2)

L'enjeu principal de ce second volet d'étude est de montrer les liens de causalité entre le sentiment d'injustice organisationnel et les CCM, tout en prenant en compte le rôle des déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels. Si les liens entre l'injustice organisationnelle et les CCM au travail sont relativement bien documentés, le rôle des facteurs intervenant dans cette relation est souvent occulté. À titre d'exemple, les recherches expérimentales montrant le lien causal entre les variables dispositionnelles et les CCM n'ont pas intégré la variable d'injustice dans leur plan d'expérience. D'autres établissant un lien avec la justice organisationnelle n'ont quant à elles pas intégré les intentions comportementales à leur questionnaire. Très peu d'études ont finalement pris en considération ces trois aspects conjointement, et notamment dans un contexte de travail français.

D'après les théories de l'évaluation cognitive, l'injustice perçue renvoie à un traitement cognitif qui génère des émotions telles que la colère qui peut agir directement ou de façon cumulative sur les attitudes au travail et sur les comportements (Mikula, Scherer & Athenstaedt, 1998 ; Scherer, 2001 ; Smith & Ellsworth, 1985; Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999). Ces travaux soulignent le fait que c'est à partir du sens que chaque individu donne aux événements que l'émotion apparaît à travers une évaluation cognitive. Le salarié pourra être amené à se demander : « cette situation est-elle juste ou pas ? ». A travers la théorie des événements cognitifs, Weiss et Cropanzano (1996) soutiennent que ce n'est pas tant le contexte organisationnel qui génère des états affectifs, mais des stimuli spécifiques ressentis et évalués par les salariés. L'apport de ces auteurs réside dans la reconnaissance de l'influence des facteurs individuels et des facteurs contextuels sur le processus de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions. Si l'influence des émotions discrètes sur les comportements organisationnels a largement été étudiée, force est de constater que le rôle joué par les évaluations cognitives et plus particulièrement par la manière dont les différences inter-individuelles ou les aspects contextuels agissent sur ces évaluations a été négligée. Notre travail s'intéresse aux déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels sur la relation entre l'évaluation cognitive (injustice perçue) et les CCM. Dans quelle mesure la relation entre l'injustice perçue et les CCM peut-elle être influencée par des déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels ? Nous avons cherché à tester respectivement l'impact de ces trois déterminants au fil de notre second volet de recherche.

Nous avons choisi de présenter notre travail sous la forme d'articles scientifiques. Le volet 1 - mesure des CCM - est composé de quatre études présentées dans nos deux premiers articles. Le volet 2 - analyse des déterminants de la relation entre injustice perçue et CCM - comporte également quatre études, regroupées dans nos deux derniers articles (voir tableau 1).

Tableau 1. Récapitulatif de notre programme de recherche.

Volets	Articles	Etudes	Population	Justices	Déterminants	Mesures		
						CCM-Direct	CCM-Indirect	Réinvestissement
1.	article 1	Etude exploratoire	Salariée (N= 136)	Organisationnelle		Fréquence Observée	Fréquence Observée	
	article 2	Etude 1	Etudiante (N= 236)	3 types de justice			Intentions comportementales	
		Etude 2 Etude 3	Salariée (N= 262) Salarié (n= 59) et Etudiante (n= 121). (N=180)	3 types de justice 3 types de justice			Intentions comportementales Intentions comportementales	
2.	article 3	Etude pilote	Etudiante (N= 52)					
		Etude 1 Etude 2	Etudiante (N= 172) Etudiante (N= 334)	Interactionnelle Interactionnelle	Amorçage sémantique Rappel autobiographique	Intentions comportementales Intentions comportementales		
	article 4	Etude interculturelle	Salariée (N= 114)	Interactionnelle	- Culture - Acceptation collègues - Affectivité négative	Fréquence auto-rapportée	Fréquence auto-rapportée	
	Analyses complémentaires (article 2, étude 3)		Etudiante (N= 121)	3 types de justice	- Valeurs - Estime de soi - Locus de contrôle - Big Five		Intentions comportementales	

Volet 1 : Mesure des CCM

Pour comprendre l'apparition des CCM il est nécessaire au préalable de s'arrêter sur la définition de ces comportements et sur la manière dont ils ont été étudiés jusqu'à ce jour dans la littérature. Tous les types de comportements du plus agressif au plus anodin peuvent-ils être regroupés sous une même appellation ? Nous essaierons de répondre à cette question dans notre premier article en adoptant une démarche intégrative des plus importantes typologies de la littérature. Puis nous aborderons la question de la mesure de ces comportements en proposant dans notre deuxième article la construction et la validation d'une échelle de réaction à l'injustice organisationnelle.

Article 1 : Les comportements hostiles au travail: une démarche intégrative (2)

Jeanne Le Roy & Rémi Finkelstein

Résumé Depuis maintenant deux décennies, de nombreux chercheurs en psychologie des organisations se sont penchées sur l'étude des comportements hostiles au travail. Ces études ont permis d'élaborer différentes typologies donnant lieu à de multiples appellations. L'objet de cet article est de présenter une démarche intégrative des principales nomenclatures. Après une large revue de la littérature sur les types de comportements impliqués dans ce domaine de recherche nous nous sommes intéressés à leur mesure et aux principaux outils existants. Enfin nous avons mené une étude exploratoire auprès de 136 salariés français afin d'identifier les comportements les plus fréquemment observés en France. Un ensemble de 743 comportements contreproductifs a ainsi été relevé et analysé afin d'évaluer les éventuelles différences avec les comportements décrits dans la littérature anglo-américaine. Nos résultats ainsi que leurs prolongements théoriques et organisationnels sont discutés et des pistes de recherches futures sont évoquées.

Keywords: comportements hostiles au travail; démarche intégrative; psychologie organisationnelle

Annexes de l'article 1

- Annexe 1. Questionnaire de l'étude exploratoire (étude 1)
- Annexe 2. Liste des 743 comportements émergeant en France
- Annexe 3. Tableau de fréquence et de gravité des 14 catégories de CCM

² Article soumis à « l'Année Psychologique » (février 2010)

Introduction

La violence au travail est de plus en plus préoccupante. Chaque semaine, 20 salariés sont tués aux Etats-Unis sur leur lieu de travail, l'homicide étant la deuxième cause de mortalité au travail. De plus, 18 000 agressions se produisent par semaine sur le lieu de travail. Ces comportements dysfonctionnels constituent un problème économique et social majeur pour la société et notamment pour les employeurs. Une des revues américaines les plus prestigieuses dans son domaine, publiait en 1999 une étude chiffrant le coup économique des comportements contreproductifs (vol, vandalisme, négligences volontaires, agression, etc.) à 400 billions de dollars par an (Wells, 1999), ce coût augmenterait de 15% chaque année. Face à la nette aggravation de ces comportements au travail, les recherches des vingt dernières années se sont multipliées sur ce sujet, afin principalement de mieux comprendre l'origine de tels comportements. Ces études ont permis de faire émerger de nombreux termes pour évoquer les comportements dits « hostiles » au travail, ce qui inclut notamment mais de manière non exhaustive, *les comportements contreproductifs au travail* (Fox, Spector, & Miles, 2001 ; Spector, 2001), *les comportements dysfonctionnels, déviants, ou encore peu fiables au travail* (Hogan & Hogan, 1989; Robinson & Kraatz, 1998), *le harcèlement au travail*³ (Adams & Crawford, 1992; Björkqvist, Osterman, & Hjelt-Back, 1994; Brodsky, 1976), *l'intimidation et la terreur psychologique* (Leymann, 1990), *les abus émotionnels* (Keashly, 1998), *les comportements de représailles organisationnelles* (Skarlicki & Folger, 1997), *la tyrannie organisationnelle* (Ashforth, 1994), *la supervision abusive* (Tepper, 2000), *les incivilités en milieu de travail* (Anderson & Pearson, 1999), *la déstabilisation* (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002), *les agressions au travail* (Spector, 1975; Baron et Neuman, 1996 ; Neuman & Baron, 1997); *les agressions motivées contre l'organisation* (O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996) ou encore *la violence au*

³ La littérature anglo-saxonne emploie également deux terminologies pour parler du harcèlement au travail : «work harassment » et « mobbing ». ³ Il peut arriver de trouver directement dans la littérature française le terme anglo-saxon de « bullying » pour faire référence à de l'intimidation au travail.

travail (Kinney & Johnson, 1993 ; Mantell, 1994). Dans la mesure où la majorité de ces travaux sont réalisés isolément, ces différentes terminologies représentent un réel risque pour la communication et l'avancée des théories et des pratiques en psychologie des organisations, comme l'avait déjà souligné Braithwaite en 1985. Bien que chacune de ces approches n'en soit encore qu'à ses balbutiements, en 1973 Bandura avait déjà identifié une même prolifération d'appellations et de définitions dans la littérature générale sur les agressions, décrivant alors ce phénomène comme « une jungle sémantique ». Afin d'apporter quelques éléments de clarification aux problèmes soulevés par Braithwaite (1985), nous avons adopté une démarche intégrative visant, en un premier temps, à mettre en perspective les différentes définitions des concepts désignant les comportements « hostiles » au travail, et évaluer dans quelle mesure ces concepts recouvrent bien des comportements distincts. Dans un deuxième temps, nous avons recueilli auprès d'un échantillon de 136 employés et cadres français les comportements les plus fréquemment observés au travail afin d'évaluer les différences et les similitudes avec les comportements recensés dans la littérature anglo-américaine.

1. Définition générale

Dans la mesure où l'hostilité au travail inclut toutes les formes de nuisances humaines affectant autrui, il est compréhensible qu'un nombre considérable de comportements puissent être classés comme hostile. C'est ainsi que de nombreux courants de recherche ont tenté de développer des typologies ayant pour objectif d'organiser ces comportements en un inventaire plus restreint et plus opérationnel. De nombreuses taxonomies et typologies sont proposées pour classer et regrouper ces comportements. La typologie proposant les comportements les plus larges a été proposée en 1961 par Buss. Elle a servi de base à de nombreuses études sur les agressions au travail (Baron & Neuman, 1996, 1998 ; Baron, Neumann, & Geddes, 1999 ; Geddes & Baron, 1997 ; Neuman

& Keashly, 2004). Selon Buss (1961) les agressions peuvent être regroupées en fonction de trois perspectives : (a) physique-verbale, (b) directe-indirecte, et (c) active-passive. Les agressions physiques renvoient aux actions physiques de la part d'un acteur et peuvent inclure des actes tels que « ex., pousser, bousculer, attaquer ou dégrader des biens ». Les agressions verbales produisent des nuisances au travers des mots ce qui les oppose aux agressions physiques (ex., hurler, crier, critiquer injustement, faire des commérages, etc.). Par le recours à des actions directes, les auteurs s'en prennent directement à leur cible tandis que dans le cas d'actions indirectes ils peuvent réaliser un comportement qui cause un dommage à ce que possède la cible, ou encore à quelqu'un qui a de la valeur pour la cible, comme un protégé. Enfin les agressions dites actives impliquent que leurs auteurs réalisent quelque chose pour blesser ou nuire à la cible, tandis que les agressions dites passives nécessitent la rétention de quelque chose dont la cible a besoin ou qu'elle cherche à conserver (voir tableau 1.)

Tableau 1. Exemples des huit types d'agressions au travail catégorisés selon la typologie de Buss (1961).

		Directe	Indirecte
Violence physique	Active	Coups, homicides, agression sexuelle...	Vol, sabotage, dégradation de bien, ...
	Passive	Refus de fournir les ressources nécessaires, empêché de s'exprimer,...	Prévenir trop tard pour des réunions, retarder le travail d'une personne...
Violence verbale	Active	Menaces, intimidation, insultes, évaluation négative, dissimulation d'informations....	Propager des rumeurs, médisances, dépréciation de son opinion....
	Passive	Ne pas transmettre les informations, refuser d'apporter du soutien.....	Ne pas nier les fausses rumeurs, ne pas défendre une personne...

A la suite des travaux de Buss, un nombre considérable de typologies se sont succédées à un rythme très élevé sans qu'aucune recherche intégrative ne soit menée. Il faudra attendre la session de 2001 de l'« Academy of Management », réunie à Washington DC, pour que les chercheurs se saisissent de la question considérée alors comme l'une des plus importantes du domaine. Lors de cette session, les participants ont étudié le chevauchement de l'ensemble des comportements au regard de quelques perspectives théoriques, et se sont focalisés sur les distinctions de chaque contribution plutôt que sur leurs connexions. A l'issue de cette discussion six types de comportements ont émergés ; les comportements contreproductifs/les comportements déviants/les comportements de représailles organisationnelles/les agressions et la violence/ les comportements d'intimidation et de harcèlement au travail/les incivilités (voir figure 1).

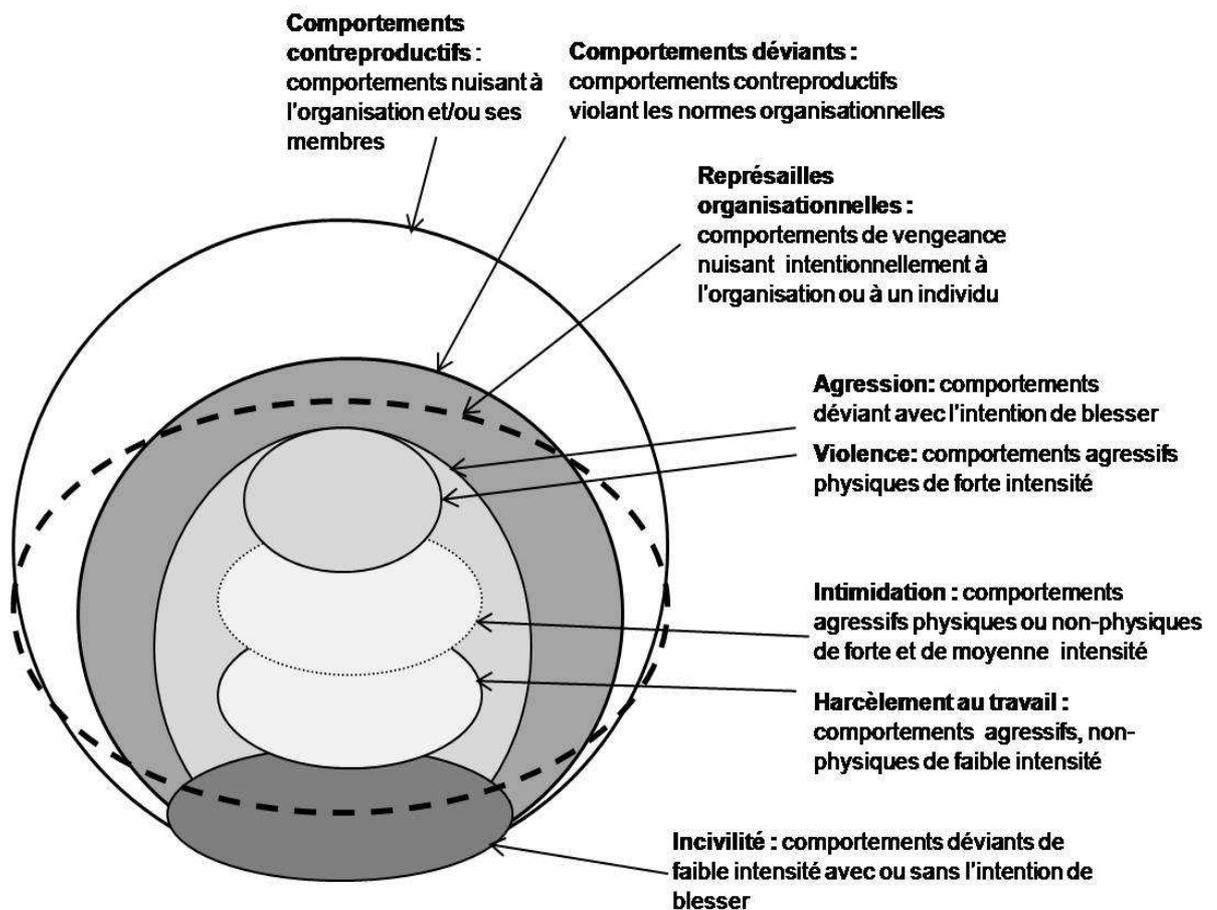


Figure 1. Les différentes formes de comportements hostiles au travail.

2. Analyse intégrative des principales appellations

2.1 Les comportements contreproductifs

Les comportements contreproductifs sont définis par Spector et Fox en 2005 comme des « actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes (e.g., clients, collègues, supérieurs,...) » (p151). Cette définition diffère de celle donnée par Sackett en 2002 qui considère les comportements contreproductifs comme des comportements allant à l'encontre des intérêts les plus légitimes de l'organisation. Nous retiendrons ici ces deux définitions afin de cerner au mieux les comportements entrant dans cette catégorie. Les définitions de Sackett (2002) et de Spector et Fox (2005) confortent la place, illustrée dans la figure 1, selon laquelle cette appellation est la plus générale, elle regroupe l'ensemble des comportements hostiles à l'organisation. Ainsi son emploi est toujours adéquat quant il s'agit de comportements hostiles à l'organisation quel que soit le type de comportement évoqué. Cette terminologie inclut donc à la fois des actes manifestes tels que l'agression et le vol et des actes passifs, tels que « ne pas suivre les instructions » ou « travailler de manière incorrecte ». Les comportements contreproductifs recouvrent l'ensemble des appellations telles que; les agressions (Neuman & Baron, 1998 ; Fox & Spector, 1999), les comportements antisociaux (Giacalone & Greenberg, 1997), la délinquance (Hogan & Hogan, 1989), la déviance (Hollinger, 1986 ; Robinson & Bennett, 1995), les représailles organisationnelles (Skarlicki & Folger, 1997), la vengeance (Bies, Tripp, & Kramer, 1997), le harcèlement et les intimidations au travail (Knorz & Zapf, 1996). Tous ces comportements ont pour caractéristiques communes de nuire à l'organisation en agissant directement sur son fonctionnement ou sur ses biens et de porter atteinte à l'intégrité physique des employés afin de réduire leur efficacité. Les principales nomenclatures du domaine intègrent à la fois des comportements de vol, de sabotage, de retrait, d'abus et d'agressions. Si tous les comportements destinés à

avoir un effet néfaste sur l'organisation et/ou ses membres peuvent être qualifiés de contreproductifs il est important de souligner que cette appellation manque de précision et rassemble des comportements très différents tant par leur conséquence que par leur mode opératoire (passif *vs.* actif...).

2.2 Les comportements déviants au travail

Cette catégorie est une des pionnières en psychologie des organisations. Elle fut principalement étudiée par Robinson et Bennett qui définissent les comportements déviants des salariés comme «des comportements volontaires qui violent les normes de l'organisation et, ce faisant, menacent le bien-être de l'organisation et/ou de ses membres» (1995, p.556). Cette définition intègre les conduites enfreignant de manière formelle ou informelle les contrats, les règles, les procédures organisationnelles ou encore les normes spécifiques de rendement. Robinson et Bennett (1995) identifient deux dimensions, l'une correspondant à la gravité et à la nocivité d'un acte (*grave vs. mineure*) l'autre aux cibles des comportements (*personnes vs. organisations*). La typologie comprend ainsi quatre catégories de comportements subdivisées à partir du croisement de ces principales dimensions (*acte grave contre une personne/ acte grave contre l'organisation/ acte mineur contre une personne/ acte mineur contre l'organisation*). Les deux catégories représentant les actes mineurs de déviance comprennent des actions à l'encontre de la production (performance) et des procédures mises en place (refus d'appliquer les normes). Tandis que les actes dits graves impliquent à la fois des actions à l'encontre des biens matériels (organisation) et des agressions personnelles (relations interpersonnelles).

2.3 La vengeance et les représailles organisationnelles.

Cette catégorie de comportement est un concept phare et incontournable pour comprendre les comportements organisationnels. Tandis que les questions liées à la cause et à l'intentionnalité des comportements hostiles sont seulement implicites dans l'ensemble des comportements jusqu'alors évoqué, elles sont totalement explicites dans les concepts de vengeance et de représailles. Par exemple, dans leur échelle de vengeance, Stuckless et Goranson (1992) évaluaient les attitudes de vengeance en demandant aux individus d'indiquer dans un premier temps le niveau auquel ils désiraient se venger de personnes qui leur avaient fait du tort puis dans un second temps l'étendue de ce qu'ils se croyaient en mesure d'assumer, en d'autres termes, le niveau de responsabilité qu'ils étaient prêts à endosser avant de rendre « œil pour œil ». Ainsi dans leur passionnante analyse de la vengeance, Bies et Tripp (1996) ont signalé que la vengeance pouvait être motivée par une volonté de créer un changement, de favoriser une coopération, ou encore en réponse à un pouvoir abusif (Axelrod, 1984 ; Bies, 1987).

Les comportements de représailles ou de vengeance organisationnelle ont été définis par Aquino, Tripp et Bies en 2001, comme des actions menées en réponse à des préjudices ou à des actes répréhensibles qui sont destinées à infliger des dommages, des blessures, de l'inconfort, ou encore des punitions à la personne jugée responsable du préjudice. En résumé en tant que telles, les représailles organisationnelles englobent l'éventail complet des comportements agressifs, des violences verbales aux violences physiques, des comportements cachés aux comportements les plus visibles, des formes directes aux plus indirectes dirigés soit contre l'organisation soit contre des individus. La spécificité des comportements de représailles organisationnelles repose dans le fait que chacun de ces comportements correspond, pour son auteur, à une réaction face à un préjudice qu'il aurait subi de la part de l'organisation ou de l'un de ses membres.

2.4 Agression au travail et violence

En évoquant, ci-dessus, les comportements de représailles organisationnelles, nous avons commencé à aborder les comportements d'agressions dans la mesure où ces deux catégories de comportements interviennent le plus souvent en réponse à un sentiment d'injustice organisationnelle. Toutefois la violence et les agressions au travail peuvent aussi être considérées indépendamment de toute cause externe. Ainsi, les agressions au travail selon Neuman et Baron (2005) regroupent « toute forme de comportement réalisé par une ou plusieurs personnes au travail ayant pour but de nuire à un ou plusieurs membres de l'organisation (ou à l'organisation dans son ensemble) de sorte que les cibles visées se tiennent à distance. L'agression renverrait donc à toutes les formes intentionnelles de comportements nocifs tandis que *la violence* soulignerait l'intensité de la nuisance. Ces comportements sont répertoriés dans la typologie de Buss (1961) comme physiques, actifs et directs tels que les homicides ou les agressions physiques non-létales (Baron & Richardson, 1994 ; Neuman & Baron, 1997). En 2003, Fisher, Daigle, Cullen et Turner apportent leur contribution à la compréhension des agressions au travail en les définissant comme « un ensemble d'actes ou d'incidents au cours desquels des personnes sont abusées, menacées ou harcelées dans des circonstances liées à leur travail; ces actes constituant un préjudice implicite et/ou explicite quant à leur bien être physique et à leur santé physique et/ou psychologique ». Notons que les recherches menées dans les pays nordiques substituent la dichotomie agression « directe/indirecte » à celle d'agression « visible/cachée » (Kaukianen *et al.*, 2001). Ainsi, une majorité des agressions au travail prendrait une forme verbale plutôt que physique, passive plutôt qu'active et indirecte plutôt que directe (Baron & Neuman, 1996).

2.5 L'intimidation, le harcèlement et la violence psychologique au travail : la question de l'intentionnalité

En passant en revue la littérature sur le harcèlement, l'intimidation et la violence psychologique, il semble clair que chacun de ces comportements s'applique aussi à la définition de la violence (voir plus haut, Neuman & Baron, 2005). Toutefois, nous observons que la notion d'intention n'est pas nécessairement inscrite dans les définitions associées à ces comportements. Ainsi, une lecture attentive de la littérature sur ces différents concepts suggère d'exclure directement la notion d'intentionnalité dans les définitions du harcèlement et de la violence psychologique dans la mesure où l'intentionnalité renverrait davantage à des considérations pratiques que théoriques. Par exemple, Rayner, Hoel et Cooper ont noté que "si une personne est accusée d'intimidation alors qu'elle ne reconnaît pas l'intentionnalité de son acte nous ne pourrions conclure à de l'intimidation si la notion d'intentionnalité est directement intégrée à la définition du concept d'intimidation " (2002, p.12). Pour résumer, l'intégration de l'intentionnalité dans la définition même de ces comportements rendrait l'application des lois sur le travail beaucoup plus difficile (voir impossible). Dans le même temps, Rayner *et al.* ont tenu à souligner que la problématique de l'intentionnalité reste « importante au regard des cibles visées par ces comportements et des méthodes d'interventions nécessaires, mais elle ne peut pas être incluse dans une définition" (2002, p13.). Cette position trouve un écho dans les recherches sur le harcèlement et sur la violence psychologique où l'intention réelle des acteurs est considérée comme moins importante que les effets de ces comportements sur les cibles.

Bien que l'intention ne soit pas explicite dans ces définitions, la nature des actes associés à ces phénomènes indiquent clairement qu'ils sont en grande partie dirigés vers un but (à savoir, intentionnel) et qu'ils sont par essence potentiellement nuisibles. A titre d'exemple, Leymann décrit le harcèlement moral au travers de comportements tels que " se liguier contre quelqu'un, ou encore le fait de terroriser psychologiquement autrui au travail" (1996, p.165).

Dans un même esprit, Einarsen et Skogstad (1996) ont déclaré que l'intimidation consiste à soumettre autrui à « des actions négatives » sur le lieu de travail, telles que le harceler, le tourmenter, le chicaner, ou encore l'offenser. Davenport, Schwartz, et Elliot (1999) définissent le harcèlement moral comme une agression émotionnelle qui commence quand une personne devient la cible d'actes irrespectueux et dangereux et qui dégénèrent en comportements abusifs et terrorisants. En 2002, Rayner *et al.* complètent cette définition en intégrant l'idée que "le harcèlement moral renvoie à des attitudes non désirées, offensantes, humiliantes, discréditant les comportements d'un ou de plusieurs employés» (2002, p.11). Les travaux de Keashly (1998) sur la violence psychologique identifient les comportements hostiles à la fois comme verbaux et non verbaux en incluant le fait de hurler, de crier, d'injurier quelqu'un, de rester totalement silencieux face à un individu, de faire de la rétention d'information, d'établir un contact visuel agressif, ou encore d'exploser de colère contre quelqu'un.

Pour résumer, l'intimidation et la violence psychologique comprennent, dans une large mesure (sinon totalement), la persistance d'actes d'agression le plus souvent dirigés contre les cibles les plus faibles qui ne sont pas capables de se défendre facilement. En terme de chevauchement conceptuel, il semble clair que le harcèlement psychologique fait intégralement partie des comportements dits déviants au travail ayant pour cible l'individu selon la typologie mise en place par Robinson et Bennett en 1995.

2.6 Les incivilités au travail

Suggérer que les relations impolies et irrespectueuses sont autant omniprésentes dans le contexte du travail que dans les autres contextes sociaux est sans doute une idée réaliste mais regrettable sur le plan de la recherche. En effet, l'impolitesse dans le cadre spécifique du travail peut être définie " comme une attitudes de mépris et de violation des normes de respect dans le cadre

organisationnel" où "les normes de la communauté sont garanties par chacun durant le travail, contribuant ainsi au maintien à la fois des normes morales et des normes qui sont apparues au cours de l'histoire du groupe de travail, ce qui comprend également, les règles et les procédures formelles et informelles prescrites par l'organisation" (Anderson & Pearson 1999, p.455).

En dissociant les incivilités des agressions et des autres formes de mauvais traitements pouvant survenir dans le cadre du travail, Anderson et Pearson ont déclaré que le « point commun de tous ces actes d'agression et de mauvais traitements tient dans l'évidente intention de nuire ou de blesser quelqu'un physiquement ou psychologiquement. Alors que l'incivilité se démarque justement par le fait que l'intention de nuire – au sens où elle est perçue à travers les yeux de l'enquêteur, de la cible, et/ou des observateurs – peut apparaître ambiguë » (1999, p.456). Il convient de reconnaître que l'intention d'un acteur est souvent ambiguë, en particulier quand ses attitudes sont moins visibles (verbales, passives et indirectes) comparées aux formes d'agression déjà évoquées plus haut. Mais ici l'ambiguïté (ou la clarté) n'est pas vraiment le problème, le cœur du problème repose davantage sur la véritable intention de l'acteur dans une circonstance donnée. Ainsi, il existe de nombreux cas où le caractère nuisible du comportement irrespectueux prend un sens totalement différent pour la cible selon qu'il est interprété comme purement intentionnel ou comme relevant d'un défaut d'éducation.

Pour conclure, Anderson et Pearson (1999) soulignent l'intérêt d'étudier les incivilités comme un processus d'interaction et d'apprentissage organisationnel évoluant au fil du temps. Ainsi, l'ambiguïté serait moins au cœur de la problématique que l'apprentissage des échanges sociaux et des réactions face aux autres.

3. D'une démarche conceptuelle à des enjeux pratiques

Après s'être penché sur la définition des six principales appellations des comportements hostiles au travail, nous pouvons aborder une démarche intégrative de l'ensemble de ces comportements. Pour cela nous abordons deux angles d'approches l'un se focalisant sur les connexions possibles entre ces six labels et l'autre sur leurs distinctions.

a) Comme le suggère la figure 1, les six comportements donnent l'impression de s'emboîter les uns dans les autres, comme dans une poupée russe où la plus grande poupée serait représentée par les comportements contreproductifs. À l'intérieur même de cette grande poupée, on retrouve des poupées de taille moyenne représentées par les comportements déviants et les comportements de représailles organisationnelles. Pour conclure sur cette image, il nous semble nécessaire de définir la plus grande poupée russe au regard des caractéristiques des poupées qu'elle englobe. Ainsi, une définition rigoureuse des comportements contreproductifs devrait, selon nous, inclure les apports des définitions des comportements déviants (avec la notion de non-respect des normes mises en place dans l'organisation) et des comportements de représailles (avec la notion de réponse à un préjudice). Cette nouvelle définition exclurait les comportements coûteux pour l'organisation mais réalisés involontairement tel que les accidents, les erreurs humaines. Ces types de comportements reposent pour la majorité sur des facteurs différents (ex., la fatigue, le confort matériel...) et font, depuis quelques années déjà, l'objet d'études dans d'autres domaines de la psychologie organisationnelle telle que l'ergonomie. À l'inverse cette nouvelle définition permettrait d'inclure aux recherches sur les comportements contreproductifs celles menées sur les comportements déviants et sur les comportements de représailles. Toutefois ce regroupement n'est possible pour autant que l'on considère les comportements déviants comme motivés à réparer un préjudice et les comportements de représailles comme allant à l'encontre des normes de l'organisation.

Commençons par les comportements de déviance au travail, en tant que « comportements volontaires qui violent les normes de l'organisation... » (Robinson & Bennett, 1995, p.556), ces comportements semblent aller au-delà de la réponse à un préjudice. En effet, ils se composeraient également de tous les actes que l'on dit « gratuits », qui paraissent être réalisés sans raisons manifestes. Mais rappelons que la réponse à un préjudice peut être latente et aussi perdurer dans le temps, parfois même au point que l'on n'arrive plus à identifier sa cause exacte. C'est pourquoi il semble tout à fait pertinent d'intégrer la notion de représailles à celle des comportements déviants. Enfin, pouvons-nous pour autant considérer tous les comportements de représailles comme des actes déviants ? Il n'est pas nécessaire d'aller lire les règlements intérieurs de chaque organisation pour conclure que des comportements destinés à « infliger des dommages, des blessures, de l'inconfort ou encore des punitions à la personne jugée responsable du préjudice » (Aquino, Tripp & Bies ; 2001) sont considérés comme allant à l'encontre des normes de l'organisation. De ce fait tous les comportements de représailles organisationnelles peuvent être considérés comme des comportements déviants. C'est pourquoi il nous semble pertinent dans une volonté intégrative des principaux travaux sur les comportements hostiles au travail de regrouper sous un seul concept nos trois plus grandes poupées russes que nous pourrions ainsi appeler : « Comportements Contreproductifs Motivés (CCM) ».

b) Le second angle d'approche à l'inverse se concentre sur les distinctions qu'offre chaque comportement. En effet, nos dernières poupées se distinguent essentiellement sur la base des caractéristiques mises en évidence par Buss en 1961 (physique *vs.* verbal ; direct *vs.* indirect ; active *vs.* passive). C'est à partir de ces nuances qu'il est possible de dissocier les comportements agressifs, violents des comportements d'intimidation et de harcèlement ou encore des comportements d'incivilité. Les comportements d'agression renvoient à l'ensemble des comportements « physiques, actifs et directs ». A l'opposé, les incivilités regroupent l'ensemble des comportements « verbaux, passifs et indirects ». Enfin, c'est entre ces deux catégories que se situent les

comportements d'intimidation, et de harcèlement. Ces trois catégories regroupent ainsi l'ensemble des CCM. La conceptualisation des CCM nous permet dorénavant d'appréhender chaque comportement hostile au travail au regard des principaux travaux du domaine. Cette démarche intégrative nous permet désormais de définir et de comprendre ces comportements mais elle ne nous apporte pas de réponse quant au choix des outils à utiliser pour mesurer ces comportements.

En effet, nous serions tentés de croire que la démarche intégrative des différentes nomenclatures que nous proposons devrait nous suffire pour trouver les outils de mesure les plus adéquats en fonction de nos objectifs de recherche. Or comme en témoigne le tableau 2 ci-dessous, chaque comportement peut être mesuré par différentes échelles. Ainsi, autant le groupement en trois catégories facilite la compréhension des comportements hostiles au travail autant il ne rend pas leur mesure beaucoup plus pratique. En effet, les outils de mesure sont très nombreux et, de manière non-exhaustive, nous ne comptons pas moins de 19 échelles pour évaluer ces comportements. De plus bon nombre de ces échelles utilisent des items similaires (voire tableau 4. en annexe) ce qui rend le choix de l'outil de mesure encore plus délicat. Nous ne pourrions conclure cet article, qui vise à améliorer la compréhension et par extension la recherche sur les comportements hostiles au travail, sans essayer de répondre à la question de savoir quelles échelles utiliser en France pour mesurer les comportements hostiles au travail. Plus précisément, jusqu'à quel point devons-nous favoriser les échelles les plus couramment employées dans la littérature anglo-américaine? C'est pour tenter de répondre à cette question que nous avons entrepris une vaste étude exploratoire afin de 1) faire ressortir les CCM les plus fréquemment observés en France 2) mettre en rapport la fréquence des comportements cités avec leur gravité estimée et enfin 3) comparer ces comportements à ceux représentés dans les échelles de mesures existantes afin d'analyser leur adéquation avec les outils de mesure de la littérature anglo-américaine.

Tableau 2. Liste (non-exhaustive) des principales échelles utilisées dans la littérature.

Comportements hostiles au travail	Auteurs
Comportements contreproductifs	Marcus, Schuler, Quell, & Hümpfner (2002) ; Spector, Fox & Penney (2006)
Comportements de déviance organisationnelle	Aquino, Lewis, & Bradfield (1999) ; Bennett & Robinson (2000) ; Hollinger (1986)
Comportements de représailles et de vengeances	Bies, Tripp, & Kramer (1997) ; Skarlicki & Folger (1997) ; Sommers, Schell, & Vodanovich (2002) ; Stuckless, & Goranson (1992)
Agressions	Baron & Neuman (1996) ; Douglas & Martinko (2001) ; Fox & Spector (1999) ; O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew (1996)
Harcèlements moral et Intimidations	Leymann (1990) ; Knorz & Zapf (1996) ; Notelaers, Einarsen, De Witte & Vermunt (2006)
Incivilités	Anderson, Pearson, & Porath (2000) ; Blau & Anderson (2005)

4. Une étude exploratoire : le cas de la France

Population. 136 participants (travailleurs d'une usine de textile ou passagers de train sur des longues distances) ont été interrogés. Cet échantillon est composé de 43 % de femmes et de 57% d'hommes. L'âge moyen de la population interrogée est de 38 ans ($ET = 9,79$). Les participants se répartissent dans les catégories suivantes: ouvriers (20,5%), employés (41,9%), professions libérales (11%), cadres (21,3%), cadres supérieurs (5%).

Au cours de la première phase de cette étude exploratoire nous nous intéressons à faire ressortir les CCM les plus fréquemment observés en France au travers à la fois d'une tâche de listage des comportements (procédure 1) et d'une tâche d'attribution de fréquence aux comportements les plus récurrents

de la littérature (procédure 2). La seconde phase de cette étude est consacrée à la répartition des comportements en fonction des fréquences attribuées.

4.1 Emergence des items

L'objectif de cette phase était d'identifier auprès d'un large échantillon représentatif les Comportements Contreproductifs Motivés les plus fréquemment observés en France. Pour ce faire, nous avons repris la méthode élaborée par Bennett et Robinson en 2000 pour relever les comportements organisationnels déviants les plus fréquents auprès de la population nord américaine. Cette méthode se compose de deux procédures. La première répond à une démarche exploratoire, elle vise à faire émerger le plus grand nombre de CCM existant en France. À partir de cette procédure nous pourrions identifier à la fois les comportements les plus fréquents ainsi que les éventuels comportements nouveaux jusqu'alors non mesurés par les différents outils. La seconde procédure cherche à évaluer l'adéquation entre les items existant dans la littérature et ceux répertoriés par notre population. À partir des items les plus récurrents de la littérature nous chercherons ainsi à identifier les mesures que nous pourrions utiliser et celles qui, trop rares, devront être écartées.

4.1.1 Procédure 1

Dans cette première étape, nos participants ont été amenés à lister l'ensemble des comportements qu'ils ont eu l'occasion d'observer au cours de leur parcours professionnel. Il s'agissait de décrire les comportements de "personnes qui entreprennent quelque chose allant à l'encontre des normes mises en place par l'organisation" en réponse à une situation ayant générée de l'injustice organisationnelle⁴ (Skarlicki & Folger, 1997). Cette procédure a

⁴ La justice organisationnelle a été identifiée dans la littérature comme le principal prédicteur des comportements de représailles organisationnelle (ex., Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Greenberg, 1990 ; Skarlicki & Folger, 1997). La spécification de ce sentiment dans la consigne

permis de faire ressortir 743 comportements. Les participants devaient ensuite évaluer la fréquence et la gravité de chaque comportement sur des échelles de Likert en quatre points allant de 1 (*très rarement/ anodin*) à 4 (*quotidien/très grave*).

4.1.2 Procédure 2

Dans cette seconde étape, nous avons sélectionné 23 items à partir de 5⁵ recherches antérieures portant sur les comportements contreproductifs au travail. Après avoir à la fois éliminé les comportements redondants et choisis les comportements les plus récurrents nous avons retenus 23 items sur une base de 160. Les comportements conservés sont les plus cités dans la littérature tels que "J'arrive en retard au travail sans donner d'excuses ; Je falsifie des documents appartenant à mon entreprise; J'insulte les autres employés..." et correspondent à différentes catégories de comportements tels que les abus, le vol, les agressions, le sabotage ou encore les comportements de retrait. Les participants étaient amenés à évaluer la fréquence des 23 items sur la même échelle de Likert en 4 points que dans la procédure 1.

4.2 Révision des items

4.2.1 Résultats de la procédure 1

Les 743 items ont été révisés par cinq « juges »⁶. Les juges ont relu chaque item en s'appuyant sur des critères préalablement définis. Nous avons suivi les trois premières étapes mises en place par Bennett et Robinson (2000) ;

permet de rendre la tâche plus concrète aux yeux des participants (dimension que nous avons préalablement pré-testée).

⁵ échelles : de comportements contreproductifs (Marcus, Schuler, Quell, & Hümpfner, 2002), de déviances organisationnelles (Bennett & Robinson 2000) de représailles organisationnelles (Skarlicki & Folger, 1997) d'agressions (Neuman & Baron, 1998) et d'incivilités (Blau & Anderson, 2005). Chaque item a été traduit selon la technique de « back-translation » (Brislin, 1986).

⁶ Les cinq juges occupent différents domaines d'expertise: psychologie sociale, comportements organisationnels, management, et travail en équipe.

“Premièrement, les juges évaluent chaque comportement en fonction de la consistance avec la définition donnée. Dans un second temps, les juges apprécient chaque comportement en termes de clarté et de pertinence. Enfin, dans un troisième temps, les juges estiment dans quelle mesure chacun des items s’implante dans une large diversité de contextes organisationnels.” (p. 351). Puis les comportements ont été regroupés par thématiques, ce travail a fait émerger quatorze catégories de comportement. La catégorie de comportement la plus citée renvoie au « retard » (N = 104) et celle le moins citée à la consommation d’alcool et de drogue (N = 17). La répartition de ces quatorze catégories en fonction de leur fréquence et de leur gravité fait apparaître quatre groupes de comportement (voir figure 2).

Le premier groupe fait référence à des comportements contreproductifs passifs, il se compose de trois catégories de comportement perçus comme peu fréquents et sans gravités (« Ne rien faire », N = 24 ; « Désinvestissement », N = 37 ; « Vie privée », N = 22). Le second groupe se compose de cinq catégories regroupant essentiellement des comportements de retrait avec (« Retard », N = 104 ; « Absentéisme », N = 80 ; « Pause », N = 78 ; « Travailler lentement », N = 50 ; « Internet » N = 74). Ces comportements sont très proches de ceux du premier groupe dans le sens où ils reflètent un désinvestissement du salarié vis-à-vis de son travail et qu’ils sont jugés sans gravité. La nuance vis-à-vis du premier groupe vient du fait que ces comportements sont nettement plus observés, ils font partie des comportements perçus comme les plus fréquents. Les autres types de comportement perçus également comme très fréquents sont ceux allant « Contre l’image externe de l’organisation » (N = 41) ou allant « Contre le manager » (N = 22). Ces comportements sont plus directs et peuvent quitter la sphère des incivilités des deux premiers groupes pour intégrer des comportements plus agressifs tel que l’intimidation. Ce troisième groupe fait ainsi ressortir des comportements qui sont perçus comme étant nettement plus graves par les participants. C’est également la forte gravité perçue qui caractérise les comportements du quatrième groupe regroupés en quatre catégories. Ces comportements sont plus directs avec des conséquences

importantes, ils renvoient principalement à la violence et à l'agression (« Vol », $N = 57$; « Agression », $N = 46$, « Rétention d'informations », $N = 54$; « Consommation d'alcool, de drogue », $N = 17$). Ces comportements sont dans l'ensemble perçus comme peu fréquents par les participants.

Pour conclure dans une perspective pratique où l'enjeu porte sur la mesure des CCM, nous estimons que les comportements ayant reçu une moyenne inférieure ou égale à 2.0 (sur une échelle de Likert en 4 points) ne sont pas suffisamment représentatives des comportements réalisés en France pour être inclus dans la mesure des CCM. Par conséquent, nous conservons sept catégories d'items comme représentatives: « réaliser des comportements à l'encontre du manager/présenter une mauvaise image de son entreprise à l'extérieur/ utiliser le matériel de l'entreprise pour un usage personnel/être en retard/faire des pauses/être absent /travailler volontairement lentement » des comportements les plus fréquemment observés en France (voir tableau 3).

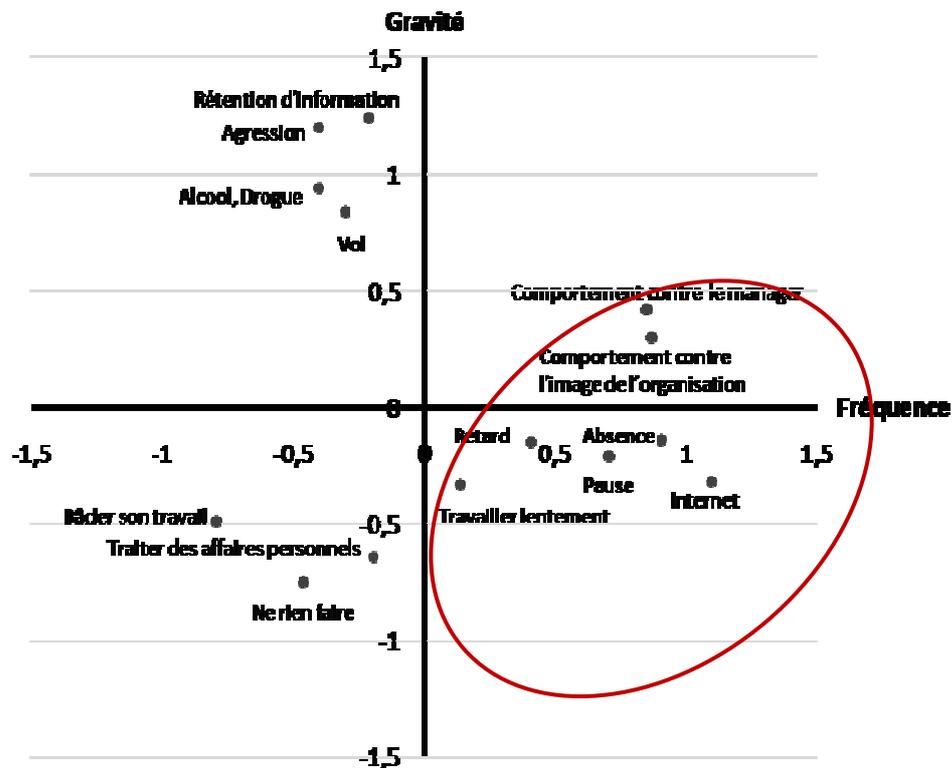


Figure 2. Répartition des 14 catégories de CCM en fonction de leur fréquence et de leur intensité.

4.2.2 Résultats de la procédure 2

De la même manière que pour la procédure 1, afin de conserver seulement les comportements les plus fréquemment observés, nous avons retiré de l'analyse des comportements les plus cités dans la littérature, les items ayant reçu un score inférieur ou égal à 2.0 (sur une échelle de Likert en 4 points). Onze items relatifs au vol, au sabotage et aux comportements agressifs, ont ainsi été écartés de l'analyse, faute de fréquence suffisante. Puis dans un second temps, nous avons réalisé une analyse factorielle à partir des 12 items restants. Trois facteurs ont émergé, expliquant 93% de la variance. Le premier facteur représente *les déviances interpersonnelles et les abus* avec des items tels que « Refuser de diffuser les informations nécessaires à un collègue », « Perturber volontairement un collègue faisant son travail » il explique 63% de la variance. Dans le second facteur, on retrouve *l'image externe négative de l'organisation* avec des items tels que « Dire du mal de son entreprise autour de soi », « Ne pas recommander son entreprise autour de soi » qui explique 19% de la variance. Enfin, le troisième facteur fait référence à des *comportements de retrait* il comprend des items tels que : « Rester à son domicile et prétendre que l'on est malade alors qu'on ne l'est pas », « Arriver en retard au travail sans donner d'excuses » (voir tableau 4).

En conclusion, cette étude exploratoire réalisée auprès d'un échantillon de 136 travailleurs fait clairement ressortir trois catégories de comportement : 1) les comportements dirigés contre les personnes (supérieurs hiérarchiques, collègues, etc.), 2) les comportements portant atteinte à l'image de l'entreprise, 3) les comportements de retrait. Ces comportements apparaissent comme les CCM les plus fréquemment observés au sein des organisations françaises. Les comportements de violence et d'agression ont été cités mais leur fréquence est trop faible pour qu'ils soient considérés comme des comportements représentatifs. Par ailleurs, il est intéressant d'observer que parmi les 23 items les plus redondants dans la littérature anglo-américaine, les comportements les

plus fréquemment observés renvoient aux trois mêmes catégories relevées par nos soins en France. De même, les items faisant référence au vol, au sabotage, à l'agression ou encore à la violence sont également très faiblement observés par notre échantillon de travailleurs français. Enfin, dans une perspective d'application, ces observations nous invitent à faire une sélection des items dans la littérature anglo-américaine en privilégiant les comportements de retrait et ceux à l'encontre des individus ou de l'image de l'organisation. Ainsi, pour conserver une bonne fiabilité dans la mesure des Comportements Contreproductifs Motivés il semblerait plus prudent de ne pas utiliser telles-que les échelles anglo-américaine mais d'effectuer en amont une présélection en ne retenant que les items issus de nos trois catégories.

Tableau 3. Effectifs, moyennes, écarts type des items les plus fréquemment observés dans les deux procédures.

	N	M	ET
Réaliser des comportements à l'encontre du manager*	22	2.85	0.34
Présenter une mauvaise image de son entreprise à l'extérieur*	41	2.87	0.67
Utiliser internet et le téléphone pour un usage personnel*	74	3.1	0.50
Être en retard*	104	2.41	0.54
Faire des pauses*	78	2.71	0.68
Être absent*	80	2.91	0.67
Travailler volontairement lentement*	50	2.14	0.34
Comportement de deviance interpersonnelle**	136	2.36	0.39
Présenter une mauvaise image de son entreprise à l'extérieur**	136	2.56	0.71
Comportement de retrait**	136	2.58	0.58

Notes: N=136. * Catégorie d'items ressortant de la procédure 1. ** Catégorie d'items ressortant de la procédure 2

Conclusion

Suite à l'accumulation depuis ces deux dernières décennies des terminologies pour qualifier les comportements hostiles au travail et en réponse aux appréhensions de Braithwaite, qui déjà en 1985 soulignait les risques contenus dans la prolifération des différentes appellations sur l'avancée des théories et des pratiques, nous avons entrepris dans ce présent article, de développer une démarche intégrative des principaux concepts afin de donner un éclairage nouveau permettant de faciliter les recherches futures. À la lecture de ce travail de synthèse, la terminologie de « Comportements Contreproductifs Motivés » (CCM) est, selon nous, la plus pertinente, dans la mesure où elle désigne des comportements hostiles au travail dans leur globalité tout en intégrant la notion de réponse à un préjudice au travers du vocable « motivé ». Mais l'emploi de cette terminologie ne peut se faire que si elle est associée à une définition solide qui s'inscrit dans les principaux courants de la psychologie organisationnelle. Dans cette perspective nous proposons une définition qui se situe dans la continuité des démarches théoriques pionnières du domaine (Skarlicki & Folger, 1997 ; Robinson & Bennett, 1995). Les CCM renverraient ainsi à des comportements hostiles visant à répondre à un préjudice perçu au sein de l'organisation. Ces comportements, en allant à l'encontre des normes établies par l'organisation menaceraient le bien être de l'organisation et/ou de ses membres. Les CCM comportent trois types de comportement : « les comportements de violence et d'agression », « les comportements d'intimidations, de violence psychologique et de harcèlement » et « les comportements d'incivilité ». Ces trois catégories ont déjà fait séparément l'objet de nombreuses études (ex., Anderson & Pearson, 1999 ; Rayner, Hoel & Cooper, 2002). Notre étude exploratoire menée auprès d'un échantillon français nous a permis à la fois de tester empiriquement la définition des CCM et de faire ressortir les trois groupes de comportements en soulignant que leur

occurrence était dans la majorité des cas inversement proportionnelle à leur intensité.

Il nous reste à aborder pour conclure la question des prolongements pratiques de notre étude. Sur ce point de nombreuses échelles existent dans la littérature anglo-américaine, certaines font plus école que d'autres (ex. Anderson, Pearson & Porath, 2000 ; Baron & Neuman, 1996 ; Bennett & Robinson, 2000 ; Fox & Spector, 1999 ; Leymann, 1990 ; O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996) et nous ne voyons pas de raison majeure de privilégier l'une au détriment de l'autre. Toutefois, dans la mesure où les CCM sont dans la majorité des cas des comportements cachés, difficiles à « avouer » pour des raisons de désirabilité sociale et/ou par peur que l'entreprise en soit informée, ils restent extrêmement difficiles à mesurer. C'est pourquoi nous tenons à formuler deux préconisations relativement au choix de l'outil de mesure. a) La première porte sur le choix des items. Afin d'avoir une mesure fiable et sensible il est important de favoriser les comportements les plus fréquemment observés. Dans le cas de la France il s'agit de privilégier les comportements d'incivilité tels que les comportements de retrait ou encore les comportements portant atteinte à l'image de l'organisation. La mesure de ces comportements est d'autant plus légitime qu'avant d'entrer dans des actions manifestes telles que la violence ou les agressions, les salariés mécontents réalisent des comportements plus passifs (ex. comportements de retrait). C'est généralement la forte occurrence des comportements passifs qui doivent permettre aux décideurs de mener des actions de prévention sur le long terme avant qu'ils ne se transforment en comportements manifestes de plus forte intensité. b) La seconde préconisation porte sur le choix de l'échelle. La grande majorité des échelles utilisent des mesures de fréquence auto-rapportées (ex., Aquino, Lewis & Bradfield, 1999 ; Bennett & Robinson, 2000; Hollinger, 1986; Marcus, Schuler, Quell, & Hümpfner, 2002; Spector, Fox, & Penney, 2006). D'autres échelles, plus rares, évaluent les comportements de représailles et de vengeance en utilisant des mesures attitudinales, où les participants répondent à la question « dans quelle mesure êtes-vous d'accord pour... » sur une échelle de Likert allant de

« pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » (ex. Bies, Tripp & Kramer, 1997 ; Skarlicki & Folger, 1997; Sommers, Schell, & Vodanovich, 2002; Stuckless & Goranson, 1992). Cette dernière forme d'échelle est, selon nous, la plus appropriée pour les CCM dans le sens où pour les mêmes raisons de « désirabilité sociale » que dans le cas du choix des items il est très difficile de mesurer ce type de comportements. À titre d'exemple dans une précédente étude menée auprès de participants français à l'aide d'une échelle de fréquence auto-rapporté en sept points de 1 « jamais » à 7 « quotidiennement », nous avons obtenu des moyennes de comportements contreproductifs inférieurs à 2 (Le Roy, Finkelstein, Minibas-Poussard, & Bastounis, 2005). Ainsi, d'un point de vue opérationnel, il semble plus fiable de mesurer les CCM au travers de ce qu'observent les employés autour d'eux que de leur demander s'ils ont déjà commis tel ou tel acte répréhensible. Pour de futures recherches il serait intéressant de développer une échelle de mesure des Comportements Contreproductifs Motivés qui répond à ces deux préconisations et de la valider auprès d'un public français.

Référence

Les références de cet article sont insérées dans la bibliographie générale (p.197)

Annexe

Tableau 4. Exemples d'items similaires provenant d'échelles d'Agression, de Déviance ou de Représailles (Spector & Fox 2005).

Agression	Deviance	Retaliation
Been nasty to a coworker	Actued rudely toward someone at work	Gave a coworker the "silent treatment"
Stolen something from work	Taken property from work Without permission	Took supplies home without permission
Purposely littered or dirtied your place of work or your employer's property	Littered your work environment	Left a mess unnecessarily
Started or continued a damaging or harmful rumor at work	Repeated a rumor or gossip about your boss or coworkers	Spread rumors about coworkers
Told people outside the job what a lousy place you work at	Told someone about the lousy place where you work	Spoke poorly about the company to others
Purposely did not work hard when there were things to be done	Intentionally worked slower than you could have worked	Intentionally worked slower
Stayed home from work and said you were sick when you were not	Called in sick when you were not	Called in sick when not ill
Purposely ignored your boss	Neglected to follow your boss's instructions	Disobeyed a supervisor's instructions
Purposely came to work or came back from lunch breaks late	Taken an additional or longer break than is acceptable at your workplace	Took an extended coffee or lunch break
	Came in late to work without permission	
Withheld work-related information from a coworker		Failed to give coworker required information
Tried to cheat your employer	Falsified a receipt to get reimbursed for more money than you spent on business expenses	
	Worked on a personal matter instead of work for your employer	Spent time on personal matters while at work

Note. Items sur les agressions proviennent de l'échelle de For & Spector (1999) ; les items sur la déviance de Bennett & Robinson (2000) et ceux sur les représailles organisationnelles de Skarlicki & Folger, 1997.

Introduction à l'article 2

La suite de notre premier volet de recherche a pour objet de répondre aux limites des précédents outils utilisés dans la littérature tout en validant une mesure des réactions à l'injustice organisationnelle auprès d'une population francophone. C'est à partir des deux préconisations issues de notre étude exploratoire (article 1) que nous entreprenons ce travail. En effet, en suivant la première préconisation, plus qu'une échelle de fréquence auto-rapportée des CCM, nous souhaitons développer un instrument de mesure des intentions comportementales des salariés à l'injustice perçue. Cet outil servira à comprendre les processus conduisant les salariés à des intentions de CCM. La seconde préconisation porte sur le choix des comportements à intégrer à l'échelle en privilégiant les comportements les plus fréquemment observés. C'est à partir des résultats de notre étude exploratoire (article 1), que nous avons sélectionné les items à inclure dans notre échelle. A cette sélection de CCM, nous avons ajouté des comportements de réinvestissement suite à l'injustice perçue. L'intégration de ces comportements positifs fait écho aux retours des participants lors de notre étude exploratoire. N'inclure que des CCM à une échelle de réaction à l'injustice ne tiendrait pas compte de l'ensemble des possibilités qui s'offrent au salarié. Par l'intégration d'un versant positif, cette échelle cherche à mesurer les deux pôles des réactions qu'un salarié peut être conduit à réaliser suite à l'injustice perçue. De plus cette dimension positive apporte une meilleure compréhension des processus conduisant à des intentions de CCM. A partir de cet outil nous pourrions ainsi nous intéresser aux déterminants favorisant les intentions de réinvestissement et à ceux prédisant les intentions de CCM.

Ce présent travail s'articule autour de trois études. Après avoir rappelé les principaux résultats de notre étude préliminaire, notre première étude a

pour objet d'affiner la sélection des items à conserver dans notre échelle et d'établir les différentes dimensions la composant. Notre seconde étude a pour objet de vérifier la dimensionnalité de l'instrument et de commencer à tester sa validité. Enfin avec la troisième étude nous continuerons à tester la validité de construit de notre échelle à l'aide de la validité convergente et discriminante. L'ensemble des études réalisées ainsi que la répartition des populations interrogées sont présentées dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2. Tableau récapitulatif des études de l'article 2.

Etudes	Effectifs	Population	Contexte	Objectif	Matériel
Etude 1	N= 235	Etudiante	Travaux Dirigés	Tester la dimensionnalité	échelle de 28 items
Etude 2	N= 262	Salariée			échelle de 19 items
A	n= 122	Salariée	Train		
B	n= 60	Salariée	Internet	Validité temporelle	
C	n= 80	Salariée	Train	Validité de construit	Echelles de : - Comportements contreproductifs - Comportements de citoyenneté organisationnels
Etude 3	N= 180	Mixte			
A	n= 59	Salariée	Gare	Validité de construit	Echelles de justice organisationnelle
B	n= 121	Etudiante	« Pool expérimental »	Validité de construit	Echelles de : Locus de contrôle Estime de soi Big Five Valeurs

Article 2: Measuring Reactions toward Organizational Injustice: Initial Validation of a Scale (7)

Jeanne Le Roy & Rémi Finkelstein

Abstract. Organizational injustice is an important predictor of retaliation behaviors in organizations. Studies consider such behaviors under different labels from a variety of theoretical perspectives, such as aggression, deviance and revenge. Nevertheless, previous studies show that such scales are not valid and reliable in France. The primary purpose of the present research is to develop and provide preliminary validation for a scale of “Reactions toward Organizational Injustice”. The new instrument comprises 19 items in three behavior subscales: withdrawal from work, actions against the external image of the organization and intensified commitment. Subsequent examinations include psychometric properties and the temporal stability of the new instrument. These studies relate to the construction and validation of the new instrument.

Keywords: Organizational injustice, retaliation work behaviors

Annexes de l'article 2

Annexe 4. Questionnaire de l'étude 1

Annexe 5. Questionnaire des études 2 et 3

Annexe 6. Echelles de la validité de construits

⁷ Article soumis dans « Journal of Business Research » (avril 2010)

Withdrawal, unethical and destructive behaviors are surprisingly common in organizations. One study reports that 33 to 75 per cent of employees have engaged in some form of theft, fraud, embezzlement, vandalism, sabotage, and unexcused absenteeism (Harper, 1990). Work focusing on the role of the organization in triggering acts of retaliation often examine behavior perceived as a violation injustice (e.g., Aquino, Tripp, & Bies, 2001; Bies & Tripp, 1996; Bies, Tripp, & Kramer, 1997).

Previous scales to measure focus on behaviors regardless of context. The analysis of these construct is still limited in many respects. One limitation arises from the difficulty to measure counter-productivity. Most deviant workplace behaviors go undetected so that objective measures are subject to severe range restriction. Namely, these measures (1) have relied on self-reports recalled (e.g., Robinson & Bennett, 1995; Marcus, Quell, Hümpfner, & Schuler, 2002; Spector Fox, & Penney 2006). But this method raises very often a problem of restriction of variance due to recall bias and that these scales are very sensitive to social desirability (2) often lack explicit conceptual or theoretical underpinnings; and (3) their psychometric properties are often weak (e.g., Douglas & Martinko, 2001; Fox & Spector, 1999; Greenberg & Barling, 1999). The goal of the current research is to develop and validate a scale that integrates this theoretical approach specifically, a scale to measure an individual's propensity to endorse reactions to unjust organizational behavior. This new focus permits us to integrate another category of reaction with positive reaction such as intensified commitment behaviors.

1. Understanding Organizational Injustice Reactions

Much research on workplace deviance and aggression investigates these behaviors as acts of revenge or retaliation (e.g., sabotage, theft, turnover, withdrawal behavior) that occur due to a perceived violation of trust, or in response to a perceived organizational injustice (Bies & Tripp, 1996; Bies, Tripp

& Kramer, 1997; Folger & Baron, 1996; Greenberg, 1990). For example, Hollinger and Clark (1983) report that when employees felt exploited by the company, they are more likely to engage in acts against the organization, such as theft, as a mechanism to correct perceptions of injustice. Thus, if an employee perceives that he/she has been treated unfairly – that is, with a lack of justice – he/she can become disturbed and motivated to reciprocate by exhibiting different types of deviant work behaviors. Such behaviors may include organizational retaliation, such as sabotage, verbal or physical aggression, theft, etc. (Greenberg, 1993; Skarlicki & Folger, 1997).

The common measure for retaliation behaviors is based on a concept of the behavioral domain outlined by Skarlicki and Folger (1997), who define organizational retaliation behaviors as answers to a perception of unfairness, so “when people perceive that they have been treated unfairly at work, they tend to find ways to strike back. This retaliation may be direct or indirect and may be focused toward the organization or someone within the organization” (p.437). This definition excludes careless mistakes of which the negative aftermaths are not expected at the time of the decision as well as acts that may have conflicting outcomes for different stakeholders within the organization (e.g., consequences that are harmful for those directly affected, but may protect the well-being of the entire organization). Currently, the most well-researched types of deviant workplace behaviors include: employee theft (e.g., Hollinger & Clark, 1983), absenteeism (e.g., Johns, 1997), substance use (e.g., Harris & Trusty, 1997), workplace aggression (e.g., Baron & Neuman, 1996) or more specific bullying (e.g., Hoel, Rayner & Cooper, 1999) and sabotage (e.g., Giacalone, Riordan & Rosenfeld, 1997).

Nevertheless, behind the diversity of behaviors studied, it is important to choose a measure which includes behaviors really performed toward organizational injustice. Indeed, prior measures of organizational retaliation behavior show a lack of frequency for a large number of behaviors. Prior scales present too extreme behaviors not performed by the majority of workers, so it does not permit us to measure real counterproductive behaviors achieved in

organization. For instance, three of the most used scales obtain more than 92 % of items performed by less than half of the workers. See Table 1.

Table 1. Percentage of Behaviors Performed by More than 25% and 50% of Participants Interviewed in Four Generalized Retaliation Scales.

Scales	More than 25%	More than 50%
Workplace Aggression (Baron & Neuman, 1996)	100%	0%
Counterproductive Work Behavior (Marcus, <i>et al.</i> 2002)	26%	10%
Counterproductive Work Behavior (Spector, <i>et al.</i> 2006)	37%	13%

The first issue of this instrument is to group the most frequent behaviors in response to organizational injustice. In order to develop a measure of organizational injustice reaction in the present study displays three multiphase studies. In a previous study (Le Roy & Finkelstein, 2009), the authors generate, review and assess a pool of 743 behaviors toward organizational injustice. The first study refine a subset of 28 of the organizational injustice reaction items to 19 items by analyzing the inter item correlations, variances and factor loadings of each item. Then, the second study uses confirmatory factor analysis (CFA) to verify the proposed dimensionality of the remaining 19 items and to begin the process of construct validation. Finally, the third study tests convergent and discriminant validity.

2. Previous Study

Le Roy and Finkelstein in 2009 find frequent and consistent items to include in this new instrument. So, the purpose of this study is to identify the most frequent retaliation behaviors performed in organization in response to organizational injustice (corresponding to Skarlicki and Folger's definition in 1997). 136 workers, cite the behaviors they most frequently observe in their professional way and test the frequency of 23 items on the basis of 5 scales

previously published in theoretical and empirical researches of retaliation behaviors in workplace (Scales of: Aggression (*Neuman & Baron, 1998*); Deviance (*Bennett & Robinson, 2000*); Counterproductive Behaviors (*Marcus, et al., 2002*); Retaliation Behavior (*Skarlicki & Folger, 1997*; and Incivility (*Blau & Anderson, 2005*)). After selected and reviewed more frequent behaviors, two categories emerged: behaviors against external image of organization and withdrawal behaviors.

Le Roy and Finkelstein (2009) offer a new behavioral viewpoint. Indeed, participants describe all incidents that they have observed in their professional lives that refer to "someone engaging in something considered to be deviant in the workplace" as a result of an organizational injustice situation. This procedure seems difficult for participants, who explain to researchers that they do not always observe deviant behaviors as result of organizational injustice situations. Thus, debriefing interviews permit the establishment of a list of other behaviors created by organizational injustice situations. Surprisingly, these behaviors are opposite to retaliation behaviors, but rather reflect organizational commitment (e.g., developing more effective social relationships). In their work, Bies and Tripp (1997) note that revenge is not always bad. Indeed, empirical evidence shows that revenge can sometimes avert abusive behaviors from leaders and act as a catalyst for positive organizational change. Consequently, after reviewing the positive behaviors that emerge in debriefing interviews, the new instrument integrates these most cited behaviors. Thus, the new instrument to measure attitudinal response toward organizational injustice measures includes both deviant and commitment behaviors.

3. Study 1

Overview. In the previous study three categories of reactions toward organizational injustice emerge. The studies obtain behaviors against organizational external image, withdrawal behaviors and behaviors of

intensified commitment. The purpose of this first study is to test our new instrument both on the frequency of each item - in a first phase of item selection process- and to test the dimensionality of our instrument - in a second phase with a preliminary factor analysis -.

Sample. Respondents comprise 236 undergraduate students who are, at the time, enrolled in a psychology course at the University of Paris West. The sample is 93% female with a mean age of 23 years and 78.6% of participants have already worked.

Procedure. We administer the questionnaire during class time. First, participants read a script on organizational injustice. The script relates the short story of François Vallin, an employee who did not received a promotion that he had hoped for and is treated unfairly, without respect or dignity by his supervisor in accordance with distributive and interactional justice criterions (Adams, 1965; Bies & Moag, 1986). Pre-tests show that participants evaluate this story as “strongly unfair” $M=6.9$, $SD=0.17$ (A scale from 1: *strongly fair* to 9: *strongly unfair*). Participants rate their degree of agreement with each behavior that François might choose in reaction to the unfair treatment he received. Participants rank their agreement (disagreement) using a 7-point Likert scale ranging from 1 (*strongly disagree*) to 7 (*strongly agree*). In sum, the survey comprises a list of 28 organizational injustice reaction items. Additionally, respondents answer several demographic questions (sex, age, if they have already worked...).

3.1. Item Selection Process

A basis of two criteria selects responses: item-total correlations and item variances. Because a scale should be composed of highly interrelated items (DeVellis, 1991), subscales integrates items that have high inter-item correlations with items theorized to be in the same behavioral family. Items with extremely low variances do not allow discrimination between individuals on the construct of interest (DeVellis, 1991) we eliminate the items below 1.5.

This process results in the removal of seven items, leaving 21 items. See Table 2.

3.2. Preliminary Factor Analysis

For the items, we conduct principal components factor analysis to examine interrelationships and to suggest additional items for deletion (Ford, MacCallum & Tail, 1986; Schwab, 1980). According to the Kaiser-Meyer-Olkin measure and the Bartlett test, conditions are satisfactory to perform factor analysis (KMO = .896; Bartlett test, $p < .0001$). The guiding theory suggests three related forms of organizational injustice reactions. Principal axis factoring analysis with varimax rotation imposes a three-factor solution (Ford, MacCallum & Tail, 1986; Kim & Mueller, 1978).

In order to ensure that each item represents the construct underlying each factor, a factor weight of .60 is the value of the minimum cutoff. Second, each item has to be clearly defined by only one factor, and thus, maintains that the difference between weights for any given item is more than .20 across factors. These criteria involve the deletion of two items, thus 19 items remain. From the results of analysis, three subscales appear: *behaviors against the external image of the organization* comprises 7 items; *intensified commitment behaviors* comprises 7 items; and *withdrawal from work behaviors*, comprises 5 items (See table 4). The scale reliabilities are: .90 for behaviors against the external image of the organization; .84 for intensified commitment behaviors; and .87 for withdrawal from work behaviors. See Table 3.

Table 2. Means and Standard Deviations of Organizational Injustice Reaction.

Items	M	SD	Rate of Agreement
As much as possible, I stay away from work.	2.1*	1.46	
I speak evil of my company around others.	2.2	0.88	31.4
I arrive late for work without apologizing.	2.5	1.01	36.4
I try to be more rigorous.	4.6	1.12	65.8
I express my anger with my supervisor.	5.6*	1.49	
I do not recommend my company around others.	2.0	0.77	29.8
I develop more effective social relationships.	5.1	1.14	73.8
I increasingly use the phone for personal reasons.	2.6	1.02	37.1
I work as little as possible.	4.5*	2.0	
I do not to follow my supervisor's instructions.	2.1**	1.24	30.4
I tell others my ideas or negative information about my	2.6*	1.66	
I try to be more punctual.	4.3	1.01	62.7
I express my resentment with my coworkers.	5.2*	1.64	
I often consider staying away from work without reason.	3.0*	1.93	
I try to be more responsive to my superiors' requests.	4.3	1.12	62.7
I change my working hours to my advantage.	2.8	0.94	41.1
I take long coffee breaks.	2.7	1.06	39.4
I increasingly use the Internet for personal reasons.	2.5	1.14	36.2
I deliberately disrupt my team's work.	1.3**	0.66	19.4
I try to be more invested in my work.	4.6	0.95	66.1
I devalue the qualities of my business to clients.	2.0	1.01	29.8
I devalue the performance of my superiors.	2.2	0.94	31.8
I refuse to disseminate necessary information to my superiors.	2.0	1.01	45.5
I try hard to be more attentive to my co-workers.	4.4	1.00	63.0
I take my company's materials home for personal use.	2.0*	1.90	
I try to get training to improve my skills.	5.4	1.20	77.7
I devalue the qualities of my company with its partners.	1.8	0.95	26.8
I do not recommend the company's services or products.	2.1	1.12	31.2

Note: Responses range from 1 (*strongly disagree*) to 7 (*strongly agree*). $N = 236$. Categories in boldface are retained for the new scale; * Items eliminated in Phase 1; ** Items eliminated in Phase 2

Table 3. Principal Axis Factor Analysis (Varimax Rotation).

Item	Factor		
	1	2	3
I speak evil of my company around others.	0.72	0.04	0.25
I do not recommend my company around others.	0.76	0.05	0.08
I devalue the qualities of my company with our partners.	0.81	0.02	0.13
I devalue the performance of my superiors.	0.77	0.09	0.13
I refuse to disseminate necessary information to my superiors.	0.78	0.05	0.22
I devalue the qualities of my company to clients.	0.83	-0.002	0.17
I do not recommend my company's services or products.	0.76	0.06	0.09
I try to be more rigorous.	-0.12	-0.64	-0.15
I develop more effective social relationships.	-0.003	-0.66	-0.07
I try to be more punctual.	0.024	-0.73	-0.16
I try hard to be more attentive to my co-workers.	0.001	-0.76	-0.02
I try to be more invested in my work.	-0.16	-0.77	-0.11
I try to be more responsive to my superiors' requests.	-0.15	-0.75	-0.09
I try to get training to improve my skills.	-0.02	-0.69	0.05
I arrive late for work without apologizing.	0.26	0.10	0.79
I increasingly use the phone for my personal reasons.	0.23	0.12	0.80
I change my working hours to my advantage.	0.16	-0.008	0.78
I take long coffee breaks.	0.15	0.14	0.77
I increasingly use the Internet for my personal use.	0.19	0.16	0.76
Eigenvalue	6.10	3.24	2.07
Percentage Variance Explained	32%	17%	10%

Note: Numbers in boldface indicate dominant factor loadings

4. Study 2

Overview. The second study obtains a measure of 19 items regrouped in 3 dimensions. The purpose of the study two is to test the validity of construct of this new instrument in a population of workers. The construct-validation approach consists of several stages: (a) demonstrating dimensionality and internal consistency; (b) demonstrating reliability by showing acceptable internal consistency over time with the same sample; (c) demonstrating convergent and discriminant validity by showing respectively high correlations with alternative measures of similar constructs and low correlations with unrelated constructs (Campbell & Fiske, 1959; Schwab, 1980).

Sample. This study integrates three samples. One larger sample ($N = 262$) for Confirmatory Factor Analysis (CFA) and two subsets of that sample for construct validity ($n = 80$) and temporal validity ($n = 60$) testing. The reason for this split is to balance our need to obtain a sufficiently large sample for CFA with our need to keep the survey as short as possible to increase the response rate. Of the respondents, 52.8% are women. These employees have an average age of 34.6 years ($SD = 11.06$). Respondents hold the following occupations: workmen (3%), employees (33.9%), freelances (16.7%), executives (19%), top executives (3%), retired (4.9%), students (9.5%) and unemployed (9.5%).

4.1. Dimensionality

The study performs CFA to cross-validate the three-factor solution obtained in our exploratory factor analysis. We use AMOS 7 to evaluate measurement model fit and the covariance matrix from the random sample as input for our CFA. Bollen (1989) recommends to interpret multiple indexes of fit. Accordingly, AMOS statistics give the chi-square test, the goodness of fit index (GFI; Joreskog & Sorbom, 1986), the root-mean-square error of approximation

(RMSEA, Browne & Cudeck, 1993), and the comparative fit index (CFI, Bentler, 1980). The latter two indexes are relatively stable in sample sizes smaller than 250 (Hu & Bentler, 1995).

Table 4 show the results across different models going from one factor (overall reactions), to two factors (two negatives dimensions, positive dimension), to three factors unrelated (two negatives dimensions separately and positive dimension) and to three factors correlated significantly improve the model. The CFA shows only a moderate fit for the three-factor model correlated, $\chi^2(149, N=262)=249.604$, $p<.05$, GFI=.91 ,RMSEA=.05, CFI=.96, and results in nearly all of the indexes falling within acceptable ranges (Anderson & Gerbing, 1988). Standardized regression Weights are between $\lambda=.57$ and $\lambda=.83$. Further, the scales show acceptable internal consistency, with Cronbach's alpha reliabilities of .90 for the behaviors against the external image of the organization scale; .85 for the intensified commitment behaviors scale and .87 for the withdrawal from work behaviors scale. A significant decrease occurs in chi-squared values in going from one to two to three factors model do not result in a significant decrease in chi-squared values and there are minimal changes in the fit indices. See Table 4.

Table 4. Overall Fit Indexes for CFA Models of Reactions toward Organizational Injustice.

Model	χ^2	Df	χ^2/Df	GFI	RMSEA	CFI
1 factor	1232,25	152	8.107	.54	.17 [.16-.17]	.55
2 factors	698,38	152	4.595	.72	.12 [.11-.13]	.77
3 unrelated factors	336.68	152	2.215	.88	.06[.05-.07]	.92
3 factors	249,60	149	1.675	.91	.05 [.04-.06]	.96

Note: $p<.05$ significance decrease in chi-squared value

4.2. Reliability

The scales show acceptable internal consistency the first time, with Cronbach's alpha reliabilities of .88 for behaviors against the external image of the organization scale, .84 for the intensified commitment behaviors scale and .89 for the withdrawal from work behaviors scale. The second time, which occurs two months later with the same participants, all scales present acceptable consistency with Cronbach's alpha reliabilities of .85 for the behaviors against the external image of the organization scale, .86 for the intensified commitment behaviors scale and .82 for the withdrawal from work behaviors. Thus, the three scales show adequate test-retest reliability ($r = .94$; $r = .96$; $r = .89$, $p < .01$).

4.3. Convergent and Discriminant Validity Assessment

A measure has convergent validity to the extent that it covaries with other measures that are purported to measure the same or similar constructs (Campbell & Fiske, 1959). To assess the convergent validity of organizational injustice reaction scales, we first compare the scores on our scales with scores on other scales that similarly measure counterproductive work behaviors (Marcus et al., 2002) and likewise scales that measure citizenship work behavior, as developed by Organ (1988).

4.3.1. Counterproductive Work Behavior.

Currently, the most well-researched forms of Counterproductive Work Behaviors (CWB) include employee theft (e.g., Hollinger & Clark, 1983), absenteeism (e.g., Johns, 1997), and workplace aggression (e.g., Baron & Neuman, 1996). Consistent with predictions, scores on the CWB scale positively relate to scores on Organizational Injustice Reaction (OIR) Scale. Similarly, the aggression scale relates to the withdrawal scale ($r = .32$, $p < .01$) and the abuse scale relate to external images scale ($r = .43$, $p < .01$). However, scores on the scale

of theft do not strongly relate to scores on external image and withdrawal scales ($r = .07 / r = .02$, $p = ns$), though they are in the expected direction (see table 5).

4.3.2. Organizational Citizenship Behavior.

Organizational citizenship behaviors (OCB) refer to extra-role behaviors that promote organizational effectiveness, but that are not explicitly recognized by an organization's reward system (Organ, 1988, 1990). OCB reflects pro-social, voluntary behavior that is beneficial to the organization. Scores on the OCB Scale relate to scores on Intensified Commitment Scale ($r = .39$, $p < .01$); however, they strongly relate to scores on the External Image Scale ($r = -.07$, $p = ns$) and Withdrawal Scale ($r = .13$, $p = ns$).

5. Study 3

Overview. Study 2 demonstrates acceptable dimensionality, internal consistency, and reliability. The last steps of study 2 test convergent and discriminant validity with similar and dissimilar scales. Study 3 continues to test the convergent and discriminant validity with theoretical related concepts. So, the purpose of the study 3 is in the next installment of the construct-validation approach demonstrated relationships between OIR scales and measures that are theoretically relevant constructs, such as organizational justice, self esteem, locus of control, personality and values. a) *Organizational Justice*. As seen in introduction, considerations of fairness and justice are extremely important in determining how people will respond in a potentially aggressive setting. It is particularly interesting to test the relationship with organizational injustice and the scale of reactions to an injustice feeling. These acts may be a means by which to "get even" with the organization or to retaliate against those individuals who treat one unfairly (Bies et al., 1997; Fisher & Baron, 1982; Greenberg, 1990, 1993; Skarlicki & Folger, 1997). b) *Self Esteem*. Previous research demonstrates that self-esteem has a moderating influence on distributive and procedural fairness factors. Thus, individuals with high self esteem are more likely to work harder in response to being overpaid, relative to

low-self esteem persons (Brockner, 1985). Wiesenfeld, Swann, Brockner and Bartel (2007) find a positive relationship between procedural justice and organizational commitment among people with high self-esteem, but not among those with low self-esteem. c) *Locus of control* is the generalized belief that behavioral outcomes are under one's control (internal locus) rather than depending on outside forces, luck, or powerful other factors (external locus) (Rotter, 1966). According to Kahn, and Byosiere (1992), it is important to include the concept of locus of control in job stress research because it predicts that those with an internal locus of control are more likely to cope actively with job stress, whereas those with an external locus of control are more likely to refrain from action since they believe that they are powerless to change the situation. d) *Personality*. Another dimension to moderate the justice effect is the five-factor model of personality effect (Costa & McCrae, 1992; Goldberg, 1990). Meta-analyses conducted by Salgado (2002) on the relationship between the "Big Five" dimensions and counterproductive work behavior measures find that conscientiousness and agreeableness are the best predictors of these behaviors. d) *Values* refers to "beliefs about desirable or undesirable ways of behaving or about the desirability or otherwise of general goals" (Feather, 1996, p.222). Values may influence attitudes and behavioral choices by operating as "evaluative criteria" when individuals make judgments about individuals, events, courses of action or goals. For Schwartz (1992, p. 9) Power Values represent a ".../focus on social esteem... (emphasizing)... the attainment or preservation of a dominant position within the more general social system." In contrast, other values, such as Beneficence or Universalism, which represent understanding, tolerance and concern for the welfare of others, will be highly positively related to positive attitudes, such as intensified commitment.

Sample. This study integrates two samples. The first sample is composed of 59 train passengers. Of the respondents, 38% are women. These employees have an average age of 41 years ($SD = 10.20$). Respondents hold the following occupations: workmen (7%), employees (21%), freelancers (21%), executives (24.4%), top executives (5%), retired (12%), students (2.4%) and unemployed

(7.2%). In the second sample Respondents are 121 undergraduate students enrolled in a psychology course at the University of Paris West. The sample is 81.5% female, with a mean age of 19.8 years ($SD=2.17$); 74% of participants had working experience.

5.1 Convergent validity

Consistent with predictions, organizational injustices, power values, external locus of control and the two negative behavior scales are positively associated. Score of distributive, procedural and interactional scales positively relate to score of external image scale ($r=.40/r=.41/r=.42$, $p<.01$) and to score of withdrawal scales ($r=.48/r=.43/r=.49$, $p<.01$). Also as predicted, scores on the power values scale relate to scores on external image, withdrawal scales ($r=.36/r=.39$, $p<.01$) and scores on the external locus of control scale relate to scores on our external image scale ($r=.20$, $p <.05$). Consistent with expectations, scores on intensified commitment scale associate with scores on the self esteem scale ($r=.37$, $p<.01$), conscientiousness ($r=.64$, $p<.01$), agreeableness ($r=.70$, $p<.01$) and benevolence ($r=-.39$, $p<.01$). Only universalism ($r=.15$, $p=ns$) does not significantly relate to scores on the intensified commitment scale (see table 5).

Table 5. Correlations Between the Three Dimensions of the Organizational Injustice Reaction (OIR) scale, Measures of Similar, Dissimilar Behavior, Other Theoretically Related Measures and Demographic Characteristics.

Comparison Measure	Means	SD	Alpha	Observed Correlations		
				1.	2.	3.
1. OIR External Image (a)	2,1	.80	.91			
2. OIR Intensified Commitment (a)	4,6	.69	.81	-.30**		
3. OIR Withdrawal (a)	2,5	.78	.83	.51**	-.24**	
Similar and Dissimilar Behaviors (a)						
Theft (Marcus & Schuler, 2002)	1.4	.43	.60	.07	.01	.02
Aggression (Marcus & Schuler, 2002)	1,7	.51	.61	.13	-.07	.32*
Abuse (Marcus & Schuler, 2002)	1.6	.57	.75	.43**	-.14	.10
Citizenship Work Behavior (Organ, 1988)	3,3	.55	.55	-.07	.39**	.13
Theoretically Related Measures						
Distributive Injustice (Colquitt, 2001) (b)	2,9	.97	.95	.40**	-.54**	.48**
Procedural Injustice (Colquitt, 2001) (b)	3,0	.74	.79	.41**	-.28*	.43**
Interactional Injustice (Colquitt, 2001) (b)	3,3	.77	.86	.42**	-.53**	.49**
Self Esteem (Pierce & Garner, 1989) (c)	3.8	.63	.89	-.14	.37**	-.06
External Locus of Control (Spector, 1988) (c)	2.7	.92	.83	.20*	-.40**	.15
Conscientiousness (McCrae & Costa, 1987) (c)	2.4	1.06	.84	-.43**	.64**	-.52**
Agreeableness (McCrae & Costa, 1987) (c)	2.7	.83	.93	-.10	.70*	-.12
Power (Schwartz, 1992) (c)	3.1	1.26	.69	.36**	-.19*	.39**
Universalism (Schwartz, 1992) (c)	4.4	1.07	.76	-.25*	.15	-.14
Benevolence (Schwartz, 1992) (c)	4.8	1.07	.74	-.39**	.25*	-.21*
Demographic Characteristic (a)						
Age				-.13	.26*	.07
Sex				-.03	.04	-.06
Status				-.06	.04	-.15

Note: ** $P < .01$ * $P < .05$; (a) $N = 80$; (b) $N = 59$; (c) $N = 121$

5.2 Discriminant validity

Consistent with predictions, score of distributive, procedural and interactional scales relate negatively to score of intensified commitment scale ($r=-.54/r=-.28/r=-.53$, $p<.05$). As predicted, scores on external locus of control and power scales negatively associate with scores on the intensified commitment scale ($r=-.40$, $p<.01$; $r=-.19$, $p<.05$). Also consistent with our predictions, scores on external image scale negatively relate to conscientiousness ($r=-.43$, $p<.01$), universalism ($r=-.25$, $p<.05$) and benevolence ($r=-.39$, $p<.01$). Then, consistent with expectations, conscientiousness ($r=-.52$, $p<.01$) and benevolence ($r=-.25$, $p<.05$) negatively associate to withdrawal scale. See Table 5.

6. General Discussion

This study creates a reliable and valid instrument for measuring the reactions of employees toward organizational injustice. We achieve this objective considering the results obtained from validity tests of the evaluations. The first stage of validation consists of verifying the scale dimensionality. CFA carried out with AMOS 7 validates the assumption of a structure with three factors.

We derive three sub-scales of reactions to organizational injustice, respectively, by measuring attitudes against the organization's external image as well as withdrawal and intensified commitment. These results agree with extant organizational psychology theories that argue that when employees believe they are unfairly treated, they can commit themselves to organizational retaliation behaviors (Skarlicki & Folger, 1997).

We test the convergent validity of new instrument via finding positive correlations between our scales and other, similar measures. In addition, these three under-scales have a discriminating validity while not being (or negatively) correlated with opposite measurements. The final analyses of the

built validity have moderated correlations with measurements that are, in theory, related. The three sub-scales are sensitive to the personality variables already studied within the literature. Thus, a strong self-esteem, conscientiousness trait, agreeableness trait or benevolence value can positively associate with attitudes of intensified commitment at work, such as “I develop effective social strategies”. However, an external locus of control and a strong power value can negatively relate with these same attitudes of intensified commitment.

In the same way, values such as power or benevolence and personality trait with conscientiousness can relate (positively or negatively) with behaviors against external image of organization or withdrawal behaviors. It should be noted that the validation process of a scale is never complete and definitive. It is only with time and further study that one can fully defend measurement validity (Nunnally, 1978; Schwab, 1980). The results of this study constitute a well-developed first stage, highlighting the built validity of this scale. However, future researches are necessary to provide additional support to this conclusion.

6.1 Limitations

Although this study brings many contributions to the field, several limits must also be noted. First, the measurement is associated with a context of organizational injustice. Following the example of other scales that measure organizational retaliation (e.g., Sommers, Schell, & Vodanovich, 2002), we measure the reaction only after perceived injustice. This contextual limit can appear as a constraint to the application of this scale, but also makes it possible to study the contextual variables that are favorable to the appearance of reactions toward organizational injustice, such as the size and the culture of a company, or the type of injustice. Finally, of course the items proposed cannot be generalized to all professions and are limited to the office context. In the first study, we chose to highlight the behaviors most frequently observed, which

carries the inherent risk of concealing others that are more discrete and clandestine.

6.2. Future Research and Implications

The contribution of the present reaction scale to the organizational injustice literature is manifold. Initially, this tool gathers the behaviors of organizational reprisals that are more frequently observed and carried out by the greatest number; and thus, can occur on a daily basis. These can be small behaviors, such as using the telephone more and more for personal reasons. However, the study of such behaviors is not to be underestimated because: (a) these behaviors have grave consequences for companies when they are carried out by many and (b) they are the first steps toward more violent behaviors that can be even more costly or significant for the company. Moreover, by integrating positive behaviors, such as "I try to obtain trainings to improve my skills," this scale makes it possible to compare employees' adhesion to reprisals or reinvestment behaviors.

Creation of this new instrument enables us to better understand employee progression toward reinvestment or reprisal behavior. In parallel, development of the three scales of reactions to organizational injustice can play an important role in future researches within the field of organizational justice. This measuring instrument helps us to understand the impact of the moderating and mediating variables of organizational justice, such as the effects, self esteem, personality, or values for adhesion to behaviors that are beneficial or hostile to the organization. In a period of economic crisis, this scale represents an excellent first stage in the comprehension of worker reactions vis-à-vis framing actions that may be perceived as unjust, such as reorganizations carried out without agreement or unexplained wage cuts. In order to better understand and anticipate the responses of workers regarding an organizational change in which he/she perceives injustice, it would be interesting if future researches measure, using our scale as a dependent

variable, the impact of various factors, both situational and individual, including: a) the four types of injustice (procedural, informational, distributive and interactional) b) perceived stress, c) explanatory models of organizations in psychology, such as the psychological contract (Rousseau, 1989).

References

Les références de cet article sont insérées dans la bibliographie générale (p.195)

Conclusion générale du volet 1

Dans ce premier volet, nous nous sommes efforcés de répondre au défi lancé en 2005 par Colon, Meyer, et Nowakowski sur la difficulté d'opérationnaliser les réactions à l'injustice perçue.

Le premier objectif fût de développer une démarche intégrative des plus importantes typologies recensées dans la littérature. A la lecture des principaux travaux du domaine, nous avons regroupé l'ensemble des appellations sous la terminologie des « Comportements Contreproductifs Motivés » (CCM). Nous avons ainsi distingué trois types de comportements : « les comportements de violence et d'agressions », « les comportements d'intimidations, de violence psychologique et de harcèlement » et « les comportements d'incivilités ».

Le second objectif répondait au manque de mesures des CCM en milieu de travail. Les quelques outils de mesure recensés comportent en effet des limites importantes au plan de l'élaboration (contamination, échelles inadéquates et perspectives de réponse réduisant la variance) et fournissent très peu d'indices sur leurs coefficients de fidélité et de validité. L'insuffisance d'instrument de mesure est encore plus forte concernant les études auprès d'une population de travailleurs francophones, puisque aucun outil n'a été développé pour cette population. Face à cette réalité et pour répondre au mieux au défi lancé par Colon, *et al.* (2005) nous avons entrepris de développer et de valider un instrument de mesure de réactions à l'injustice perçue. Plus qu'une traduction d'échelle notre outil de mesure intègre de nouveaux construits pour à la fois a) refléter au mieux les comportements les plus fréquemment observés et b) pour proposer un outil aidant à la compréhension des réactions face à l'injustice perçue. Il s'écarte ainsi des échelles de fréquence auto-rapportée intégrant des comportements très variés qui ont pour principal objet de pouvoir sortir un diagnostic sur les comportements contre-productifs les plus fréquemment réalisés dans une entreprise. L'objectif de notre instrument de mesure est donc

de comprendre les stratégies des salariés les conduisant, suite à de l'injustice perçue, soit à des intentions de CCM (comportements portant atteinte à l'image extérieure de l'organisation, comportements de retrait) soit à des intentions de comportements de réinvestissement.

Il convient de noter que le processus de validation d'une échelle est un processus continu et qu'une mesure ne peut être considérée comme validée dans un sens définitif. C'est seulement au fil du temps et de nombreuses études que l'on peut soutenir la validité d'une mesure (Nunnally, 1978; Schwab, 1980). Les résultats de cette étude constituaient une première étape, mettant en évidence la validité de construit de cette échelle. Outre le fait de proposer une mesure fiable et valide auprès d'une population francophone, cette mesure devrait permettre, entre autre, de circonscrire et de documenter les stratégies comportementales des salariés les conduisant le cas échéant à s'engager dans des CCM. Cette mesure devrait également permettre d'évaluer la prévalence de certaines réactions à l'injustice auprès d'autres échantillons plus spécifiques. Opérationnalisée en variable dépendante, cette échelle devrait permettre d'identifier le rôle prédictif des caractéristiques contextuelles et individuelles sur chaque intention comportementale.

Volet 2 : Analyse des déterminants de la relation entre l'injustice organisationnelle et les CCM

"Les choses se contentent d'être, elles ne sont ni vraies ni fausses, ni justes ni injustes, ni bonnes ni mauvaises, ni laides ni belles, en dehors des conditionnements du système nerveux humain qui les fait trouver telles. Les choses sont. Selon l'expérience que nous en avons, qui varie avec notre classe sociale, notre hérédité génétique, notre mémoire sémantique et personnelle, nous les classons hiérarchiquement dans une échelle de valeurs qui n'est que l'expression de nos déterminismes innombrables."

Laborit, 1970, p.16.

Comme l'indique subtilement Laborit (1970), ce n'est pas tant la situation de déséquilibre qui fait naître un sentiment d'injustice mais aussi l'apprentissage des éléments la déterminant. Ce façonnement varie d'un individu à l'autre en fonction de son parcours personnel, de ses rencontres, de ses caractéristiques individuelles. La relation entre l'injustice perçue et les CCM n'est donc pas linéaire. Elle est conduite à varier en fonction des éléments accessibles aux salariés lors de la perception de la situation. La diversité des résultats présentés précédemment (première partie) soutient l'idée que d'autres variables interviennent dans la relation entre l'injustice perçue et les CCM. Nombre d'auteurs mettent l'accent sur l'intérêt d'une approche intégrative des facteurs contextuels et individuels dans la compréhension des effets de la justice

organisationnelle (Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999 ; Colquitt *et al.*, 2001 ; Gilliland & Steiner, 2001 ; De Cremer, 2003). C'est dans cette perspective que nous abordons ce volet en présentant respectivement trois modèles intégrateurs des déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels de la relation entre l'injustice organisationnelle et les CCM. L'objet de notre travail consistera à tester ces modèles.

Nous avons pris parti de commencer notre recherche par les racines de la perception de justice en nous intéressant aux mécanismes cognitifs en jeu lors de l'évaluation de la situation. Il s'agit de comprendre comment se forme la perception de justice afin d'observer si des éléments sont susceptibles d'intervenir en amont de la situation à percevoir (mécanismes cognitifs). Puis dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressés au contexte au sein duquel intervient la situation d'injustice. Enfin, dans la mesure où ce travail présente un regard de psychologue nous ne pouvions aborder cette relation sans considérer la singularité apportée par chaque individu. Ce dernier axe de recherche est consacré aux éléments dispositionnels susceptibles d'intervenir au sein de la relation entre l'injustice perçue et les intentions de CCM.

Introduction à l'article 3 : les déterminants cognitifs

Comment se forme t-on un sentiment de (in)justice ?

A partir des années 1970, les premières théories contribuant au développement des théories contemporaines de la justice dans les organisations font leur apparition, avec les modèles de "privation relative" (Crosby, 1976) et des "cognitions référentes" (Folger, 1984). Leur apport principal fut de souligner que les sentiments développés par un individu dépendent plus de critères relatifs que de critères absolus. A l'origine des mouvements contestataires et des revendications sociales, le sentiment de privation relative collective n'émane pas tant de réelles privations du groupe que du sentiment que son groupe d'appartenance est moins bien traité, relativement à un autre groupe avec lequel il est légitime de se comparer. A un niveau individuel, un sentiment d'injustice est susceptible d'apparaître après comparaison d'une situation réellement vécue avec une situation standard, réelle ou imaginée. En effet avec la théorie de l'équité, Folger et Cropanzano (1998, 2001) montrent que face à une situation anormale ou injuste les individus sont amenés à se demander si la situation aurait pu ou dû être différente (procédés contrefactuels). A partir de cette théorie trois types de scénarii cognitifs ont été identifiés comme des déterminants possibles du sentiment d'injustice. Ces scénarii consistent à imaginer des alternatives en termes de situation, de comportement et d'éthique à la situation vécue. Il existe donc trois processus nécessaires qui doivent se produire avant que la situation puisse être interprétée comme étant socialement injuste. (a) Imaginer une alternative favorable à la situation vécue. (b) Attribuer la responsabilité de l'offense subie à autrui. (c) Evaluer le comportement sous un angle moral (Folger & Cropanzano, 2001). Cette théorie illustre que ce sont bien les processus cognitifs et non la situation en tant que telle qui permettent

d'aboutir à un sentiment d'injustice. Ces premiers travaux ont été complétés par la théorie des heuristiques de justice. C'est parce que cette dernière théorie est soutenue par de nombreuses études empiriques que nous l'avons privilégiée pour mener notre réflexion.

1. La théorie des heuristiques de justice

La théorie des heuristiques de justice fournit une pièce essentielle au puzzle de la compréhension de la formation des impressions de justice. Cette théorie met en avant les conclusions de plusieurs études antérieures sur la prépondérance de l'évaluation des procédures à celle des rétributions (Lind, 2001; Tyler & Lind, 1992; Van den Bos, Lind, Vermunt, & Wilke, 1997; Van den Bos, Lind, & Wilke, 2001).

En effet, la théorie des heuristiques de justice part du postulat que lorsqu'une personne dépend d'une autorité quelconque (un patron, un professeur, un juge, etc.), elle est soumise à une tension psychologique exercée par deux éléments contradictoires : la nécessité d'être reconnue et justement appréciée par cette autorité et la peur d'être exclu ou manipulé par l'autorité. Cette tension place l'individu face à ce que Lind (1992) a appelé le dilemme social fondamental ; voyant son identité menacée l'individu est incertain quant à sa relation avec l'autorité. Incertitude qui le conduit à remettre en question l'autorité : « puis-je lui faire confiance ? », « l'autorité est-elle légitime ? ». Comme le souligne Lind (2001), les situations de dilemme social fondamental sont si omniprésentes dans notre vie quotidienne, qu'il ne nous est pas possible de bien calculer les paramètres de chacune des relations sociales dans lesquelles nous nous trouvons. En outre, les informations nécessaires à ces évaluations sont souvent indisponibles ou incomplètes (Van den Bos *et al.*, 2001). Ainsi, nous nous appuyons sur des heuristiques ou des raccourcis

cognitifs pour guider nos réactions. Par exemple, nous avons tendance à donner plus de poids à l'information que nous recevons d'abord, plutôt qu'à l'information qui nous vient plus tard, ce qui suggère que nous pouvons par moment rester sur notre impression initiale. En outre, lorsque les individus n'ont pas d'information sur les rétributions, ils ont tendance à s'appuyer davantage sur les informations liées aux procédures et au traitement interpersonnel pour se former un sentiment de justice (Van den Bos, Lind, Vermunt, & Wilke, 1997). Van den Bos et ses collègues (2001) décrivent les étapes ou phases par lesquelles passent les individus lors de la formation des jugements de justice. a) Dans la phase de pré-formation, les individus recueillent des informations sur la fiabilité d'une autorité. Parce que l'information nécessaire pour prendre cette décision est souvent indisponible, l'information liée à la justice est utilisée comme un substitut heuristique pour faire cette évaluation. b) La deuxième étape correspond à la phase de formation. Cette étape repose sur la façon dont les jugements de justice sont formés. Les individus cherchent des informations sur leur intégration ou leur exclusion dans l'unité sociale. Les procédures et le traitement interpersonnel (telles que la voix, la valeur, ou le respect) apportent une grande quantité d'informations quant à l'intégration d'un individu. c) La troisième étape marque la phase de post-formation. Cette étape explique comment la formation d'évaluation de justice guide les premières réactions sur les événements ultérieurs, ainsi que sur la formation des jugements futurs de justice. Non seulement les premières informations reçues déterminent le jugement de justice initial mais en plus ce jugement fournit un cadre d'heuristique pour la perception de nouvelles situations. On peut ainsi se demander si une expérience passée de justice peut à son tour être considérée comme une heuristique qui peut être activée lors de la prochaine situation d'incertitude (de dilemme social fondamental).

En conclusion, les théories de l'équité et des heuristiques de justice fournissent une explication directe sur la manière dont les perceptions de justice se forment. La théorie des heuristiques de justice explique que les

perceptions se font à partir d'informations facilement disponibles. Par la suite, ces jugements de justice sont utilisés comme un guide pour régler nos comportements dans différents contextes sociaux, en adéquation avec le niveau de justice que nous percevons (Lind, 2001). L'utilisation des évaluations de justice en tant que substituts heuristiques permet de libérer des ressources cognitives et nous donner confiance dans les actions que nous menons. Comme toutes heuristiques cognitives il est important de noter que ces jugements sont fondés sur des perceptions qui peuvent parfois être inexacts. Par conséquent, en utilisant la justice comme une heuristique, nous prenons le risque de nous tromper. Est-ce bien la justice de la situation que nous percevons ou est-ce davantage les représentations que nous en avons ? Pour mieux comprendre la formation des heuristiques de jugement, il est nécessaire de nous orienter vers les travaux réalisés dans le prolongement de ces théories. Afin d'examiner dans quelle mesure notre interprétation et nos jugements sur la justice de notre environnement organisationnel ne sont pas une affaire purement personnelle mais peuvent également dépendre d'éléments extérieurs à la situation. Ainsi nous intéresser à l'environnement spatial et temporel des situations à percevoir.

Résumé

Quand un salarié est incertain concernant la perception de l'équité des rétributions, des pratiques et des figures d'autorité (Van den Bos *et al.*, 1997 ; De Cremer & Sedikides, 2005), il a recours à des heuristiques de jugement pour se former une opinion. Les premiers travaux sur le sujet font ressortir les procédures et le traitement interpersonnel comme d'importantes heuristiques de jugement. Les heuristiques de justice fournissent une explication directe sur la formation des perceptions de justice. La théorie des heuristiques de justice explique que les perceptions se font à partir d'informations facilement disponibles, les salariés s'appuient sur des raccourcis cognitifs pour guider leurs réactions. Par la suite, ces perceptions de justice sont utilisées comme un guide pour régler les comportements des salariés dans différents contextes sociaux (Lind, 2001). L'utilisation des sentiments de justice en tant que substituts heuristiques permet de libérer des ressources cognitives.

2. Les facteurs déterminant les heuristiques de justice

Depuis quelques années, des recherches ont mis en évidence qu'en plus de ses expériences personnelles, le salarié peut s'appuyer sur le vécu et les échanges avec son entourage immédiat pour percevoir son environnement de travail (Lind, Kray, & Thompson, 1998 ; Colquitt, 2004). Quand un employé est incertain concernant l'évaluation de son supérieur hiérarchique et/ou des procédures mises en place (Van den Bos *et al.*, 1997; De Cremer & Sedikides, 2005), les informations que lui procurent les récits et les expériences de justice vécues par ses collègues peuvent l'aider à évaluer ces événements et par la suite influencer ses jugements de justice et ses réactions envers l'organisation (Colquitt *et al.*, 2005). Autrement dit, les expériences de justice des collègues de travail peuvent également servir d'heuristique de jugement pour réduire le dilemme social fondamental. De nombreuses études ont testé et validé empiriquement l'influence du vécu et des échanges des collègues de travail sur la perception de justice organisationnelle par le salarié (Lind, Kray, & Thompson, 1998 ; Colquitt, 2004). Cependant cette expérience « indirecte » a un effet beaucoup moins déterminant que l'expérience personnellement vécue par le salarié (Lind *et al.*, 1998). Ainsi, notre interprétation et nos jugements sur la justice de nos environnements organisationnels et interpersonnels ne sont pas une affaire purement personnelle, mais dépendent, en plus, de nos propres expériences, de ce que nos proches ont vécu et de ce dont ils témoignent. La perception de justice ne dépend plus seulement de la relation directe entre l'agent et son contexte. Une proximité spatiale par le récit de l'expérience des collègues intervient comme un élément déterminant des heuristiques de jugement du salarié. Dans le prolongement de ces travaux nous nous sommes intéressés aux effets de la proximité temporelle d'une expérience de justice sur la perception de la situation.

A l'instar de l'effet de « contagion » lancé par les récits des collègues de travail, l'éveil en mémoire d'une situation injuste peut-il à son tour venir « contaminer » la perception de justice ? Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes spécifiquement intéressés à la perception de l'autorité hiérarchique. En l'absence d'information pour évaluer l'autorité, face à une situation incertaine, les individus s'appuient-ils sur les représentations activées en mémoire pour percevoir l'autorité ? Pour le cas spécifique de la perception de l'autorité hiérarchique, nous pouvons nous appuyer sur les travaux d'Eden et Leviatan (1975) qui ont mis en évidence que « les caractéristiques définissant le leadership sont inscrites dans l'esprit de chacun. » (p. 741). Leurs conclusions portent donc sur le fait que les salariés s'appuient sur les représentations qu'ils ont en mémoire pour percevoir un leader. Pour répondre à cet objet de recherche, nous avons entrepris au cours de deux études de dissocier les représentations générales des représentations spécifiques de l'autorité. Il s'agit de s'intéresser au rôle de l'activation en mémoire (proximité temporelle) des représentations de l'autorité sur la perception du supérieur hiérarchique ayant un traitement interpersonnel soit injuste soit incertain. Ce travail nous a permis de tester le rôle modérateur de l'activation de représentations de l'autorité en mémoire sur la relation entre l'injustice interactionnelle et l'adhésion à des CCM (voir figure 2).

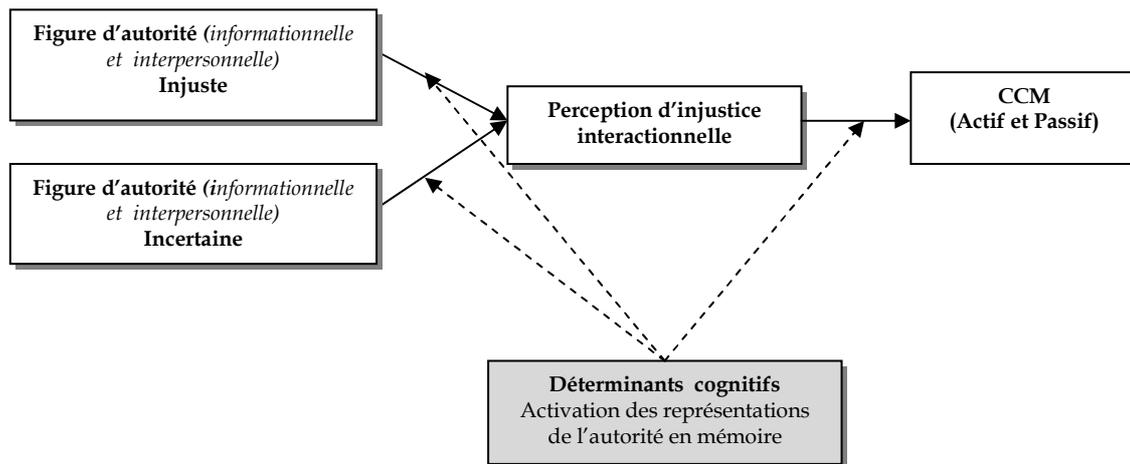


Figure 2. Rôle Modérateur des déterminants cognitifs de la relation entre l'injustice perçue et les CCM.

Ce programme de recherche est présenté dans notre article qui suit intitulé, « Mémoire de l'autorité ou injustice perçue? Quand l'amorçage sémantique et l'expérience passée de l'autorité influencent l'évaluation du manager et l'adhésion à des comportements contreproductifs au travail ».

Résumé.

Les informations des récits et des expériences de justice vécues par les collègues sont considérées comme pouvant aider le salarié à interpréter les événements et l'influencer dans ses jugements de justice et ses réactions envers l'organisation et ses agents (Lamertz, 2002 ; Colquitt *et al*, 2005). Ainsi, notre interprétation et nos jugements sur la justice de nos environnements organisationnels et interpersonnels ne sont pas une affaire purement personnelle, mais dépendent, en plus, de nos propres expériences, de ce que nos proches ont vécu et de ce qu'ils nous racontent. Ces récents travaux nous amènent à nous demander s'il existe dans l'environnement du salarié d'autres éléments pouvant servir d'heuristiques de justice.

Article 3 : Mémoire de l'autorité ou injustice perçue ? Quand l'amorçage sémantique et l'expérience passée de l'autorité influencent l'adhésion à des comportements contreproductifs au travail ⁽⁸⁾

Jeanne Le Roy & Rémi Finkelstein

Résumé.

Deux expérimentations ont été menées afin de tester le rôle de l'amorçage de l'autorité sur l'adhésion à des Comportements Contreproductifs au Travail (CCT⁹) lorsque le supérieur hiérarchique est présenté comme injuste *vs.* ambigu. Dans la première étude, des représentations générales de l'autorité (hostile *vs.* bienveillante) sont activées au moyen d'un amorçage sémantique tandis que dans la deuxième étude les participants devaient se livrer à un rappel autobiographique d'une autorité, soit à la première personne soit à la troisième personne. Les résultats de notre première étude montrent que l'activation en mémoire sémantique d'une autorité hostile augmente l'adhésion des participants à des CCT lorsque le comportement du supérieur hiérarchique est perçu comme injuste, tandis que dans la deuxième étude, c'est l'implication personnelle produite par l'utilisation de la 1^{ère} personne qui conduit les participants à plus de CCT, que la cible du rappel soit décrite comme hostile ou bienveillante. Nos résultats sont discutés au vu de la littérature disponible.

Mots clés : Amorçage sémantique, rappel autobiographique, justice interactionnelle, comportements contreproductifs.

Annexes de l'article 3

Annexe 7. Questionnaire étude 1

Annexe 8. Questionnaire de l'étude 2

⁸ Article accepté pour publication dans les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale (mai 2010)

⁹ La terminologie « Comportements Contreproductifs Motivés » n'ayant pas encore fait l'objet de publication cet article reprend le terme plus générique de « Comportements Contreproductifs au Travail »

1. Introduction

Selon la dernière étude du spécialiste de la sécurité Olféo (2009), l'utilisation personnelle d'Internet au bureau aurait un coût pour l'entreprise correspondant à une baisse de productivité de 5 heures 30 par semaine et par employé, soit un total de 33 jours par an. Ce qui équivaudrait à deux mois de salaires par an et par employé. Qu'est-ce qui peut amener un salarié à pratiquer un absentéisme injustifié, à prendre de longues pauses café, à agresser quelqu'un au travail? En d'autres termes, qu'est-ce qui peut conduire un employé à s'engager dans des Comportements Contreproductifs au Travail (CCT) ? Spector et Fox (2005) ont proposé la définition générale des CCT suivante : « ... actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes (e.g., clients, collègues, supérieurs,...) » (p. 151). L'injustice perçue est souvent considérée comme une des premières causes des comportements contreproductifs (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002 ; Greenberg, 1990, 1993). En effet, lorsque les décisions prises par l'autorité organisationnelle sont vécues comme injustes, les individus éprouvent du ressentiment et de la colère, sentiments qui peuvent les conduire à transgresser les normes de l'organisation pour punir d'une manière ou d'une autre la source de l'injustice (Skarlicki & Folger, 1997). Les chercheurs ont ainsi été amenés à focaliser leur attention sur le rôle des supérieurs hiérarchiques et sur les conséquences attitudinales, émotionnelles et comportementales de leurs interactions avec leurs subordonnés (Bass, 1990). Ces travaux ont ainsi mis en évidence que l'interaction superviseur/employé peut entraîner de sérieux dysfonctionnements tant au niveau organisationnel avec une augmentation de la violence et de l'hostilité collective (Folger & Baron, 1996; O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996), qu'au niveau individuel avec une diminution des performances et une baisse des comportements de citoyenneté organisationnelle (Townsend, Phillips, & Elkins, 2000). Face aux répercussions négatives que peut entraîner une perception injuste d'un supérieur hiérarchique

(autant pour les employés que pour les entreprises concernées), il est important de s'intéresser aux processus cognitifs par lesquels les employés sont amenés à envisager des comportements contreproductifs.

Classiquement, les chercheurs ont supposé que les individus s'appuyaient sur les discours ainsi que sur les comportements observés du supérieur hiérarchique pour en déduire des traits afin d'évaluer ce dernier et de s'engager dans une action. Pour cerner un supérieur hiérarchique nous aurions ainsi recours à des représentations catégorisées en fonction de « qui sont » les supérieurs hiérarchiques (traits) et en fonction de ce « qu'ils font » (comportements). Eden et Leviatan (1975) soutiennent un point de vue qui va au-delà de l'étude classique des liens entre comportements observés du supérieur hiérarchique et réactions des employés. Ces auteurs affirment que l'on obtient une manière de percevoir l'autorité hiérarchique "plus simple et plus nette" quand les participants ont reçu comme instruction "d'utiliser leur imagination". Ils ont pu vérifier cette hypothèse en demandant à des étudiants d'évaluer un leadership fictif dans une fabrique tout aussi fictive de produits alimentaires. Bien qu'ayant peu d'informations et dépourvus d'expérience de travail, les étudiants donnent une représentation précise d'un leader typique. A partir de ces résultats, Eden et Leviatan concluent que « les caractéristiques définissant le leadership sont inscrites dans l'esprit de chacun. Il reste à établir si elles dépendent de plus que cela » (p. 741). Eden et Leviatan (1975) ont inspiré de nombreuses études qui indiquent que le leadership est davantage une idée dans la mémoire des salariés que la réalité de l'autorité (Lord, Foti, & De Vader, 1984 ; Maurer, & Lord, 1991; Ritter & Lord, 2007).

Cela étant dit, les aspects positifs ou négatifs de ces idées (représentations) ainsi que leur processus d'activation n'ont, à notre connaissance, jamais été explorés dans leurs effets sur la perception et sur les attitudes face au comportement d'un supérieur hiérarchique. Dans la continuité des travaux d'Eden et Leviatan (1975), nous souhaitons ainsi évaluer dans quelle mesure les attitudes des individus sont le reflet du leadership réel auquel

ils sont confrontés et/ou le résultat de représentations déjà stockées en mémoire (préalablement activées). Afin d'élargir l'exploration de ce domaine de recherche, nous nous sommes posé la question de savoir si, dans l'évaluation d'un supérieur hiérarchique, les individus ne se servaient que des connaissances fondées par observation directe ou si d'autres sources non conscientes seraient susceptibles d'infiltrer cette évaluation. Plus précisément, nous avons cherché à évaluer (1) dans quelle mesure l'amorçage de représentations générales sur l'autorité intervient dans le fait d'adhérer à des CCT face à un supérieur hiérarchique présenté comme injuste *vs.* ambigu (étude 1), (2) dans quelle mesure l'éveil de l'expérience passée de l'autorité affecte également l'adhésion à des propositions de CCT face à un supérieur hiérarchique perçu comme injuste *vs.* ambigu (étude 2).

Ainsi notre recherche propose de franchir un pas supplémentaire dans la compréhension des connaissances implicites de l'autorité en examinant les effets de différentes techniques d'activation de cette autorité sur les CCT ce qui, à notre connaissance, n'avait jamais été réalisé dans ce domaine précis. Notre approche s'inscrit également dans une perspective nouvelle des travaux menés dans le domaine de la justice organisationnelle s'efforçant d'intégrer les effets de l'expérience de l'injustice pour autrui, en tant qu'observateur, et pas seulement pour soi comme il était de mise dans les travaux antérieurs (Kray & Lind, 2002). Notre recherche attire donc l'attention sur l'importance d'autres processus cognitifs que le simple système évaluation-réaction auxquels nous pouvons avoir recours face à l'(in)justice perçue d'un supérieur hiérarchique. Dans le cadre de ces deux études les participants lisaient un scénario dans lequel était décrite une situation de travail mettant en scène un supérieur hiérarchique (injuste *vs.* ambigu) et son employé. En fonction des mécanismes activés préalablement (représentation générale d'une autorité hostile *vs.* bienveillante dans la première étude ou expérience passée de l'autorité hostile *vs.* bienveillante dans la deuxième), on a mesuré le degré d'adhésion des participants à des CCT après leur avoir demandé de se mettre à la place du

salarié concerné par le comportement (injuste *vs.* ambigu) du supérieur hiérarchique.

1.1 Théorie implicite du leadership, automaticité de l'esprit et amorçage sémantique.

Percevoir revient à « activer des catégories mentales » (Dijksterhuis & van Knippenberg, 1998). Quelles catégories mentales activons-nous lors de la perception d'un supérieur hiérarchique ? Ou plus précisément existe-t-il des catégories qui influenceraient plus que d'autres la perception du supérieur hiérarchique, telles que des catégories générales, ou des catégories spécifiques ou encore des catégories positives ou négatives ? C'est en fonction de l'accessibilité et de l'applicabilité des catégories mentales que l'on peut déterminer lesquelles seront le plus probablement activées. L'accessibilité est définie comme la probabilité qu'une catégorie soit activée. L'accessibilité augmente avec la fréquence et la récence de l'activation. L'accessibilité serait donc une des conditions d'activation d'une catégorie mentale. Pour tester l'influence d'une catégorie sur la perception du supérieur hiérarchique, nous avons décidé d'amorcer cette catégorie juste avant la perception. Une autre condition, qui pourrait paraître évidente mais mérite néanmoins d'être citée, est l'applicabilité. Un stimulus sera catégorisé dans la catégorie la plus accessible et applicable. L'applicabilité désigne la correspondance entre les caractéristiques de la catégorie mentale activée et celles connues du supérieur hiérarchique à percevoir. Plus il y a de correspondances entre ces caractéristiques, plus la catégorie est applicable (Higgins, 1996). Ainsi l'activation d'une catégorie « autorité hostile » serait plus applicable pour un salarié qui est confronté à un supérieur hiérarchique légèrement irrespectueux que pour celui qui travaille avec un supérieur hiérarchique très respectueux de ses salariés. La perception d'un supérieur hiérarchique serait donc le résultat conjoint de l'accessibilité et

de l'applicabilité des catégories activées en mémoire. Une des premières démonstrations expérimentales de l'importance de l'accessibilité sur la perception de personnes est due à Srull et Wyer (1979). Ils ont d'abord activé de façon implicite chez la moitié de leurs participants le concept d'hostilité. Pour l'autre moitié des participants, ce concept n'est pas activé. Dans une seconde tâche indépendante, tous les participants ont évalué un personnage, Donald, à partir d'une description ambiguë quant à son hostilité. Les participants chez qui le concept d'hostilité avait été activé ont évalué Donald comme beaucoup plus hostile que les participants chez qui ce concept n'avait pas été activé. La perception et les jugements qui en découlent semblent donc être en partie déterminés par l'accessibilité des représentations mentales. Dans cette recherche, les auteurs ont activé de façon expérimentale le concept d'hostilité.

Notre présent travail entre dans ce cadre de recherche en amorçant les catégories susceptibles d'influencer la perception du supérieur hiérarchique. La théorie implicite du leadership suggère que sans effort cognitif conscient, les employés perçoivent l'autorité hiérarchique en la comparant à une représentation générale de l'autorité (Lord, Foti, & De Vader, 1984). Conformément à cette idée, la littérature consacrée au leadership a longtemps reconnu que la perception et l'évaluation du leader s'appuie largement sur des processus automatiques (Eden & Leviatan, 1975). Dans la même perspective, l'activation d'un supérieur hiérarchique typique (tel qu'une autorité hostile ou une autorité bienveillante), serait aussi liée au contexte dans lequel le nouveau supérieur est perçu (Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001, Lord & Maher, 1991). Pour résumer, la théorie implicite du leadership soutient que la perception des leaders repose essentiellement sur l'activation de représentations générales préexistantes (Lord & Maher, 1991). A partir des aspects théoriques que l'on vient de développer nous nous attendons, dans notre première étude, à ce que l'évaluation du supérieur hiérarchique soit influencée par les représentations générales de l'autorité activée.

1.2 La justice interactionnelle et l'adhésion aux Comportements Contreproductifs au Travail

Les conséquences de la conduite des supérieurs hiérarchiques sur le ressenti des salariés ont été beaucoup étudiées à partir du concept de justice interactionnelle. La justice interactionnelle se focalise sur la perception qu'ont les employés de la qualité du traitement interpersonnel (dignité et respect) reçu au cours de leurs relations quotidiennes avec les supérieurs hiérarchiques (Bies & Moag, 1986). Cette dimension des relations interpersonnelles est l'une des quatre composantes de la justice organisationnelle étudiées de manière extensive dans la littérature (Greenberg & Colquitt, 2005). Les trois autres composantes sont : la justice procédurale (Thibaut & Walker, 1975) qui correspond à la justice perçue du processus aboutissant à une décision, la justice distributive (Adams, 1965) qui correspond à l'équilibre perçu entre les rétributions et les contributions comparativement à autrui et enfin la justice informationnelle qui renvoie aux explications et aux justifications adéquates fournies sur les décisions (Shapiro, Buttner, & Barry, 1994). Nous avons choisi de manipuler la justice interactionnelle dans notre scénario parce qu'elle semble jouer un rôle particulièrement important en période de crise et qu'elle est très souvent associée à des CCT. En effet, Folger et Skarlicki (1998) ont montré que c'est a priori au moment où les employés ont le plus besoin d'informations complètes et d'un traitement sensible que leurs supérieurs présentent le niveau d'injustice interactionnelle le plus élevé (par exemple, lorsque des restructurations ou des baisses de salaire sont annoncées, des licenciements programmés). Ce phénomène appelé « effet Churchill » (pour une revue, voir Nadisic, 2008) consiste, de la part des dirigeants d'entreprise, à se montrer particulièrement froids et agressifs lorsqu'ils ont de mauvaises nouvelles à annoncer. Or, lorsque les salariés estiment avoir été maltraités au moment où des décisions négatives ont été prises, ils cherchent bien souvent à obtenir réparation quitte à se venger (Folger & Cropanzano, 2001). Les recherches ont

ainsi mis en évidence que la raison la plus fortement évoquée par les salariés ayant choisi de poursuivre leur ancien employeur est qu'ils ont eu le sentiment d'avoir été traités avec rudesse lors de leur licenciement et ce même s'ils furent traités justement durant l'ensemble de leur relation avec ce même employeur (Lind, Greenberg, Scott, & Welchans, 2000.). Le traitement interpersonnel injuste serait ainsi le plus sûr moyen de produire des CCT de la part des employés comme l'atteste une abondante littérature consacrée à ce sujet. Ainsi, les CCT seraient liés à de l'injustice interactionnelle au moment de l'annonce de réductions de budget (Bies & Shapiro, 1987), de recrutements (Bies & Moag, 1986), d'évaluations (Korsgaard, Robertson, & Rymph, 1998 ; Taylor, Tracy, Renard, Harrison, & Carroll, 1995) ou encore lorsque les supérieurs hiérarchiques doivent répondre à des accusations publiques (Folger & Skarlicki, 2001).

1.3 Hypothèses.

L'ensemble des considérations théoriques qui précèdent nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes concernant l'étude 1 :

H1. On s'attend à trouver plus d'adhésion à des CCT lorsque les comportements du supérieur hiérarchique sera décrite comme injuste plutôt qu'ambigüe.

H2. On s'attend à trouver plus d'adhésion à des CCT après amorçage d'une autorité hostile plutôt que bienveillante ou sans amorçage.

H3. Lorsque les comportements du supérieur hiérarchique seront décrits comme injuste plutôt qu'ambigüe on s'attend à trouver plus d'adhésion à des CCT après amorçage d'une autorité hostile plutôt que bienveillante ou sans amorçage

2. Pré-test

2.1 Méthode

2.1.1 Participants.

Le questionnaire a été distribué à 52 étudiants de l'université de Mont Saint Aignan (Rouen). L'échantillon était constitué de 50% d'hommes et de femmes, avec un âge moyen des participants de 20 ans (ET= 1.67).

2.1.2 Procédures.

Les participants devaient choisir dans une liste les trois mots qui selon eux définissent le mieux l'autorité. Cette liste était constituée de quatorze mots définissant l'autorité dont une moitié dite « neutre » composée en majorité de mots sémantiquement associés à l'autorité (e.g., « leader », « autorité », « hiérarchie »...) et l'autre moitié connotée soit négativement dans une condition (e.g., « contrainte », « sanction », « abus de pouvoir »...) soit positivement dans une autre condition (e.g., « respect », « compréhension », « progression », ...). La construction de ce matériel s'est appuyée sur la littérature des styles de leadership en reprenant la catégorisation « structure et considération » (Fleishman, 1998). Le style « structure » met l'accent sur une organisation stricte du travail, un contrôle de l'exécution, tandis que le style « considération » met davantage l'accent sur des attitudes amicales et respectueuses. Un premier pré-test nous a conduit à réduire l'écart entre les mots neutres et les mots connotés en proposant deux listes de mots neutres afin d'augmenter la crédibilité de notre matériel. Les mots neutres relatifs à l'organisation et à l'administration accompagnent les mots connotés positivement (condition amorçage de l'autorité bienveillante) tandis que ceux centrés sur le pouvoir et la hiérarchie soutiennent les mots connotés négativement (condition amorçage de l'autorité hostile). (Voir tableau 1).

Tableau 1. Listes de mots associés à l'autorité hostile (*vs.* bienveillante).

	Liste d'amorçage de l'autorité bienveillante	Liste d'amorçage de l'autorité hostile
Mots orientés (considération <i>vs.</i> structure)	Respect / Compréhension / Justice / Progression / Charisme / Légitime / Efficacité	Abus de pouvoir / Imposer / Stress / Sanction / Contrainte / Violence / Ordre
Mots ambigus (organisation <i>vs.</i> hiérarchie)	Contrôle / Décision / Vérification / Institution / Organisation / Gestion / Indispensable	Commandement / Leader / Hiérarchie / Pouvoir / Puissance / Dirige / Influence

2.1 Résultats et Discussion

Les résultats montrent qu'après avoir lu les mots de la condition « amorçage de l'autorité hostile » les participants associent davantage l'autorité à une personne stricte $M=3.9$ ($ET=.13$), exigeante $M=4.51$ ($ET=.13$) et hostile $M= 3.81$ ($ET=.11$) plutôt qu'à une personne respectueuse $M=2.14$ ($ET=.14$), amicale $M= 1.51$ ($ET=.11$) et bienveillante $M=1.14$ ($ET=.09$) (sur une échelle de Likert allant de 1 : « pas du tout d'accord » à 5 : « tout à fait d'accord »). Tandis qu'après avoir lu les mots de la condition « amorçage de l'autorité bienveillante » les participants associent davantage l'autorité à une personne respectueuse $M=3.36$ ($ET=.14$), amicale $M=3.64$ ($ET=.12$) et bienveillante $M=3.68$ ($ET=.10$) plutôt qu'à une personne stricte $M=2.1$ ($ET=.13$), exigeante $M=2.24$ ($ET=.14$), et hostile $M=1.16$ ($ET=.11$). Les différences entre les deux amorçages sont significatives à $p<.0001$.

Les résultats du pré-test mettent en évidence que les deux listes de mots amorcent des représentations différentes de l'autorité. Conformément à la théorie de Fleishman (1998), la liste « autorité hostile » amorce des représentations hostiles, strictes et exigeantes de l'autorité, tandis que la liste « autorité bienveillante » active des images de l'autorité associées au respect, à

l'amitié et à la bienveillance. Pour conclure, nous pouvons donc utiliser ces deux listes de mots pour amorcer respectivement des représentations « hostiles » ou « bienveillantes » de l'autorité.

3. Etude 1 : Amorçage sémantique et représentation générale

C'est au travers de l'amorçage sémantique que l'étude 1 permet de tester l'impact des représentations générales de l'autorité sur la perception d'un supérieur hiérarchique dont le comportement est présenté comme injustes *vs.* ambigu.

3.1 Méthode

3.1.1 Participants et Plan expérimental

Le questionnaire a été distribué à 172 étudiants en licence de psychologie des universités Jules Verne de Picardie et de Paris Ouest – La Défense. L'échantillon était composé à 93% de femmes, avec un âge moyen des participants de 21 ans (ET= 4.06), 81,9% des participants avaient déjà travaillé. La passation était individuelle. Les participants ont été aléatoirement assignés à une des conditions du plan factoriel suivant : 3 (amorce autorité hostile *vs.* bienveillante *vs.* sans amorce) x2 (comportement du supérieur hiérarchique : injuste *vs.* ambigu).

3.1.2 Procédure

Afin de s'assurer de l'opérationnalité de l'amorçage on a utilisé le paradigme des études indépendantes. Il s'agit de présenter comme distinctes et indépendantes la tâche d'amorçage et la (ou les) tâche(s) de mesure des effets de l'amorçage (Bargh, 1992). Le questionnaire a été administré durant un cours

où nous présentions les deux parties de l'étude comme deux études distinctes. La première partie nous permettait d'activer notre première variable indépendante, l'amorçage de l'autorité. La seconde servait à présenter la deuxième variable indépendante sur les comportements du supérieur hiérarchique suivie des variables dépendantes.

La première partie constituait la tâche d'amorçage présentée dans le pré-test. Dans la seconde partie du questionnaire un scénario est présenté aux participants dans lequel la scène suivante est décrite :

« Bénédicte Toussain est téléopératrice pour la compagnie Thuria, sous la direction de Laurence Guilo. Laurence Guilo lui a fait comprendre qu'elle n'était pas assez efficace, qu'il fallait qu'elle mette les " bouchées doubles ". Laurence Guilo est une femme sérieuse et rigoureuse. *Pour obtenir ce qu'elle attend Laurence Guilo n'hésite pas à faire preuve d'autorité et à menacer ses employés.* Afin de s'assurer de l'efficacité de Bénédicte Toussain elle a décidé de contrôler l'ensemble de ses appels une fois par semaine. Depuis quelques semaines Bénédicte Toussain rentre de plus en plus tard le soir et est stressée par son travail ».

Quand ce scénario est présenté sans la phrase en italique, il active la condition où le supérieur hiérarchique a un comportement ambigu, tandis qu'avec l'ajout de la phrase en italique c'est la condition « injuste » qui est activée selon les critères d'injustice interactionnelle mis en évidence par Bies et Moag (1986). Un pré-test réalisé auprès de 51 participants âgés en moyenne de 22 ans (ET=2.3) et composé de 55 % de femmes et 45% d'hommes, montre que dans la condition « injuste » les participants évaluent Laurence Guilo comme « fortement injuste » $M= 7,37$ (ET=.18) et peu ambigu $M=2.04$ (ET=.18) (sur une échelle de Likert allant de 1 : « personne juste » à 9 : « personne injuste ») alors que dans la condition « ambigüe » les participants évaluent Laurence Guilo comme « juste »

$M= 2,55$ ($ET=.17$) et fortement ambiguë $M=6.92$ ($ET=.17$). Les différences entre les deux scénarii sont significatives à $p<.0001$.

3.1.3 Variable dépendante

Cette mise en situation se termine par la mesure de l'adhésion à des CCT. Nous nous sommes appuyés sur les résultats d'une précédente étude menée par Le Roy, Finkelstein, Minibas-Poussard et Bastounis (2005) à partir de l'échelle de CCT de Marcus, Schuler, Quell et Hümpfner (2002) pour retenir les CCT les plus fréquemment réalisés en France. Ces comportements sont essentiellement des comportements mineurs¹⁰, nous avons quand même tenu à garder un comportement majeur à travers le comportement de vol afin de conserver une mesure plus générale. Les participants sont ainsi amenés à se prononcer sur leur degré d'adhésion aux CCT que Bénédicte Toussain pourrait être amenée à réaliser sur une échelle de Likert en cinq points (de 1 : « pas du tout d'accord » à 5: « tout à fait d'accord »). Exemple d'item : « Elle néglige de suivre les instructions de sa responsable ». Le coefficient alpha de cette mesure étant satisfaisant ($\alpha=.71$), les analyses ont été menées à partir de la somme des réponses données à chaque proposition de CCT. Avant de rendre le questionnaire les participants devaient indiquer leur sexe, leur âge, s'ils étaient salariés, et la durée de leur plus long contrat de travail.

3.2 Résultats

L'ensemble des analyses statistiques de cette étude a été mené par ANOVA et les analyses post hoc ont été réalisées au moyen du test de Tukey, les moyennes, écart-types et tailles d'échantillons par conditions expérimentales sont présentées en annexe.

¹⁰ Selon le cadre d'analyse proposé par Robinson et Bennett (1995) pour les comportements déviants au travail et repris par Colon, Meyer et Nowakowski (2005) pour les comportements contreproductifs.

En ce qui concerne l'analyse des résultats portant sur l'adhésion aux CCT, un premier effet principal du comportement du supérieur hiérarchique est trouvé : $F(1,166)=221,14$; $p<.0001$. Les participants sont plus favorables à la réalisation de CCT quand le supérieur hiérarchique est décrit comme injuste ($M=7.66$, $ET=.78$) plutôt qu'ambigu ($M=2.25$, $ET=1.25$). Un effet principal de l'amorçage est également trouvé : $F(2,166)=9,677$; $p<.0001$. Les participants sont plus favorables à des CCT quand ils ont été préalablement soumis à une amorce d'autorité hostile plutôt qu'à une amorce d'autorité bienveillante ($M=17.53$, $ET=6.01$ / $M=15.15$, $ET=4.97$; $p<.0001$) ou lorsqu'ils n'ont pas eu d'amorce ($M=17.53$, $ET=6.01$ / $M=15.10$, $ET=4.57$; $p<.0001$). Nos deux premières hypothèses sont ainsi validées.

Conformément à notre troisième hypothèse, on observe une interaction entre l'amorçage et les comportements du supérieur hiérarchique sur les CCT : $F(2,166) = 4,167$, $p<.01$. Les analyses post-hoc montrent que dans le scénario, lorsque le supérieur hiérarchique a un comportement injuste, l'adhésion aux CCT est plus importante avec une amorce hostile de l'autorité plutôt qu'une amorce bienveillante ($M=22.43$, $ET=3.72$ / $M=18.76$, $ET=3.04$, $p<.0001$) ou sans amorce ($M= 22.43$, $ET =3.72$ / $M=18.24$, $ET=3.2$, $p<.0001$) (voir Figure1).

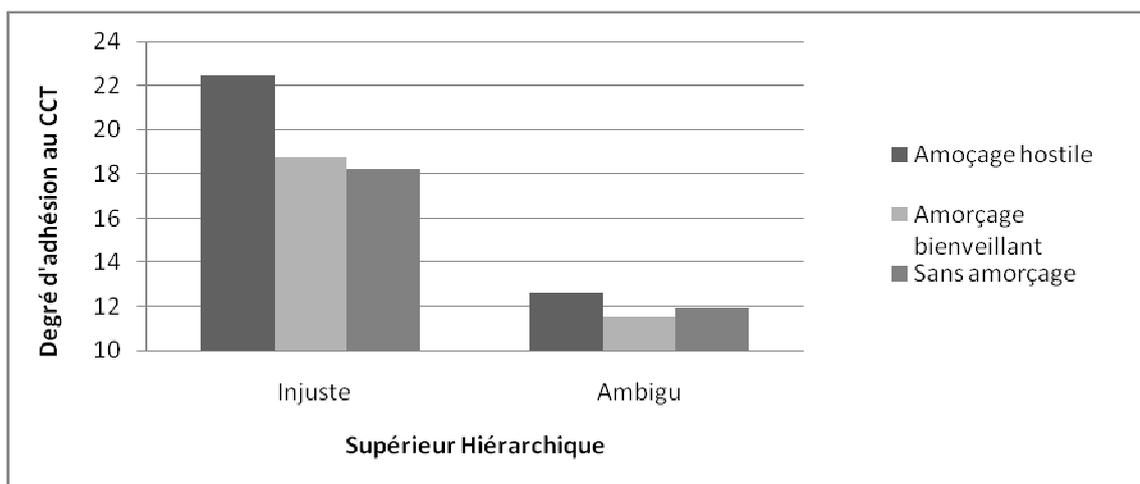


Figure1. Interaction entre l'amorçage de l'autorité et les attitudes du supérieur hiérarchique sur l'adhésion à la réalisation de CCT.

En revanche, lorsque le scénario est ambigu, l'amorçage d'une autorité bienveillante ou hostile n'a pas d'effet sur les CCT ($M= 11.54$, $ET=3.73$ / $M=12.63$, $ET=3.15$; n.s.).

3.3 Discussion

Au vu de ces premiers résultats, on peut suggérer provisoirement que les comportements perçus comme injustes par les participants fonctionnent comme une alerte les amenant à faire appel à leur mémoire sémantique qui joue alors un rôle d'amplificateur sur l'adhésion à des CCT. En revanche, face à un supérieur hiérarchique ambigu quant à la justice de ses comportements, les individus n'ont pas particulièrement recours à des représentations générales comme heuristiques de jugements. On peut ainsi se demander dans quelle mesure des représentations plus spécifiques de l'autorité, amorcées par le rappel d'une expérience passée, en raison de l'implication du soi et des conséquences concrètes qu'elles déterminent pour l'individu, pourraient venir combler le manque d'information lié à la présentation d'un supérieur hiérarchique dont les comportements seraient décrits comme ambigus. Dans notre deuxième étude nous nous sommes donné les moyens de répondre à cette question en comparant les effets de l'activation de représentations de l'autorité soit spécifiques (rappel en tant qu'acteur à la 1^{ère} personne) soit générales (rappel en tant qu'observateur à 3^{ème} personne) sur les réactions des participants confrontés à un supérieur hiérarchique injuste *vs.* ambigu.

En effet, un certain nombre de recherches nuancent sensiblement les assomptions de la théorie implicite du leadership. Il a été ainsi suggéré que la réalité du traitement cognitif ne pouvait pas être aussi simple (par exemple, Chen, 2001; Smith, & Zarate, 1992) et ce pour différentes raisons. Premièrement, il a été montré que l'action du filtre des représentations générales est très

malléable et des informations supplémentaires sont utilisées pour favoriser la catégorisation d'une nouvelle autorité (Chen, 2001). Deuxièmement, d'autres processus tels que le rappel de l'expérience passée via l'activation de caractéristiques individuelles ou via des représentations mentales préalablement encodées, favorisent la catégorisation d'un nouveau leader. Dans le rappel de l'expérience passée, les attributions causales de l'expérience acquise sont utilisées pour classer et juger les nouveaux individus au lieu de (ou en plus de) la simple activation des représentations générales.

Notre deuxième étude a ainsi pour objectif de compléter l'étude du rôle des représentations générales de l'autorité (amorçage sémantique) en testant des représentations plus spécifiques avec l'expérience passée vécue personnellement par les participants d'une autorité hostile *vs.* bienveillante (rappel de l'expérience passée).

4. Etude 2 : Amorçage de l'expérience passée

4.1 Rappel autobiographique et éveil de l'expérience passée

Ritter et Lord (2007) expliquent l'effet du rappel de l'expérience acquise à travers le processus de transfert: "le transfert inclut l'utilisation de structures mentales élaborées dans une relation antérieure et guide automatiquement les processus cognitifs et émotionnels de la nouvelle relation, en grande partie via l'activation des aspects particuliers de sa propre identité" (p.1683). Le transfert est bien établi dans la littérature de l'auto-identité (Andersen & Chen, 2002), mais il n'a pas encore été appliqué au domaine du leadership ou à celui des relations entre employés et supérieurs hiérarchiques. Ce corps de recherche pourrait ainsi avoir des implications directes sur la perception des supérieurs hiérarchiques par leurs employés, et par conséquent sur l'autorégulation des

comportements des employés et notamment leur engagement dans des CCT. Ainsi au travers de l'expérience acquise, d'autres représentations mentales plus spécifiques peuvent être activées dans une relation supérieur hiérarchique-employé et offrir une alternative cognitive aux représentations générales. En d'autres termes, plutôt que l'activation des représentations générales, les individus pourraient aussi utiliser une forme plus spécifique et personnelle d'un exemplaire de leader pour influencer leurs perceptions et leurs réactions. Cette autre forme de représentation mentale semble s'appliquer parfaitement dans ce contexte, parce qu'elle est chroniquement accessible, durable, et a tendance à influencer les perceptions de l'ensemble des nouvelles personnes rencontrées (Andersen & Chen, 2002; Hinkley & Andersen, 1996). Lorsque les représentations stockées sont activées par un stimulus (tel que le rappel autobiographique), elles guident les perceptions. Ces représentations en mémoire guident les individus dans leur relation avec de nouvelles personnes. Dans un premier temps par le rappel de l'expérience passée, cette seconde étude permet d'approfondir les résultats obtenus dans notre première étude. Nous nous attendons ainsi à ce que des représentations spécifiques de l'autorité, renforcées par l'implication du soi, interviennent non seulement dans la situation où les comportements du supérieur hiérarchique sont décrits de manière injuste mais aussi quand ils sont décrits de manière ambiguë. Dans un second temps, nous souhaitons comparer les effets respectifs de l'activation en mémoire de représentations spécifiques déterminées par l'implication du soi à des représentations plus générales de l'autorité. Pour opérationnaliser cette comparaison nous nous sommes intéressés aux mécanismes cognitifs en jeu lors du rappel de l'expérience passée.

4.2 L'expérience passée : se souvenir en tant qu'acteur ou en tant qu'observateur ?

Comme nous venons de le rappeler, le souvenir de l'expérience passée mobilise des mécanismes cognitifs qui lui sont propres et qui diffèrent de ceux activés par l'amorçage sémantique. A partir de la tâche de rappel de l'expérience passée nous souhaitons activer en mémoire à la fois des représentations spécifiques déterminées par l'implication du soi et des représentations générales. Dans le cas particulier de la mémoire, cette distinction se manifeste littéralement dans l'imagerie visuelle liée à la mémoire de l'expérience passée. Ainsi dans le domaine du rappel autobiographique, Nigro et Neisser (1983) ont constaté que les individus peuvent adopter deux points de vue pour se rappeler d'un événement: les souvenirs en tant que participants « field memories » qui sont visualisés par les propres yeux du participant (i.e., rappel du souvenir à la première personne), ou en tant qu'observateur visualisés comme si le participant devenait un observateur (i.e., rappel du souvenir à la troisième personne). Ces perspectives d'imageries interviennent au niveau auquel les individus construisent leurs propres perceptions des choses. En s'appuyant sur les travaux de Vallacher et Wegner (1985) nous pouvons établir que le rappel en tant qu'acteur renvoie à un niveau concret (i.e., « J'ai peur quand il crie sur moi ») ; il s'appuie sur des détails permettant de définir l'action isolée activant des représentations spécifiques où le soi est impliqué. Alors que le niveau abstrait de la même action (i.e., « Les leaders crient souvent ») a un sens plus large et des conséquences plus éloignées pour la personne activant des représentations générales. Dans le cadre de notre 2^{ème} étude, nous avons ainsi opérationnalisé le rappel de l'expérience passée en demandant aux participants soit d'utiliser la 1^{ère} personne pour activer une représentation spécifique de l'autorité déterminée par le soi, soit la 3^{ème} personne pour activer une représentation générale.

4.3 Hypothèses

L'ensemble des considérations théoriques qui précèdent nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes concernant l'étude 2 :

H1. On s'attend à trouver plus de CCT lorsque la cible du rappel sera décrite par les participants comme hostile plutôt que bienveillante.

H2. On s'attend à trouver plus de CCT lorsque le type de rappel de l'autorité s'effectuera à la première personne plutôt qu'à la troisième personne ou sans rappel.

H3. Lorsque la cible du rappel sera décrite comme hostile, on s'attend à trouver plus de CCT quand le type de rappel s'effectuera à la première personne plutôt qu'à la troisième ou sans rappel ce qui ne sera pas le cas lorsque la cible du rappel sera bienveillante.

H4. On s'attend à trouver plus de CCT lorsque le comportement du supérieur hiérarchique sera présenté comme injuste plutôt qu'ambigu.

4.4 Méthode

4.4.1 Participants et Plan expérimental

Le questionnaire a été distribué à 334 étudiants en licence de psychologie des universités Jules Verne de Picardie et de Paris Ouest - La Défense. L'échantillon était composé à 88,3% de femmes, avec un âge moyen des participants de 21 ans. 70,4% des participants ont déjà travaillé. La passation était individuelle. Les participants ont été aléatoirement assignés à une des conditions du plan factoriel suivant : 3 (cible du rappel : autorité bienveillante *vs.* hostile *vs.* sans rappel) x 2 (type de rappel : 1^{er} personne *vs.* 3^{ème} personne) x 2 (comportement du supérieur hiérarchique : injuste *vs.* ambigu).

4.4.2 Procédure

Le questionnaire a été administré durant un cours où nous présentions les deux parties de l'étude comme deux études distinctes. La première partie constituait la tâche de rappel autobiographique. Les participants étaient amenés à se rappeler, en décrivant par écrit, une expérience avec une autorité hostile (*vs.* bienveillante), à la 1^{ère} personne (*vs.* à la 3^{ème} personne). La consigne du rappel de l'autorité hostile à la 1^{ère} personne était : « Nous vous proposons de vous remémorer une situation dans laquelle vous avez été confronté personnellement à une figure d'autorité hostile (professeur, policier, juge...) » tandis qu'à l'inverse celle du rappel à la 3^{ème} personne était : « Nous vous proposons de vous remémorer une situation dans laquelle vous avez été témoin de l'action d'une figure d'autorité hostile (professeur, policier, juge...) sur quelqu'un (proche de vous ou inconnu) ». A la suite de cette consigne les participants étaient amenés à situer le contexte spatio-temporel et à décrire en quelques mots la situation ainsi que les émotions ressenties. Dans la condition contrôle, les participants commençaient directement par la seconde partie du questionnaire, sans effectuer de tâche de rappel.

La seconde partie du questionnaire était présentée aux étudiants comme une seconde étude totalement indépendante de la première. Dans cette partie les participants étaient amenés à lire le même scénario que dans l'étude 1 mettant en scène une employée (Bénédicte Toussain) et son supérieur hiérarchique (Laurence Guilo).

4.4.3 Variable dépendante

Les mesures utilisées dans cette étude sont les mêmes que celles employées dans l'étude 1 où les participants donnent leur degré d'accord aux CCT que Bénédicte Toussain pourrait être amené à réaliser. Le coefficient alpha de l'adhésion aux CCT étant satisfaisant ($\alpha = .70$), nous avons mené nos analyses à partir de la somme des réponses données pour tous les comportements. Avant

de rendre le questionnaire les participants devaient indiquer leur sexe, leur âge, s'ils sont salariés, et la durée de leur plus long contrat de travail.

4.5 Résultats

L'ensemble des analyses statistiques de cette étude a été mené par ANOVA et les analyses post hoc ont été réalisées au moyen du test de Fisher. Les moyennes, écart-types et tailles d'échantillons par conditions expérimentales sont présentées en annexe.

4.5.1 Analyses des représentations activées

On observe que les participants dans la condition sans rappel (groupe contrôle) sont moins favorables aux CCT que les participants ayant effectué un rappel hostile ($M=14.46$, $ET=4.86$ / $M=17.20$, $ET=5.50$; $p<.0001$) ou que les participants ayant effectué un rappel bienveillant ($M=14.46$, $ET=4.86$ / $M=15.70$, $ET=5.28$; $p<.01$). Un deuxième effet principal du type de rappel (1^{ère} vs. 3^{ème} personne) est trouvé : $F(1, 322)=34.369$; $p<.0001$. Les participants se montrent ainsi plus favorables à des CCT lorsqu'ils effectuent un rappel à la première personne plutôt qu'à la troisième personne ($M=17.01$, $ET=5.16$ / $M=14.58$, $ET=5.24$). Un troisième effet principal du comportement du supérieur hiérarchique (injuste vs. ambigu) est trouvé : $F(1, 322)=260.89$; $p<.0001$. Les participants sont nettement plus favorables à des CCT lorsque le scénario décrit un supérieur hiérarchique injuste plutôt qu'ambigu ($M=19.15$, $ET=4.13$ / $M=12.44$, $ET=4.22$). Nos deux premières hypothèses sont validées.

Une seule interaction significative est trouvée, validant notre troisième hypothèse, entre le type de rappel (à la 1^{ère} personne vs. à la 3^{ème} personne) et la cible du rappel (expérience passée d'une autorité bienveillante vs. hostile) sur le soutien aux CCT, $F(2, 322)=8.773$, $p=.0001$. Les analyses post hoc (voir tableau 1)

révèlent que lorsque la cible du rappel est un leader hostile, les participants sont plus favorables à des CCT quand le rappel se fait à la 1^{ère} personne plutôt qu'à la 3^{ème} personne ($M= 19.51$, $ET=4.63$ / 14.86 , $ET=5.37$; $p< .0001$). Dans l'analyse de cette même interaction, un résultat inattendu est trouvé. En effet, lorsque la cible du rappel est décrite comme bienveillante, les participants sont également plus favorables à la réalisation de CCT lorsque le rappel se fait à la 1^{ère} personne plutôt qu'à la 3^{ème} personne ($Ms= 16.51$, $ET=5.18$ / 14.89 , $ET=5.31$; $p<.02$). En revanche, lorsque le rappel se fait à la 3^{ème} personne, la cible du rappel (bienveillante ou hostile) n'a pas d'effet sur les CCT ($M= 14.89$, $ET=5.31$ / $M=14.86$, $ET=5.37$; n.s.). Les comparaisons des différentes conditions avec les groupes contrôles montrent que le rappel à la 1^{ère} personne entraîne plus d'adhésion à des CCT que l'autorité rappelée soit bienveillante ou hostile, tandis qu'on ne trouve pas de différence avec le groupe contrôle lorsque le rappel s'effectue à la 3^{ème} personne que l'autorité rappelée soit également bienveillante ou hostile (voir Figure 2).

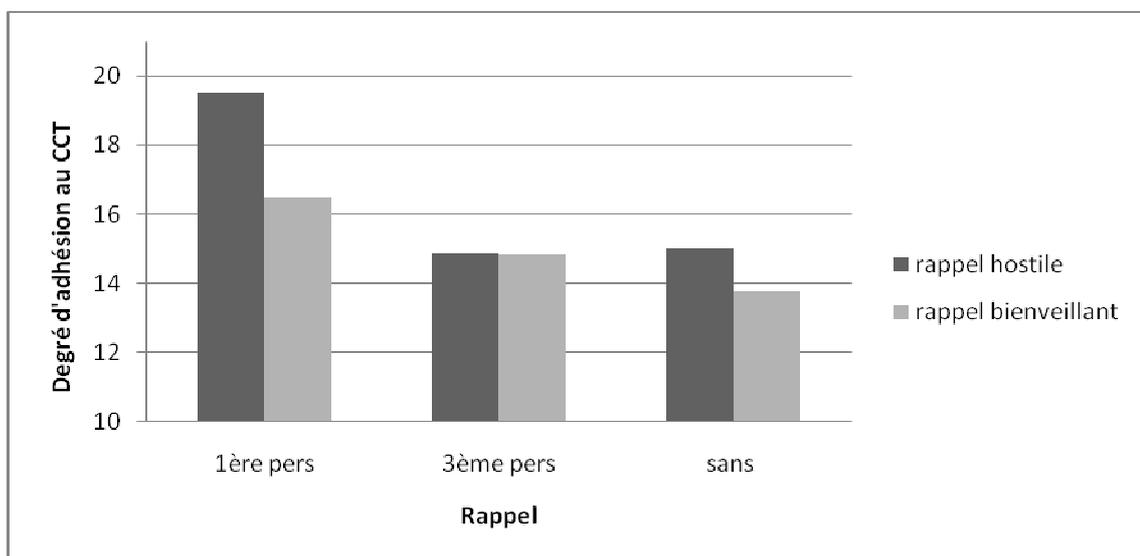


Figure 2. Interaction entre la cible du rappel et le type de rappel sur l'adhésion au CCT.

4.5.2 Analyses du lien entre les représentations activées et les comportements du supérieur hiérarchique

Conformément à notre hypothèse 4, on observe un premier effet principal de la cible du rappel (hostile *vs.* bienveillant) sur l'adhésion des participants à des CCT : $F(2, 322) = 13.544$; $p < .0001$. Mais, nous n'obtenons pas d'interaction entre nos trois facteurs (type de rappel x cible du rappel x comportements du supérieur hiérarchique).

4.6 Discussion

Les résultats de cette deuxième expérimentation mettent en lumière le poids du rappel à la première personne. Ainsi, l'effet du type de rappel de l'expérience passée selon qu'elle est effectuée à la première ou à la troisième personne prend le pas sur la cible rappelée (hostile ou bienveillante). Le fait que le type de rappel (1^{ère} *vs.* 3^{ème} personne) produise aussi un effet sur l'augmentation des CCT lorsque la cible du rappel est une autorité bienveillante suggère que dans le cas précis de cette étude et compte tenu de la population d'étudiants concernée, le rappel d'une expérience personnelle avec une autorité fonctionne, dans l'esprit des participants, comme un filtre annulant l'impact de la supposée bienveillance de l'autorité rappelée. Pour conclure, le souvenir d'une expérience que l'on a personnellement vécue avec une autorité offre l'impact le plus important sur l'adhésion à des propositions de CCT quelle que soit l'orientation du souvenir, positif ou négatif. Ce résultat conforte ceux obtenus dans le cadre de notre première expérimentation en mettant en évidence le rôle de l'activation de représentation de l'autorité en mémoire sur l'adhésion à des CCT. Si, dans le cadre de cette deuxième étude, l'impact de l'expérience passée de l'autorité sur les CCT quelque soit le comportement injuste *vs.* ambigu d'un supérieur hiérarchique n'a pu être démontré, l'effet de l'implication du soi activée par le recours à la 1^{ère} personne semble néanmoins offrir des pistes de recherches intéressantes.

5. Discussion Générale

Dans nos deux études, les effets principaux concernant le comportement injuste *vs.* ambigu du supérieur hiérarchique sont conformes aux rares résultats obtenus dans le domaine des comportements contreproductifs au travail. Ces résultats montrent ainsi que lorsque l'on observe qu'un salarié a été victime d'une injustice interactionnelle les participants se déclarent plus favorables à des CCT (par ex. Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002; Kohari & Lord, 2007; Skarlicki & Folger, 1997). En revanche, les effets principaux des deux types d'amorçage (sémantique dans la première étude et rappel de l'expérience passée dans la deuxième) sur l'adhésion à des CCT ouvrent des perspectives nouvelles sur les antécédents des relations entre supérieur hiérarchiques et employés.

En ce qui concerne les interactions obtenues sur chacune de nos études, on constate que le pattern des réponses est sensiblement différent et réclame, à ce titre, une discussion ouvrant la voie vers de nouvelles recherches. Plus précisément, on observe dans notre première étude que l'effet d'interaction entre l'amorçage d'une autorité hostile et les comportements du supérieur hiérarchique augmente l'adhésion à des CCT lorsque le supérieur hiérarchique est décrit comme injuste et non lorsqu'il est décrit comme ambigu. Dans notre deuxième étude, on observe que le rappel autobiographique de l'autorité et les comportements du supérieur hiérarchique ont des effets indépendants sur les CCT. De fait, c'est la combinaison d'un rappel de l'autorité à la 1^{ère} personne avec une cible d'évaluation décrite par les participants comme hostile ou bienveillante qui entraîne la plus forte adhésion à des CCT dans la deuxième étude.

S'agissant de la première étude, le fait que l'amorçage sémantique n'ait pas d'impact sur les participants lorsqu'ils sont confrontés à un supérieur hiérarchique ambigu, semble indiquer que le recours à des représentations

générales de l'autorité est un processus sélectif qui n'interviendrait que lorsqu'un évènement est perçu comme clairement menaçant. Ce phénomène peut s'expliquer par la théorisation du « système humain d'alarme » développée par Eisenberg et Lieberman (2004) postulant que la perception d'une menace pour soi ou pour autrui dans l'environnement immédiat amène les individus à donner des réponses ou à réaliser des comportements plus promptement. Cette conceptualisation a été élargie au domaine de l'injustice perçue par van den Bos, *et al.* (2008). Les auteurs ont ainsi montré que lorsque les individus se sentent menacés ou « alarmés » (les manipulations expérimentales utilisaient de simples points d'exclamation dans un message électronique), ils se montrent plus sensibles à l'injustice perçue que lorsque la menace n'est pas directe.

S'agissant de la deuxième étude, c'est l'implication du soi provoquée par un souvenir personnalisé qui prend ici largement le pas sur un souvenir dans lequel les participants n'étaient qu'observateurs (Libby & Eibach, 2002). Le rôle amplificateur du rappel à la première personne sur l'adhésion à des CCT, mis en relief par l'interaction entre le type de rappel (1^{ère} vs. 3^{ème} personne, vs. sans rappel) et la cible du rappel (hostile vs. bienveillante), prolonge les nombreuses recherches mettant en exergue le rôle prépondérant du soi dans les perceptions de justice (par ex. Brockner, De Cremer, van den Bos, & Chen, 2005; De Cremer & Sedikides, 2005). C'est donc la seule implication personnelle dans le rappel en mémoire de l'autorité qui, dans le cas précis de notre deuxième étude, mobilise l'attention des participants pour les amener à adhérer à plus de CCT.

Ainsi, dans notre première étude, la mémoire sémantique est activée par le caractère directement menaçant du comportement du supérieur hiérarchique conduisant les participants à plus de CCT, tandis que dans la deuxième étude, c'est l'implication personnelle produite par l'utilisation de la 1^{ère} personne qui amène les participants à plus de CCT indépendamment du caractère juste ou ambigu du comportement du supérieur hiérarchique.

Toujours dans notre deuxième étude, on a pu constater que lorsque le type de rappel s'effectuait à la première personne, les participants augmentaient leur soutien à des CCT que la cible du rappel soit bienveillante ou hostile. Ce résultat, qui n'est pas conforme à nos attentes (on envisageait une augmentation des CCT seulement en condition de rappel hostile), indique que les participants ont, par ce type de rappel, accédé à une représentation personnelle suffisamment négative d'un leader et suffisamment forte pour annuler l'effet « bienveillant » de la cible du rappel. De plus, les comparaisons menées à partir des groupes contrôles montrent bien que les participants avaient déjà une représentation négative de leur expérience passée avec l'autorité. Dans cette perspective et pour de futures recherches, on peut raisonnablement envisager que les émotions positives ou négatives éveillées par le rappel d'une expérience passée avec une autorité pourraient jouer un rôle modérateur important dans l'évaluation d'un supérieur hiérarchique et dans l'adhésion à des CCT sans qu'il soit nécessaire de diriger le rappel vers une cible bienveillante ou hostile. En effet, ce rappel serait ainsi réalisé de manière plus naturelle et indirecte et permettrait ainsi de mieux discriminer, par construction, les participants ayant eu une expérience négative ou positive de l'autorité.

Pour conclure, l'ensemble de nos résultats doit être considéré comme exploratoire en raison des limitations, liées en grande partie à la population concernée par nos deux études. La spécificité de notre population nous amène à réfléchir sur les limites des études portant sur le monde du travail auprès d'étudiants en sciences sociales. En effet, les étudiants en sciences sociales peuvent être amenés à évaluer de manière systématiquement négative une source d'autorité managériale en raison de leur mode de socialisation et de leurs valeurs collectives qui les amènent à se définir bien souvent en opposition à l'économie libérale et au système hiérarchique prévalant au sein des organisations. Les résultats obtenus à partir des comparaisons avec le groupe contrôle permettent d'éclaircir ce point précis. En effet, on a pu observer que le rappel d'une autorité hostile à la 3^{ème} personne (rappel générique ou

sémantique) ne présente pas de différence significative avec le groupe contrôle (sans rappel). Or, si l'adhésion à des CCT ne présente pas de différence significative entre le groupe contrôle et le rappel d'une autorité hostile, on peut alors envisager que les participants avaient déjà une représentation plutôt hostile d'une autorité que le rappel à la 3^{ème} personne n'aurait pas modifié tandis que le rappel à la première personne l'aurait, en revanche, amplifié.

Dans le domaine des organisations, cette recherche a également des implications pour la gestion de la succession d'un responsable exécutif où le changement de direction représente un choix stratégique au sein d'une entreprise. En effet, le processus de transfert de l'autorité (via le rappel d'un leader passé) peut influencer la construction de la relation autorité / employé, ouvrant la voie à une vision soit très positive soit très négative d'une nouvelle autorité. Ainsi, un nouveau dirigeant informé des caractéristiques laissées dans la mémoire de ses employés par son prédécesseur peut être en mesure de désamorcer les expériences antérieures négatives en démontrant leur caractère unique ou en renforçant les expériences positives du prédécesseur par la mise en évidence des similitudes avec son propre comportement. Il s'agirait pour les organisations de trouver la stratégie qui les avantage en sélectionnant un nouveau dirigeant qui serait soit semblable soit différent du précédent. Ainsi, une organisation serait mal avisée de choisir un nouveau supérieur hiérarchique dont les caractéristiques rappelleraient de manière trop évidente un ancien supérieur hiérarchique n'ayant pas laissé un souvenir positif.

Références

Les références de cet article sont insérées dans la bibliographie générale (p.197)

Annexe

Tableau 2. Moyennes, Ecart-Types et n de l'adhésion à la réalisation de CCT.

		Adhésion à la réalisation de CCT		
Amorçage de l'autorité	Attitude du supérieur hiérarchique	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>ET</i>
Sans	Ambigu	27	2.00	0.12
Sans	Injuste	29	2.13	0.12
Hostile	Ambigu	30	1.92	0.12
Hostile	Injuste	30	2.86	0.12
Bienveillant	Ambigu	31	1.95	0.11
Bienveillant	Injuste	25	2.30	0.13

Tableau 3. Moyennes. Ecart-Types et n de l'adhésion à la réalisation de CCT.

		Adhésion à la réalisation de CCT			
Amorçage de l'autorité		Attitude du supérieur hiérarchique	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>ET</i>
Bienveillant	1 ^{ère} personne	Ambigu	29	2.31	0.13
Bienveillant	1 ^{ère} personne	Injuste	29	2.40	0.13
Bienveillant	3 ^{ème} personne	Ambigu	28	1.90	0.13
Bienveillant	3 ^{ème} personne	Injuste	30	2.13	0.13
Hostile	1 ^{ère} personne	Ambigu	30	2.35	0.13
Hostile	1 ^{ère} personne	Injuste	28	2.82	0.13
Hostile	3 ^{ème} personne	Ambigu	28	1.82	0.13
Hostile	3 ^{ème} personne	Injuste	29	2.22	0.13
Sans Rappel		Ambigu	27	2.00	0.13
Sans Rappel		Injuste	29	2.13	0.13
Sans Rappel		Ambigu	26	1.76	0.14
Sans Rappel		Injuste	21	2.08	0.15

Introduction à l'article 4 :

Les déterminants contextuels et affectivité négative

Le nombre de déterminants contextuels susceptibles d'interagir dans la relation entre l'injustice perçue et les CCM réalisés est considérable. De manière non exhaustive nous pouvons notamment évoquer l'importance du climat organisationnel (Giacalone & Greenberg, 1997), de la culture de l'organisation (Cohen, 1995), de la structure organisationnelle (Aiken & Hage, 1966), des contraintes organisationnelles (Peters & O'Connor, 1980), de l'identification à l'organisation (Brockner, Tyler, & Cooper-Schneider, 1992), de la culture du pays (Obhuci & Takahashi, 1994) etc... Le choix des variables étudiées dans notre recherche a été guidé par l'opportunité de mener une étude interculturelle dans le milieu des assurances. Conformément aux travaux d'Hofstede (1980,1991), avec une population italienne et une population turque, ce cadre de recherches dissocie les cultures collectivistes des cultures individualistes. Selon cette distinction, les individus sont davantage centrés sur soi ou sur les autres. La place du groupe et des collègues de travail semble donc prendre un rôle différent dans les deux cultures. C'est pourquoi au travers de cette étude interculturelle nous nous sommes intéressés au rôle joué par le groupe de travail et, plus précisément, au sentiment d'être accepté par ses collègues sur la relation entre l'injustice organisationnelle perçue et la réalisation de CCM. Enfin, profitant de la distinction interculturelle, nous nous sommes également penchés sur les traits de personnalité au travers de l'affectivité négative. Nous avons choisi d'intégrer cette mesure pour deux raisons : (a) l'affectivité négative joue une place à part dans la relation entre l'injustice perçue et les CCM réalisés. C'est à partir de la colère générée par l'injustice perçue que les salariés s'engagent dans des CCM (Mikula, Scherer & Athenstaedt, 1998 ; Scherer, 2001) et (b) le sens accordé aux émotions est davantage un produit social

qu'individuel dans la mesure où il provient directement de la vie sociale (Lutz, 1988). Ainsi les réactions émotionnelles induites par l'injustice perçue peuvent également être traduites culturellement.

1. Les déterminants contextuels : les rapports interpersonnels

1.1 L'impact de la culture sur la relation entre l'injustice organisationnelle et les CCM

"La culture renvoie aux façons de penser, de ressentir et de réagir, qui sont principalement acquises et transmises sous forme de symboles qui, en fonction de leur appartenance constituent la répartition des groupes humains. Le noyau essentiel de la culture se compose d'idées et de leurs valeurs traditionnellement attachées" (Kluckhohn, 1951, p.86). La culture est représentée par des idéaux positifs ou négatifs, qui ne sont pas nécessairement rattachés à une situation spécifique. Elle est représentative des croyances des individus sur les buts à atteindre et les conduites idéales, comme pourrait par exemple l'être la performance au travail (Rokeach, 1973). Kluckhohn (1951) identifie trois composantes de la culture : les valeurs, les attitudes et les comportements. Selon lui, les valeurs renvoient à "une conception, explicite ou implicite, des caractéristiques d'un individu ou d'un groupe, qui influent sur le choix des moyens et des fins de l'action" (Kluckhohn, 1951, p.395). Ainsi, selon les valeurs soutenues par la culture, les individus se distinguant par leur appartenance culturelle peuvent être conduits dans une même situation à suivre des comportements divergents guidés par des valeurs différentes. A titre d'exemple, le construit des cultures affectives opposé à celui des cultures neutres peut expliquer les réactions émotionnelles qui découlent d'un sentiment d'injustice. Dans les cultures affectives, les individus ont tendance à exprimer

très fortement leurs émotions, tandis que dans des cultures plus neutres, les individus ont tendance à limiter l'expression publique de leurs émotions suite à un ressenti injuste (e.g., Trompenaars, 1993 ; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

Il existe différents modèles pour caractériser les cultures (e.g., Fiske, 1991 ; Hofstede, 1980,1991 ; Schwartz, 1992, 1994 ; Triandis, 1995 ; Trompenaars, 1993, Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Dans une démarche intégrative, Steiner (2001) présente une classification des principaux modèles qui sera par la suite étendue par Beugré (2007) pour aboutir à une classification des cultures en quatre catégories : «les cultures centrées sur la relation/centrées sur le soi/centrées sur le rapport au statut/centrées sur la prise de risque». Ces quatre catégories ont un regard différent sur les types de justices organisationnelles. Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes intéressés aux distinctions entre les cultures centrées sur le soi (telles que les cultures individualistes) et celles centrées sur la relation (telles que les cultures collectivistes). Comme l'illustre notre tableau 3, (Beugré, 2007) les perceptions de justice sont différentes en fonction de la culture des salariés. L'appartenance culturelle peut intervenir sur la relation entre l'injustice perçue et les intentions comportementales. Ainsi, l'injustice entraîne des émotions centrées sur le soi (ego-focused) telles que la colère, la frustration et la fierté dans les cultures individualistes et des émotions centrées sur les autres (other-focused) telles que la compassion, la solidarité et la honte dans les cultures collectivistes (Markus & Kitayama, 1991). Les cultures collectivistes ont tendance à favoriser des réactions « calmant le jeu » en accordant par exemple de l'importance aux excuses, tandis que les cultures individualistes ont tendance à privilégier des réactions plus assurées tel que la justification ou le déni (Leung, 1987 ; Obhuci & Takahashi, 1994).

Tableau 3. Relations entre les théories interculturelles et les théories de la justice organisationnelle (Beugré, 2007).

Cultures	Cultures centrées sur la relation¹¹	Cultures centrées sur le soi
Recherches	Hofstede (1980,1991) Trompenaars et Hampden-Turner (1998) Triandis (1995) Fiske (1992) Schwartz (1994)	Hofstede (1980,1991) Fiske (1992) Schwartz (1994) Triandis (1995) Trompenaars (1993) Trompenaars et Hampden-Turner (1998)
Personnalités culturelles	Collectivisme Confucianisme Communautarisme Collectivisme horizontal Le partage communautaire L'engagement égalitaire	Individualisme Prix du marché Individualisme horizontal Auto-amélioration Auto-transcendance
Justice distributive	Préférence pour l'égalité dans l'allocation des récompenses Préférence pour le besoin des allocations de récompense En groupe : biais de partialité d'allocation des récompenses	Préférence pour l'équité dans la répartition de récompense : biais égocentrique
Justice procédurale	Préférence pour les procédures favorisant le groupe	Préférence pour les procédures favorisant l'individu (soi même)
Justice interactionnelle	Préférence pour les relations interpersonnelles. Importance de l'harmonie dans les relations interpersonnelles	Traitement avec respect et dignité comme symbole de l'estime de soi

Pour expliquer l'impact de la culture sur les réactions suite à l'injustice, il faut dans un premier temps de comprendre comment la responsabilité de l'injustice est assignée selon les cultures. L'attribution de responsabilité influence la perception de la situation par « l'offensé ». Quand les explications sont externes, les individus ont tendance à examiner comment réparer l'offense. Le désir de réagir face au déséquilibre de la relation d'échange est répandu dans toutes les cultures (Hamilton & Saunders, 1992) alors même que les attributions de responsabilités peuvent différer selon les cultures. Par exemple, les cultures collectivistes attribuent la responsabilité au système ou à la société tandis que les cultures individualistes privilégient les individus. Pareillement, les cultures peuvent aussi différer sur les types de réactions à réaliser suite à

¹¹ Une autre appellation possible serait les cultures centrées sur le groupe

l'injustice perçue. Hamilton et Saunders (1988) montrent par exemple que les Japonais ont tendance à privilégier des réactions réintégrant le responsable et restaurant les relations sociales, tandis que les Nord-Américains favorisent les sanctions isolant le responsable de la situation. Darley et Pittman (2003) soulignent que d'une manière générale, le besoin de sanctionner le responsable du déséquilibre de la relation d'échange s'observe dans toutes les cultures et que la réflexion porte davantage sur les raisons poussant les individus à le punir. Ainsi, dans certaines cultures, la justification de sanctionner la source de l'injustice émane de forces extérieures. Par exemple, dans de nombreuses cultures collectivistes, telles que les cultures arabes ou africaines, les individus sont conduits à croire en une justice « cosmique » (Beugré, 2007). L'idée sous-jacente à une justice « cosmique » est que des être surnaturels, ancestraux, tel que Dieu, influencent les événements terrestres, de telle sorte, qu'ils peuvent intervenir quand et où ils le souhaitent pour rétablir la justice. Dans de telles cultures les comportements nocifs sont perçus comme prédestinés, celui qui tient de tels comportements peut s'en remettre à cette explication pour justifier son geste. De sorte que l'homme réalisant l'acte n'est pas en fait le réel acteur du comportement hostile il s'agit davantage d'une force « négative » s'exprimant par l'intermédiaire de l'homme en question. La sanction ne peut ainsi pas être administrée ou décidée par la victime elle-même. Cette argumentation suit les travaux de Leung et Morris (2001) qui défendent la thèse selon laquelle les systèmes de croyance de certaines cultures peuvent réduire l'automatisme des réactions. Ces quelques résultats mettent surtout en lumière la difficulté à associer la culture à la relation entre l'injustice perçue et la réalisation de CCM.

En outre, à la lumière de ces deux catégories (centrées sur la relation, le groupe/ centrées sur le soi) nous pouvons remarquer que la place du groupe de travail est un indicateur important des distinctions culturelles, ce qui nous a conduit à nous intéresser à une autre variable plus spécifique au milieu organisationnel : le groupe de travail.

1.2 Relation du sentiment d'appartenance au groupe de travail sur la perception de justice organisationnelle

Thompson définit le groupe comme "...une collection d'individus interdépendants qui partagent une responsabilité commune dans l'accomplissement des résultats spécifiques à leur organisation " (2004, p.4). Les membres d'un groupe peuvent avoir une interdépendance aux niveaux social, structurel ou technique (Friedlander, 1987). Un élément important de la définition du groupe jouant notamment dans la dissociation entre les cultures collectivistes et individualistes est le sentiment d'appartenir à une entité sociale : "...le groupe de travail est une collection d'individus interdépendants dans leurs tâches, qui partagent une responsabilité commune à l'égard des résultats, qui perçoivent et sont perçus par les autres comme une entité sociale plus large, et qui gèrent leur relation à travers les frontières organisationnelles. " (Cohen & Bailey, 1997, p.241). De nombreuses études ont mis en évidence que la majorité des concepts associés au groupe de travail tels que l'engagement, l'attachement, l'identification, la cohésion ou encore le sentiment d'appartenance sont souvent entremêlés (Herrbach, Mignonac, & Sire, 2006). Depuis maintenant deux décennies, le groupe de travail émerge comme une forme d'organisation essentielle pour mener à bien les objectifs (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990). Ainsi de nombreux travaux ont mis en évidence les bienfaits groupe de travail au sein d'une organisation : la flexibilité, la productivité, la rapidité des échanges d'information, l'amélioration de la qualité ainsi que la réduction de l'absentéisme (Cohen & Bailey, 1997).

En s'appuyant sur la théorie de l'identité sociale le modèle, relationnel souligne le besoin des individus d'appartenir à des groupes sociaux (Tyler, 1997). Ce besoin se manifeste distinctement au niveau de l'identification au groupe de travail et de l'identification à l'organisation (Becker, 1992 ; Bishop &

Scott, 2000 ; Zaccaro & Dobbins, 1989). La méta-analyse de Riketta et Van Dick (2005) révèle que les employés s'identifient davantage à leur groupe de travail qu'à leur organisation. Par extension, plus les individus sont attachés au groupe, plus ils craignent d'en être exclu et deviennent d'autant plus sensibles au respect des règles de justice. Selon ce cadre théorique, les individus sont concernés par la justice car ils craignent l'exclusion de leur groupe social. Ainsi, le modèle relationnel postule que la justice importe plus quand l'identification au groupe est élevée et moins quand l'identification au groupe est faible (Brockner, Tyler, & Cooper-Schneider, 1992 ; Tyler & DeGoeij, 1995).

En conclusion, l'identification au groupe de travail est importante car plus les individus sont sensibles au respect des règles de justice organisationnelles et plus ils seront conduits à ressentir de l'injustice organisationnelle. Dans ce contexte l'identification au groupe de travail ressort comme un modérateur de la relation entre l'injustice perçue et les CCM. Mais il n'existe à notre connaissance pas d'études attestant de ce lien. C'est pourquoi nous avons choisi de tester ce modèle au cours de notre étude interculturelle. C'est à partir d'une étude interculturelle menée dans un pays collectiviste et un pays individualiste (selon les travaux de Hofstede, 1980) que nous nous attendons à voir apparaître deux profils distincts d'identification au groupe de travail : avec une forte identification dans l'échantillon collectiviste et une plus faible identification au sein de l'échantillon individualiste. Dans notre étude nous souhaitons savoir dans quelle mesure l'acceptation par ses collègues de travail peut être un élément modérateur de la relation entre la justice perçue et les CCM (voir figure 3).

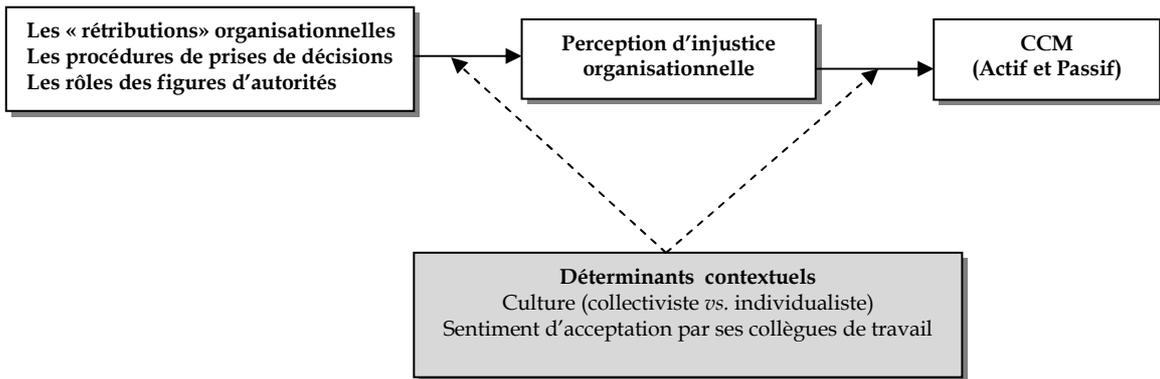


Figure 3. Rôle modérateur des déterminants contextuels de la relation entre l'injustice perçue et les CCM.

Résumé

Il existe différents modèles pour caractériser les cultures. Beugré propose en 2007 une classification des cultures en quatre catégories : «les cultures centrées sur la relation/centrées sur le soi/ centrées sur le rapport au statut/centrées sur la prise de risque». En se centrant sur les deux premières catégories, il ressort dans la littérature des difficultés à associer la culture dans la relation entre l'injustice perçue et les CCM réalisés. Ce manque de résultat conduit à intégrer aux recherches interculturelles des variables plus spécifiques dissociant les cultures centrées sur la relation (ou le groupe) de celles centrées sur le soi. On peut notamment s'intéresser à la place du groupe de travail ou au sentiment d'être accepté par ses collègues. Différents travaux ont été réalisés sur la relation entre le groupe de travail et l'injustice perçue. Le modèle relationnel postule que la justice importe plus quand l'identification au groupe est élevée et moins quand l'identification au groupe est faible. Différents chercheurs ont testé ce modèle (Brockner, Tyler, & Cooper-Schneider, 1992 ; Huo, Smith, Tyler & Lind, 1996 ; Tyler & Degoey, 1995).

2. Les affects comme médiateur de la relation

2.1 Définitions préliminaires

Les dispositions affectives comprennent une variété de concepts interdépendants : les affects, les émotions et l'humeur. Selon Garcia-Prieto, Tran, et Wranik (2005) les affects intègrent à la fois un sentiment qui exprime ce que l'on ressent, un trait de personnalité, ou encore une attitude. Ils renvoient au terme générique des sentiments que l'individu éprouve vis-à-vis de quelqu'un ou de quelque chose en englobant les concepts d'humeur et d'émotion. D'une manière générale, un affect durable et faiblement intense est associé à l'humeur tandis qu'un affect éphémère, mais intense, relève de l'émotion. Locke (1997) définit l'humeur comme un état émotionnel qui perdure. L'humeur renvoie à un état plus diffus, plus durable et moins intense avec des causes moins identifiables. Un changement de poste peut, par exemple, provoquer une modification de l'humeur (vers le plaisir ou le déplaisir). Quant à l'émotion, elle est plus éphémère, plus temporaire, plus intense et est orientée en direction d'une cible déterminée (une personne, une chose, une situation). L'émotion survient à la suite de facteurs externes (réaction à un comportement d'autrui, à un objet perçu) ou internes (réaction à une pensée, un souvenir, une sensation).

2.2 La relation entre les affects et les CCM

Un épisode d'injustice organisationnelle active de la colère (Mikula, Scherer & Athenstaedt, 1998 ; Krehbiel & Cropanzano, 2000). Les théories de la justice supposent ainsi que les perceptions d'injustice conduisent à des réactions comportementales ou psychologiques provoquées par état affectif négatif (e.g.,

Adams, 1965). Ainsi, «La colère et le ressentiment associés à des perceptions de procédures abusives peuvent motiver les individus à s'engager dans des représailles organisationnelles» (Skarlicki & Folger, 1997, p. 435). L'incidence négative où l'apparition de la colère suite à une injustice ressentie est le reflet de la mesure dans laquelle une personne se sent tendue et mal à l'aise. En outre, les individus ayant un haut niveau d'affectivité négative sont plus enclins à ressentir des sentiments de colère, de peur, de nervosité et de résistance (Watson & Tellegen, 1985).

Watson et Clark (1984) définissent l'Affectivité Négative (AN) comme une tendance stable à vivre des émotions négatives au travers des situations et du temps. Cela inclut une disposition à l'expérience d'insatisfaction au travail (Watson & Slack, 1993). Une littérature croissante montre que l'affectivité peut influencer les processus cognitifs (ex. la motivation au travail, l'injustice perçue) et les comportements associés. Une des premières études à associer l'affectivité aux CCM a été menée par Aquino, Lewis et Bradfield en 1999. Au sein de cette étude les auteurs mettent en évidence que l'affectivité négative est positivement corrélée avec la déviance interpersonnelle et la déviance organisationnelle. Dans la lignée de cette étude, de nombreux travaux vont être menés pour établir le lien de l'affectivité négative dans la relation entre l'injustice perçue et les CCM. De par leur proximité de construit avec les émotions, les traits d'affectivité se distinguent des autres traits dispositionnels en tenant une place particulière dans la relation entre l'injustice perçue et les CCM. Cependant, la place de l'affectivité négative dans cette relation n'est pas encore bien déterminée. Dans leur récente méta-analyse Kaplan, Bradley, Luchman et Haynes (2009) présentent l'injustice perçue comme le médiateur de l'affectivité négative dans la réalisation de CCM. A l'inverse, de nombreux travaux réalisés en parallèle font ressortir l'affectivité négative comme médiateur de la relation entre l'injustice organisationnelle et les CCM (e.g. Fox, Spector, & Miles, 2001; Van Ypersen, Hagedoorn, Zweers, & Postma, 2000). Notre contribution porte sur le rôle de l'affectivité négative comme processus intermédiaire de la relation

entre l'injustice perçue et les CCM. Le processus de médiation est illustré dans la figure ci-dessous.

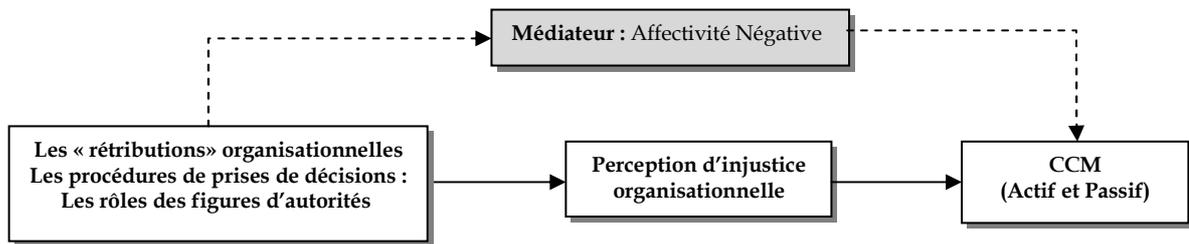


Figure 4. Rôle médiateur de l'affectivité négative sur la relation entre l'injustice perçue et les CCM.

Résumé

Suite à une injustice perçue les salariés ressentent des émotions négatives les conduisant à s'engager dans des CCM (Mikula, Scherer & Athenstaedt, 1998 ; Scherer, 2001). Les individus ayant un haut niveau d'affectivité négative sont plus enclins à ressentir des émotions de colère, de nervosité et de résistance (Watson & Tellegen, 1985). Ainsi l'affectivité négative ressort ainsi comme une disposition à l'expérience d'insatisfaction au travail (Watson & Slack, 1993). De nombreux travaux réalisés en parallèle font ressortir l'affectivité négative comme médiateur de la relation entre l'injustice organisationnelle et les CCM (e.g. Fox, Spector, & Miles, 2001; Van Ypersen, Zweers, & Postma, 2000).

3. Conclusion

Nous nous intéressons à la question du rôle des déterminants contextuels tels que la culture ou le sentiment d'être accepté par ses collègues ainsi qu'à celui de l'affectivité négative sur la relation entre l'injustice interactionnelle perçue et les CCM réalisés (voir figure 5). Dans la mesure où nos variables contextuelles concernent les relations interpersonnelles et compte tenu de la supériorité prédictive de l'injustice interactionnelle dans la réalisation de CCM (e.g., Van Yperen, *et al.* 2000) nous nous sommes intéressés aux perceptions d'injustice interactionnelle. Cette étude est présentée dans notre prochain article intitulé: Les comportements contreproductifs au travail en réponse à l'injustice interactionnelle dans les cultures collectivistes *vs.* individualistes: tests de modération et de médiation du sentiment d'être accepté par ses collègues de travail et de l'affectivité négative.

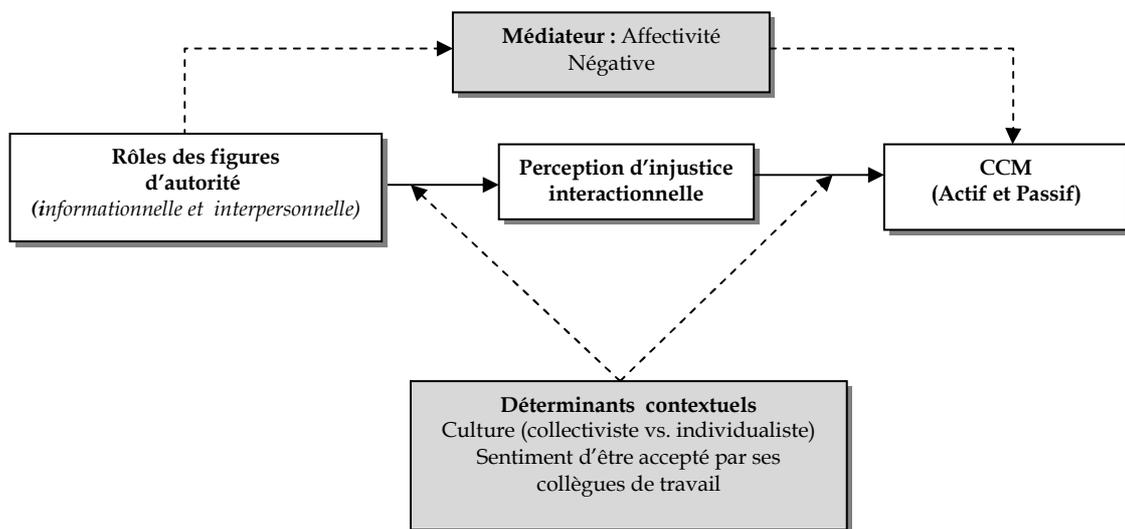


Figure 5. Rôles modérateur et médiateur des déterminants contextuels et de l'affectivité négative de la relation entre l'injustice perçue et les intentions de CCM.

Article 4: Counterproductive work behaviors in response to organizational injustice in collectivistic *vs.* individualistic cultures: moderator and mediator tests for coworker acceptance and negative affectivity ⁽¹²⁾

Jeanne Le Roy, Rémi Finkelstein, Marina Bastounis and Jale Minibas-Poussard

Abstract. This study investigated the relationships among employee's perceived acceptance by coworkers, negative affectivity (hostility and anxiety), perceived injustice (informational and interactional) and self-reported Counterproductive Work Behaviors (direct- and indirect-CWB). In addition, we aimed to determine the effects of cultural dimensions (individualism *vs.* collectivism) and interactional injustice on CWB. A survey was conducted (N=114) in two insurance companies in Milano (Italy, individualistic sample) and in Istanbul (Turkey). First, the data confirmed that CWB are significantly predicted by perceived interactional injustice across cultures. However, perceived injustice scores were higher in the collectivist culture. In addition, coworker acceptance had a greater effect on CWB in the collectivist than in the individualistic culture. The relationship between perceived injustice and culture was further moderated by perceived coworker acceptance, in a way that, in the collectivist culture, higher coworker acceptance predicted higher interpersonal injustice, which resulted in more direct-CWB. Finally, we observed that negative affectivity mediated the relationship between the interaction of perceived interactional injustice and culture, and direct-CWB. The theoretical and practical implications of these findings are discussed.

Keywords: Counterproductive work behavior; interactional injustice; coworker acceptance; negative affectivity.

Annexes de l'article 4

Annexe 9. Version française du questionnaire

Annexe 10. Questionnaire en italien

Annexe 11. Questionnaire en turc

¹² Article soumis dans « Applied Psychology : an International Review » (juin 2010)

1. Introduction

Why do workers engage in Counterproductive Work Behaviors (CWB)? What are the reasons behind employees' choosing poor job performance, taking sick leave without being sick or falsifying expense accounts? CWB is hostile behavior that comes as a reaction to perceived prejudice within the organization, and it threatens the organization's wellbeing as well as that of its members. This definition of CWB groups the field of organizational retaliatory behaviors (Skarlicki & Folger, 1997) with that of deviant behaviors (Robinson & Bennett, 1995). These behaviors can be direct ;including for instance theft, abuse, sabotage, etc. (active-CWB) or passive such as withdrawal, absenteeism, incivility, etc. (passive-CWB, Baron & Neuman, 1996; Buss, 1961). Within a long established tradition in the related literature, behaviors such as theft, absenteeism or aggression have often been analyzed in terms of deviance in the workplace, falling back on individual causality, or even on forms of individual social maladjustment (see Sackett & Devore, 2002). At the same time, an alternative approach explained CWB phenomena from a cognitive and motivational perspective, seeing CWB as the result of perceived injustice within the organization. The term organizational justice refers to perceptions of fairness and evaluations concerning the appropriateness of workplace outcomes or processes (Greenberg & Colquitt, 2005). It is composed of three dimensions: distributive justice (Adams, 1965), which describes the perceived equity in rewards and contributions between oneself and others; procedural justice (Thibaut & Walker, 1975), which is an evaluation of the fairness of the criteria applied during the decision-making process; and interactional justice, which is the perception of equity in the relationships between superiors and employees (Bies & Moag, 1986).

Among these three classical forms of justice perceptions, interactional justice seems to play a prominent role in the emergence of CWB (for a review,

see Nadisic, 2008). Numerous studies have tested the validity of this approach, to the extent that the perception of interactional injustice stands out today as one of the central factors in explaining CWB (e.g., Bies & Tripp, 1996; Skarlicki & Folger, 1997; Jawahar, 2002). More recently, researchers have attempted to identify the role of other variables in the relationship between perceived injustice and CWB. These recent approaches have opened fertile perspectives that could help to refine knowledge on the connections between interactional injustice and CWB.

Taking into account the effects of the economic globalization that favors cultural diversity within organizations, the role of culture has received considerable interest in the organizational justice literature (Blader, Chang, & Tyler, 2001; Bond, Leung, Tong, & Zoë, 2004; Mesquita, 2001; Gelfand, Lim, & Raver, 2004). In addition, perceptions of organizational justice and injustice have been demonstrated to be affected by employee's feeling of belonging. Moreover, De Cremer and Blader (2006) showed that the more individuals feel the need to belong to a group, the more attentive they are to the signs of justice. The construct of perceived coworker acceptance, which has been extensively discussed by Richer and Vallerand (1998), is one interesting way to measure employees need to belong to a group. Finally, the perceptions of organizational injustice are influenced by variables describing negative employee affectivity, such as hostility and anxiety. Negative affectivity has also been tested as mediating or moderating the relationship between perceived injustice and CWB (Baron, 1993; Spector & Fox, 2002).

Extending on this literature, the present research proposes to analyze the relationship between perceived interactional injustice and CWB (active and passive) in function of culture. In addition, we attempted to examine the role of employees' perceived coworker acceptance and negative affectivity on these relationships.

1.1 The relationship between Perceived Interactional Injustice and CWB

Greenberg (1993) suggested conceptualizing interactional injustice in two dimensions: informational injustice and interpersonal injustice. Informational injustice refers to the accuracy and quality of received information, whereas interpersonal injustice describes the quality of interpersonal interactions (dignity and respect, truthfulness and propriety), particularly those between hierarchical superiors and their subordinates. The impact of perceived justice on CWB has raised increasing interest among researchers. Several empirical studies have confirmed that strong perceptions of interactional injustice are related to a decrease in employee commitment and to verbal aggression directed toward coworkers or superiors (e.g., Van Yperen, Hagedoorn, Hagedoorn, & Postma, 2000). In addition, a content analysis of over 100 sabotage reports written by employees has shown that, when interactional injustice is identified as the main cause of the sabotage, the acts of sabotage are not only directed toward other employees but also toward the organization as a whole (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002). These results bring to light the predictive nature of interactional injustice as it relates to a variety of CWBs.

The impact of interactional injustice on CWB has been analyzed within the context of social exchange, where one notices negative treatment of others, as well as of oneself (Dailey & Kirk, 1992; Skarlicki & Folger, 1997; Jawahar, 2002). According to the agent/system model, which focuses on the functions of justice in the exchange between an agent (i.e. employee) and a system (i.e. managerial hierarchy), when injustice is interactional, the aggressive and violent CWB are directed toward the hierarchical superior or coworkers, thus feeding further interpersonal conflicts in the workplace (Bies & Tripp, 1996; Kim, Smith & Brigham, 1998; Aquino, Lewis & Bradfield, 1999; Jawahar 2002).

The elements composing interactional justice are indeed more present in the daily work environment than the procedural and distributive dimensions;

therefore, employees rely on them more to respond to the organizational exchanges. This explains why perceived interactional justice is the most predictive of violent behaviors among the three types of organizational justice (Bies, 2005). Interactional injustice is present in both resource distribution and in the organizational administration procedures. In addition, Bies underlines that the dimension of interactional justice facilitates the attribution mechanism of external blame, since the source of injustice, a coworker or a hierarchical superior, is easy to identify. The source of procedural injustice is more anonymous and impersonal.

A lab experiment confirmed the causal link between interactional injustice and CWB (Burton, Mitchell & Lee, 2005). After watching a video showing an employee in his work environment (university cafeteria), the participants read a hypothetical scenario in which the employee suggests to his manager an idea for optimizing the service flow. The manager's reaction varies according to the experimental conditions: either he shows a lack of respect toward the employee, treating him in an abusive manner and threatening him with termination of his contract (interactional injustice), or he talks about the employee's suggestion and treats him with consideration (interactional justice). Participants were asked to put themselves in the place of the employee and estimate to what extent they would have engaged in 15 behaviors, rating them on a Lickert-type scale ranging from 1 (never) to 5 (very likely). The participants who read the interactional injustice scenario declared that they would have engaged in CWB more often than the participants who read the scenario of interactional justice.

In the light of this literature we formulated the first hypothesis tested in this study.

Hypothesis 1: Perceived interactional injustice (i.e., interpersonal and informational) is positively and significantly linked to active and passive CWB.

Finally, the impact of perceived injustice on CWB is not always direct and linear but can be moderated by individual variables, such as the fear of risk or

moral judgment (Colquitt, Scott, Judge, & Shaw, 2006), or by characteristics related to the organizational context, such as the anticipation of interaction or perceived discrimination (Finkelstein, Oberlé, & Gachenot, 2006). The present study aimed to test the impact of a fundamental orientation and contextual variable, that is, the impact of culture on the relationship between perceived interactional injustice and CWB.

1.2 The Role of Culture in the Relationship between Perceived Interactional Injustice and CWB

Culture is defined by positive or negative ideals that are not necessarily attached to a specific context. Culture drives individuals' beliefs about their goals and accepted and expected behaviors, including work performance or involvement in CWB (Rokeach, 1973). Kluckhohn (1951) identified three components of culture, namely, values, attitudes and behaviors. The author describes values as referring to "an idea, explicit or implicit, characteristic of an individual or a group that has an influence on the choice of means and the outcomes of an action" (ibid, p. 395). Given the power of culture-specific values, it is highly probable that individuals from different cultures faced with a similar situation would prefer to follow different behaviors. In our study, we explore the perceptions and reactions of Turkish and Italian employees to perceived organizational injustice. Hofstede (1991) suggested a conception of culture as a collective state of mind that distinguishes the members of one group or category of the population from another. Hofstede's classification of national cultures (1980, 2003) describes Italy and Turkey as highly similar cultures in terms of Power Distance Index (Italy = 50, Turkey = 66) and Uncertainty Avoidance Index (Italy = 75, Turkey = 85) and different in terms of Masculinity (Italy = 45, Turkey = 70) and Individualism (Italy = 37, Turkey = 71). Thus, in the Turkish society, individuals are integrated within strong, cohesive in-

groups, while in the Italian society, ties between individuals are looser and, generally, everyone is expected to look after himself or herself. In an individualistic society people would rather react as individuals than as members of a group and claim that the rights of the individual are above those of the group, whereas in a collective society emphasis is placed on tight social connections that bring people together, where each individual expects that other members of the group will take care of and protect him or her. The Turkish population has more a relationship-centered culture, while the Italian population has a more individual-centered culture. Employees from a collective culture tend to pay close attention to interpersonal relations and to be particularly sensitive about losing face in front of their group. In these cultures, interactional injustice which can lead to losing face, such as personal attacks, acts of mistreatment or ill will are perceived as particularly unfair (Beugré, 2007).

In the context of the literature on individualistic *vs.* collectivistic cultures and values, the following assumptions were formulated:

Hypothesis 2. Perceived interactional (interpersonal and informational) injustice scores are higher in the Turkish (collectivistic culture) than in the Italian sample (individualistic culture). That is to say, that given the importance of social ties in the collectivistic culture, individuals will pay more attention to and evaluate more, the quality and the justice of interactions with hierarchical superiors.

Hypothesis 3. Culture has a moderating effect on the relationship between interactional injustice and CWB, such that, the perception of interactional injustice would lead Turkish employees to more CWB than Italian employees.

In the next phases of our study design, we focused on variables that may be linked to these relationships between culture, organizational justice and the undesirable outcomes of perceived injustice in the form of CWB. Based on the definitions of individualistic and collectivistic cultures we oriented the research on variables that tap the strength of emotional ties between individuals. Thus,

we first focused on the role of perceived coworker acceptance and subsequently on the role of negative affectivity at work.

1.3 The Role of Perceived Coworker Acceptance in the Relationship between the Interaction of Perceived Interactional Injustice and culture, and CWB

One of the main variables that may be related to the definition of collectivistic *vs.* individualistic cultures in organizational contexts (e.g., Hofstede, 1980) is the feeling of belonging and being accepted by coworkers. The present study focuses on this dimension as it is defined by Richer and Vallerand (1998). A number of studies have demonstrated that employees who identify with their work group are more severely affected by organizational injustice than those who do not (Tyler, Lind, Ohbuchi, Sugawara, & Huo, 1998; Van Prooijen, Van den Bos, & Wilke, 2004). Furthermore; the approaches derived from the theory of social identity (Tajfel, 1978 ; Tajfel & Turner, 1986) claim that the sense of acceptance by coworkers has significant effects not only on the emotions activated within the relationship of social exchange, but also on the behaviors associated with this setting (Van Knippenberg, 2000; Haslam, Eggins & Reynolds, 2003).

Thus, and according to the literature on social exchange in collectivistic and individualistic cultures (e.g., Blau, 1964), we expected to find a stronger need for coworker acceptance in the Turkish than in the Italian samples. We also expect those who feel accepted by their coworkers to be more attentive to social exchanges and, consequently, more sensitive to the principles of interactional justice. To sum up, the following hypotheses were formulated:

Hypothesis 4a. Coworker acceptance scores would be higher in the Turkish (collectivistic) than in the Italian (individualistic) sample.

Hypothesis 4b. Coworker acceptance and perceived interactional injustice influence CWB (active and passive) that is, the greater the employees' perceived coworker acceptance and interactional (interpersonal and informational) injustice the more they exhibit CWB.

Hypothesis 4c. The interaction effect of coworker acceptance and perceived interactional injustice (interpersonal and informational) on CWB (active and passive), is moderated by culture in a way that, employees from the Turkish sample who have higher coworker acceptance and interactional injustice scores, will report more CWB than employees from the Italian sample.

1.4 The Mediating Role of Negative Affectivity in the Interaction Effect of Culture and Perceived Interactional Injustice on CWB

The relative literature has demonstrated that individuals perceive and interpret injustice differently according to their culture; it is therefore likely that the emotional reactions to perceived injustice can also be influenced by culture. In fact, emotions are more of a social product than an individual one because they tend to originate directly from social life (Lutz, 1988). For example, individualist cultures are less concerned with social structure and group cohesion, so hostility is expressed more frequently than in collectivist cultures, in which respect for authority and the harmony of the group are fundamental values (Cole, Bruschi, & Tamang, 2002). Thus, individualist societies are more affected by negative affectivity related to hostility than are collectivist societies. On the other hand, in favoring collective interests, collectivist societies generate more anxiety associated with weaker feelings of situational control. Therefore, it may be assumed negative affectivity is present within both types of culture, be it through hostility or through anxiety.

The role of emotional affect is to stimulate the individual to engage reactions that are appropriate to the situation. The present study addresses the role played by negative affect traits in the relationship between perceived interactional injustice and CWB. First, an individual's negative affectivity has a tendency to increase the predisposition to react to stimuli that generate negative emotions (Larsen & Katelaar, 1991). Bolger and Zuckerman (1995) illustrated this process by asking participants to complete a journal over fourteen days describing their reactions to daily interpersonal relationships. The results showed that individuals with a strong negative affectivity traits had greater negative reactions to conflicts between people than did individuals with a weak negative affectivity. Consequently, we expect that participants with a stronger negative affectivity will be more sensitive to interactional injustice.

Second, many studies have pointed out the predictive role of negative affect in producing CWB in that it increases the likelihood or facilitates the production of CWB, such as "a need to let out, or to express one's feelings of indignation, anger or frustration" (Robinson & Bennett, 1997, p. 18). Therefore, negative affectivity traits such as anxiety, anger or hostility appear as explanatory variables for the involvement in CWB. However, the role of negative affectivity in the relationship between perceived injustice and CWB has not yet been well determined. While the meta-analysis of Kaplan, Bradley, Luchman and Haynes (2009) presented perceived injustice as a mediator of negative affectivity in the production of CWB, other research conducted at the same time has suggested that negative affectivity is a mediator of the relationship between organizational injustice and CWB (e.g., Fox, Spector, & Miles, 2001; Van Ypersen, Zweers, & Postma, 2000). We aim to contribute to this field of research by testing the role of negative affectivity as an intermediary process in the relationship between perceived injustice and CWB. More specifically, this study tests negative affect traits as a mediator of the interaction between perceived interactional injustice and culture which predicts CWB. In this way, we explore the role of negative affectivity in further clarifying the

relationship between perceived interactional injustice and culture on CWB (see Figure 1).

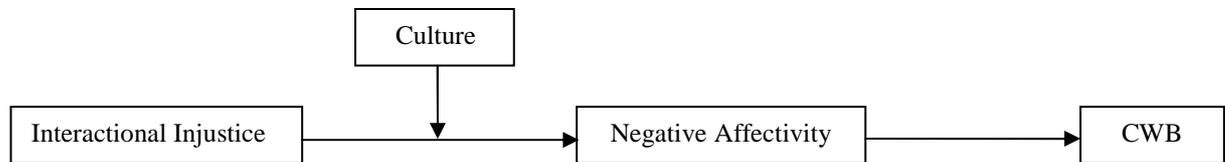


Figure 1. Model of negative affectivity as a mediator of moderation between culture and the interactional injustice on CWB.

Therefore, the following hypotheses were formulated.

Hypothesis 5. Negative affectivity traits (hostility and anxiety) mediate the interaction between culture and interactional injustice, which influences CWB, in a way that, the effect of the interaction between culture and interactional injustice on CWB is explained by negative affectivity scores.

2. Current Study

2.2 Method

2.1.1 Sample and Procedure

Participants were employees from insurance companies in Italy (Milano) and Turkey (Istanbul). A letter was sent to participants indicating that a study was being conducted for academic research purposes in an effort to improve understanding of some of the issues that affect people at work. Participants were assured of the confidentiality of their responses. A week later, survey packets were hand-delivered in the morning by a researcher and hand-retrieved by the researcher at the end of the same day. A sealable envelope was included in the packet to ensure confidentiality. Employees were not compensated for

their participation in the study. Of 285 surveys delivered, 114 surveys were returned, for a 40% response rate. 32.5% of the respondents were male (30% in the Italian sample and 35% in the Turkish sample) and 67.5% were female (70% in the Italian sample and 65% in the Turkish sample). The average age of the respondents was 35 years ($SD = 9.11$) with average 39 years ($SD = 10.07$) in the Italian sample and 31 years in the Turkish sample ($SD = 5.15$).

2.1.2 Measures

Interpersonal and Informational Injustice. Specific injustice perceptions were assessed with scales developed by Colquitt (2001) and adapted in French by Jouglard-Tritschler and Steiner (2005). Interpersonal injustice was assessed by three items (Cronbach's $\alpha = .87$), sample item: "Overall, our supervisors treat us with respect." Informational injustice was assessed by four items (Cronbach's $\alpha = .88$), sample item: "In my department, information is provided in detail." For all items, individuals responded on a 5-point Likert-type scale ranging from 1 (*strongly disagree*) to 5 (*strongly agree*).

Negative Affect. We used 10 items from Gaudreau, Blondin and Sanchez's Negative Affect Scale to measure negative affect traits (NAS, 2006). Respondents used a 5-point scale (1= *very slightly or not at all*, 5= *extremely*) to indicate how they generally felt at work, using mood-related adjectives. The NAS consists of two emotion scales related to negative affect traits (anxiety and hostility); anxiety was assessed by five items sample item "I feel stressed" and hostility by five items sample item "I feel irritated." Scale reliabilities were .80 for anxiety and .78 for hostility.

Coworker Acceptance. Coworker acceptance was measured using Richer and Vallerand's (1998) scales on feelings of acceptance (5 items) sample item "I feel appreciated in my relationships with my work colleagues". All items were rated on a 5-point scale (1= *strongly disagree*, 5= *strongly agree*). The internal consistency for the scales measuring acceptance was satisfactory (Cronbach's $\alpha = .88$).

Counterproductive Work Behaviors. CWB was measured using 11 items from the longer scale developed by Marcus, Schuler, Quell and Hümpfner (CWB, 2002). The internal consistency for the scales measuring active-CWB (Cronbach's $\alpha = .77$) sample item: "*Diminish the professional performance of certain colleagues*" and passive-CWB (Cronbach's $\alpha = .78$) sample item: "*Come to work late without making excuses*" was acceptable. Participants were asked how often they had engaged in these behaviors during the last 12 months. Items were answered on a 7-point scale ranging from 1 = *never* to 7 = *daily*.

2.2 Results

2.2.1 Perceived Interactional Injustice and CWB

To test the first three hypotheses, we looked at the relationships between the two types of interactional injustice (interpersonal and information) and the two categories of CWB (active and passive). Descriptive statistics and zero-order correlations of all the study variables for the Turkish and Italy samples are presented in Table 1. A comparison of the samples shows a significant difference in perceived informational injustice scores between the two samples; $F(1,112) = 5.32, p \leq .01$ with higher scores in the Turkish data set. Moreover, Turkish employees' responses indicated that they are more likely to engage in both passive-CWB, $F(1, 112) = 24.64, p \leq .001$, and active-CWB; $F(1, 112) = 20.16, p \leq .001$.

For both samples, perceived interpersonal injustice scores predicted passive-CWB ($R = .21, R^2 = .04, F = 4.9, \beta = -.21, p \leq .05$) and active-CWB ($R = .17, R^2 = .03, F = 3.56, \beta = -.17, p \leq .06$). More specifically, in the Turkish sample, overall perceived interactional injustice scores predicted passive-CWB ($R = .41, R^2 = .17, F = 9.6, \beta = -.41, p \leq .01$). In addition, two separate main effects were observed with interpersonal injustice ($R = .53, R^2 = .29, F = 18.82, \beta = -.53, p \leq .001$) and informational injustice ($R = .37, R^2 = .14, F = 7.53, \beta = -.37, p \leq .001$).

predicting active-CWB. The results of the Italian sample analyses present just one main effect: that between perceived interpersonal injustice and active-CWB ($R = .27$, $R^2 = .07$, $F = 5.06$, $\beta = -.27$, $p \leq .05$).

Table 1 (a). Means, Standard Deviations and Correlation Coefficients: Turkish Sample

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. Hostility	2.04	0.71	–					
2. Anxiety	2.40	0.76	.72**	–				
3. Coworker acceptance	3.47	0.84	-.54**	-.62**	–			
4. Interactional injustice	3.49	1.05	-.59**	-.66**	.54**	–		
5. Informational injustice	3.29	0.78	-.34*	-.44**	.57**	.67**	–	
6. Passive-CWB	1.52	0.47	.21	.38*	-.30**	-.41**	-.24*	–
7. Active- CWB	1.48	0.43	.56**	.51**	-.67**	-.61**	-.39**	.58**

Notes. $N = 48$

** Correlations is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlations is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Table 1 (b). Means, Standard Deviations and Correlation Coefficients: Italian Sample

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. Hostility	1.81	0.65	–					
2. Anxiety	2.08	0.60	.36**	–				
3. Coworker acceptance	2.90	0.75	-.06	-.21	–			
4. Interactional injustice	3.61	0.99	-.04	-.09	.40**	–		
5. Informational injustice	2.90	0.96	.06	-.13	.48**	.48**	–	
6. Passive-CWB	1.16	0.27	.18	.61**	-.14	-.03	.07	–
7. Active- CWB	1.19	0.24	.47**	.29*	.04	.15	.04	.40**

Note. $N = 66$

** Correlations is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlations is significant at the 0.05 level (2-tailed)

These first observations relate to Hypothesis 3, predicting that culture moderates the relationship between interactional injustice and CWB. A moderated regression analysis (Baron & Kenny, 1986) was used to test moderator effects. In the first step, we regressed the dependent variables (active and passive-CBW) separately on each of the justice predictors (interpersonal and informational justice). In the second step, we entered the moderator (culture), and in the final step we entered the justice predictor x moderator interaction term. The results of the moderated regression analyses, presented in Table 3, show that interpersonal injustice is related to active and passive-CWB and that these relationships are moderated by culture. Informational injustice is not related to active or passive-CWB; however, the informational injustice x culture interaction term contributes significantly to the explained variance in each type of CWB. These findings tend to support Hypothesis 3.

Table 2. Results of Moderated Regression Analysis for Culture as Moderator of the Relation between Perceived Interpersonal and Informational Injustice and Active- and Passive-CWB.

Step	Independent variables	Passive-CWB		Active-CWB	
		Total R ²	R ² Δ	Total R ²	R ² Δ
1	Interpersonal Injustice	.04**	.04**	.03*	.03*
2	Culture	.22	.18***	.18	.15***
3	Culture x Interpersonal Injustice	.27	.05***	.34	.26***
1	Informational Injustice	.002	.00	.12	.01
2	Culture	.18	.18***	.40	.15***
3	Culture x Informational injustice	.21	.03**	.48	.07***

Notes. N = 114 *p < .07. **p < .05. ***p < .001.

2.2.2 Coworker Acceptance

Hypothesis 4a postulated an interaction between perceived interactional injustice and CWB, and Hypothesis 4b predicted that coworker acceptance would differ according to culture. In order to test this hypothesis we first examined the relationship between interactional injustice (interpersonal and informational) and CWB (passive and active). The analyses yielded only one significant effect, that is, the interaction of coworker acceptance \times interpersonal injustice predicted active-CWB ($R^2 = .04$, $F = 4.77$, $\beta = -.29$, $p \leq .05$). In addition, as predicted by Hypothesis 4b, regression analyses showed that the Italian coworkers acceptance scores were lower than the Turkish ones $F(1,112) = 14.04$, $p \leq .001$.

Hypothesis 4c, predicted that this interaction between perceived interactional injustice and CWB would be moderated by the effect of culture. Analyses yielded a significant three-way interaction between coworker acceptance, interpersonal injustice and culture ($R^2 = .05$, $F = 6.91$, $\beta = .24$, $p \leq .01$). Figure 2 presents the results of this moderated regression analysis. In this case, the pattern of significant moderations reveals that, in the Turkish sample, when coworker acceptance is high, there is a steeper slope between interpersonal injustice and active-CWB than when coworkers' acceptance is low and than at any level of coworker acceptance in the Italian sample.

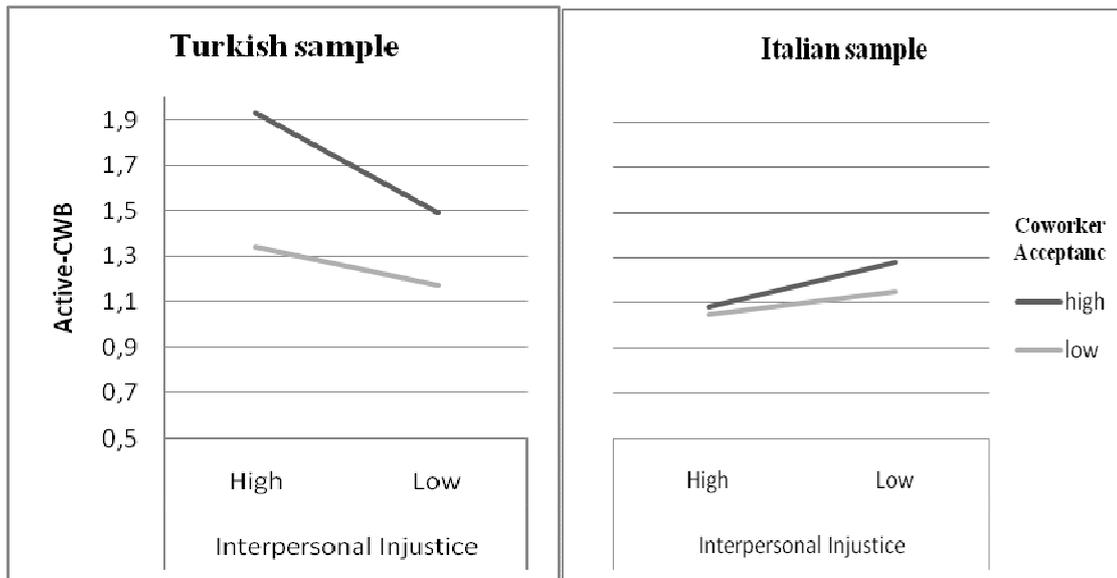


Figure 2. Moderation Effect of Coworker Acceptance on the Relationship between Interpersonal Injustice and Active-CWB in two Samples.

2.2.3 Negative Affectivity

The present study aimed to test the role of on another construct that varies with cultural differences, that of negative affectivity (hostility and anxiety). First, we observed that Turkish employees' hostility and anxiety scores were higher than the Italian sample scores ($F(1,112) = 3.21, p \leq .07$ and $F(1,112) = 5.61, p \leq .01$ respectively). To test the impact of negative affectivity on the relationship between perceived interactional injustice and CWB, we first tested whether culture moderates the relationship between interactional injustice (interpersonal and informational) and negative affectivity traits (hostility and anxiety). As shown in Table 3, interpersonal injustice is related to negative affectivity (hostility and anxiety) and these relationships are moderated by culture. Although informational injustice is not related to negative affectivity the interaction of informational injustice by culture contribute significantly to the explained variance for both hostility and anxiety.

Table 3. Results of Moderated Regression Analysis for Culture as Moderator OF the relation between the Interaction of Culture x Informational and Interpersonal Injustice on Trait Hostility and Trait Anxiety.

Step	Independent variables	Trait Hostility		Trait Anxiety	
		Total R ²	R ² Δ	Total R ²	R ² Δ
1	Interpersonnal Injustice	.05**	.05**	.12***	.12***
2	Culture	.08	.03	.17	.05*
3	Culture x Inter personal Injustice	.20	.12***	.26	.09***
1	Informational Injustice	.01	.01	.04*	.04*
2	Culture	.04	.03	.09	.05*
3	Culture x Informational Injustice	.09	.05*	.14	.05*

Notes. N = 114 **p* < .05. ***p* < .01. ****p* < .001.

These results relate to Hypothesis 5, which predicted that negative affectivity would mediate the interaction culture x interactional injustice which influences CWB (active and passive). Regression analysis was used to test the moderated mediation in order to test a first step moderator effect and a second step mediator effect (Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005). Mediation analysis determined that negative affectivity mediates the effect of the culture x interactional injustice interaction on CWB. We tested this hypothesis on both interpersonal and informational interaction injustice and, in each case, tested the mediating effect of negative affectivity on active and passive-CWB. On the first model, we tested the effect of culture x interactional injustice (interpersonal and informational) on active and passive-CWB. In the combined model, we added the mediator variable negative affectivity to the regression. When the beta of the injustice variable is significant in the first model but non-significant

or substantially reduced in the combined model, the data show a pattern consistent with mediation. Results of this analysis are presented in Table 4.

First, the data indicate that hostility mediated the relationship between informational injustice and active-CWB, since the beta of injustice became non-significant when hostility is added to the regression model. A similar pattern of a reduced but still significant culture x interpersonal injustice beta was observed in the relationship between culture, interpersonal injustice and active-CWB. Thus, a pattern emerges in the two significant relationships among culture, injustice and active-CWB, suggesting the mediating role of hostility. However, only one mediating effect was obtained on passive-CWB, where anxiety mediated the effect of the culture x interpersonal injustice interaction on passive-CWB. Therefore, results clearly indicate that passive-CWB is more strongly associated with anxiety than hostility.

Table 4. Results of Mediating Role of Trait Hostility and Trait Anxiety on the Relation between the Interaction of Culture x Informational and Interpersonal Injustice on Active- and Passive-CWB.

<i>Independent variables</i>	<i>Passive-CWB</i>		<i>Active-CWB</i>	
	<i>Step 1</i>	<i>Step 2</i>	<i>Step 1</i>	<i>Step 2</i>
Culture x Interpersonal Injustice	-.20*	-.16	-.37***	-.26***
Trait Hostility		.13		.34***
R^2 at each step	.04*	.06	.14***	.25
$R^2\Delta$.02		.11***
F		3.48		18.35
Culture x Informational Injustice	-.15	-.12	-.20*	-.13
Trait Hostility		.16		-.41***
R^2 at each step	.02	.05	.04	.20*
$R^2\Delta$.03		.16***
F		2.85		14.30***
Culture x Interpersonal Injustice	-.20*	-.10	-.37***	-.30***
Trait Anxiety		.40***		.25***
R^2 at each step	.04*	.19	.14***	.20
$R^2\Delta$.15***		.06**
F		13.38***		14.10***
Culture x Informational Injustice	-.15	-.09	-.20*	-.16
Trait Anxiety		.41***		.31***
R^2 at each step	.02	.19	.04*	.14
$R^2\Delta$.17***		.10***
F		13.26		8.98

Notes. $N = 114$ * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

3. Discussion

The research aimed to contribute to the work on the predictors of CWB by adding a comparative dimension between two countries (Italy and Turkey) whose cultures differ in terms of the criterion of individualism *vs.* collectivism (Hofstede, 1980). According to the literature, interactional injustice is an important predictor of CWB and our data tend to support the moderating role of culture on that relationship. In addition, we find that the feeling of being accepted by one's coworkers plays a mediating role in the relationship between perceived interactional injustice and CWB. Finally, we find that negative affectivity is a mediating variable in the relationship between perceived interactional injustice and CWB.

The first result observed in the present data set confirms the hypothesis on the fundamental role of intercultural differences in perceptions of the organizational setting. The results clearly demonstrate that participants from a relatively collectivistic culture tend to be more sensitive to the presence of interactional injustice in the environment and accordingly, report higher CWB than participants from an individualist culture. Subsequently we focused on variables that are strongly rooted in social exchange and likely to influence the effects of this relationship on CWB, namely, coworker acceptance and negative affectivity.

We thus expected that employees in a collectivist culture would feel more accepted by their coworkers and be more sensitive to clues of interactional injustice. The results tend to confirm our expectations. In fact, the distinction between the two samples reflecting the individualism *vs.* collectivism cultural dimension, refers to the role of the Other in the conception of self-identity: in one culture the self is distinct (individualistic; Italian sample) and we may expect that the importance of coworker acceptance is limited. In the other culture (collectivistic; Turkish sample) the conception of the self is strongly associated to group identity and therefore we expected coworker acceptance to

play a more important role. In fact, the observed three-way interaction analysis indicates that the Turkish sample, that had significantly higher coworker acceptance and interpersonal injustice scores than the Italian sample, also reported to engage more in active CWB. These results suggest the importance of coworkers in the perceptions of and reactions to social exchanges that lead to active CWB.

No significant results were obtained regarding passive CWB from these analyses. In fact, benefit from passive behaviors, such as tardiness or absenteeism, is felt only by the individuals who practice them, whereas their negative effects can have consequences for both the organization and the coworkers. On the other hand, active CWB, such as theft and sabotage, are behaviors with an immediate effect that can have both personal and collective benefits. For instance, sabotage on a production line cause a break for all workers. Other works have addressed the targets of CWB pointing out that the level of feeling of belonging to an organization was significantly associated with behaviors directed toward the organization, such as intentions to stay with the company, whereas a level of feeling of belonging to a work team was mostly associated with behaviors directed toward coworkers, such as mutual-help behaviors (Olkkonen & Lipponen, 2006). Future research could dissociate the target of CWB, that is, the organization or the individual (Bennett & Robinson, 2000), in order to measure whether a level of perceived acceptance by coworkers is positively associated with CWB targeted at the organization and negatively with CWB targeted at individuals.

Concerning negative affectivity, our results are consistent with previous findings (e.g., Fox, Spector & Miles, 2001) that have shown the features of hostility and anxiety as mediators of the relationships between culture, interpersonal injustice and active CWB. The present results suggest that negative affectivity is an explanatory factor of the relationship between interpersonal injustice and CWB, and also that its impact on active CWB explains the part of the variance that is due to culture. Thus, these findings

emphasize the universal character of negative affectivity as a mediator of the relationship between interactional injustice and CWB. Future work could further determine the impact of negative affectivity, in particular with reference to the “Stressor-Emotion Model” developed by Spector and Fox (2005). This model takes into account organizational constraints, injustice and stressors, and it would be interesting to test if negative affectivity traits can mediate the impact of each of these factors to explain CWB.

The present analyses determined the specific effect of two negative affectivity traits on CWB: in fact, the results show a direct link between anxiety and passive CWB. This result could be explained by the approach of Oatley and Johnson-Laird (1987) in the setting of a cognitive theory of emotions, in which they underscore that each affect activates a specific behavior. For instance, these authors associate hostility with behaviors such as aggression, and anxiety with behaviors of withdrawal such as absenteeism. In that line of thought, negative affectivity associated with hostility would favor active CWB, and negative affectivity associated with anxiety would be linked with passive CWB. This assumption is indeed verified by the present findings. Future studies could determine the predictive role of each affect on active and passive behaviors by experimentally manipulating the activated affects.

One limitation of the current research has to do with the choice of measuring instrument. In fact, the behaviors measured in the Anglo-American literature may not be representative of the types of CWB employees engage in in Italy and Turkey. It is important in future research to integrate the counterproductive behaviors most often practiced within the specific populations studied into the measuring scales, rather than using those typical to other populations.

The impact of perceived acceptance by coworkers on the relationship between perceived interactional injustice and CWB has strong implications for management. The cultural distinction between individualistic and collectivistic reactions to perceived interactional injustice is particularly important in the

context of globalization. Numerous studies have examined the role of differences in the perceptions and behaviors of employees from different cultures in the success or failure of international mergers and acquisitions and international business development (see for instance, Brock, 2005; Cartwright & Cooper, 1996; Stahl & Mendenhall, 2004). Cultural awareness, cross-cultural competency, and decision-making that takes cultural differences into account, are all crucial prerequisites to organizational change (see among others Cartwright & Cooper, 1993; Kanter & Corn, 1994; for a review, see Shimizu, Hitt, Vaidyanath, & Pisano, 2004).

Finally, on the managerial level, this study confirms the need to encourage and support cohesion within coworkers, which can have a direct impact on the perception of interactional justice and organizational behaviors. Team cohesion can be an important lever on which to increase employee compliance with rules of justice in a period of organizational change.

Reference.

Les références de cet article sont insérées dans la bibliographie générale (p.197)

Analyses complémentaires : les déterminants dispositionnels

1. Revue de la question

Les traits de personnalité (estime de soi, locus de contrôle,...) s'avèrent pertinents pour expliquer la perception de justice et l'adhésion à des CCM. Si l'intégration des différents déterminants a longtemps été négligé dans l'étude des comportements organisationnels, force est de constater que nous assistons depuis ces dernières années au développement de modèles intégrateurs qui visent à comprendre comment les déterminants dispositionnels sont inter-reliés à la perception de justice organisationnelle, et comment ils contribuent à la réalisation de CCM. Ainsi ce ne serait pas tant la situation injuste qui favorise l'engagement dans des CCM mais bien la perception que l'on a de cette situation, et selon le parcours de chaque individu et ses caractéristiques personnelles, la perception d'une même situation pourra être ressentie différemment par deux individus. Dans un premier temps nous ferons le point sur l'impact des principales caractéristiques démographiques sur la perception de justice et sur l'engagement dans des CCM. Puis dans un second temps, nous nous arrêterons sur les principaux traits de personnalité étudiés à ce jour en psychologie organisationnelle afin de voir leur impact sur le sentiment de justice organisationnelle et sur l'adhésion à des CCM.

1.1 Le mythe des distinctions démographiques

On a communément tendance à penser qu'en fonction de leur âge, de leur sexe ou encore de leur niveau d'études, les salariés ont une perception différente de leur environnement de travail. Concernant les perceptions de justice organisationnelle, les recherches ont mis en évidence que les caractéristiques démographiques, telles que le sexe ou l'âge, exercent une influence sur les perceptions de justice à l'aide de stratégies comme celles de l'auto-intérêt, ou du biais égocentrique (Kulik, Lind, Ambrose, & Mac Coun, 1996). Il s'agit de privilégier les procédures et les résultats qui arrangent le salarié au détriment d'autres procédures qui peuvent être plus équitables mais qui lui sont moins favorables. Par exemple, un programme de discrimination positive qui vient favoriser une partie de la population peut être à la fois perçu comme équitable par les bénéficiaires du programme et comme injuste par ceux qui n'en bénéficient pas (Truxillo & Bauer, 1999). Cependant, les stratégies d'auto-intérêt restent limitées au niveau des explications des préférences de justice. Dans la mesure où les préférences pour certaines règles de justice et/ou de distribution changent avec le contexte et les circonstances de perception, il est impossible de faire des prévisions générales sur les préférences des groupes démographiques. En outre, tous les membres d'un même groupe démographique ne partagent pas nécessairement des expériences similaires et/ou des perceptions de justice semblables (Bauer, 1999; Crosby, 1984 ; Heilman, Mc Cullough, & Gilbert, 1996; Major, 1994 ; Truxillo & Bauer, 1999).

Les principaux résultats de la littérature montrent que les caractéristiques démographiques d'un salarié jouent généralement un rôle mineur dans la perception de justice. Ainsi, indépendamment de l'âge, du sexe, de la race (pour les études américaines), ou encore du niveau d'éducation, les individus ont tendance à percevoir la même justice. Parmi ces variables, ce sont le sexe et la race qui affectent principalement les perceptions de justice à travers la partialité égocentrique (Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Heilman *et al.*, 1996;

Heilman, Simon, & Repper, 1987; Kulik *et al.*, 1996). Toutefois ces résultats restent marginaux. Dans leur méta-analyse Cohen et Charash (2001) ne présentent pas d'effets principaux des variables démographiques sur les perceptions de justice. Conformément aux précédents travaux, les futures recherches sur le lien entre les variables démographiques et les perceptions de justice devront tenir compte de leur interaction avec d'autres variables (Leung & Lind, 1986 ; Witt & Nye, 1992).

1.2 Les traits de personnalité comme modérateurs de la relation

Nous abordons la question que se posent les Directeurs des Ressources Humaines lors de chaque recrutement : « peut-on déterminer, à partir de la personnalité d'un salarié, si celui-ci sera plus enclin à réaliser des comportements contreproductifs ? ». Autrement dit : existe-t-il un profil de personnalité du salarié hostile à l'organisation ? En mettant en évidence le « Coronary Prone Behavior Pattern », suite à des enquêtes épidémiologiques, Friedman et Rosenman ont apporté en 1974 un premier élément de réponse. Le « Coronary Prone Behavior Pattern » soit « le pattern de type A » identifie un ensemble structuré d'« actions-émotions », ce qui se décrit chez le sujet par un sens permanent de la pression du temps, un effort incessant pour accomplir le maximum de choses en un minimum de temps, un sens constant de la compétition et de la concurrence, de l'hostilité envers les autres et enfin un niveau élevé d'aspiration à la réussite. Baron, Neuman et Geddes en 1999 ont mis en évidence que les personnes répondant à une personnalité de type A étaient plus enclines à réaliser des comportements d'agression au travail. Ils suggèrent ainsi que le pattern de type A est un critère de personnalité jouant un rôle direct dans les agressions au travail. Toutefois, il est important de noter que puisqu'il peut parfois être considéré comme un style d'interaction entre la personne et son environnement, le type A se manifesterait seulement dans un

environnement déterminé. A ce jour, nous connaissons peu les caractéristiques environnementales qui stimulent le comportement de type A : il semblerait qu'un contexte compétitif privilégie ce genre de comportement. Mais il est souvent difficile de distinguer une situation « réelle » de défi, d'une situation simplement perçue comme telle. Il n'existe donc pas de « profil type » de personnalité susceptible de réaliser des CCM. C'est pourquoi afin de comprendre les déterminants dispositionnels, nous allons nous intéresser à l'impact de chaque trait de personnalité sur la relation entre l'injustice perçue et les intentions de CCM.

1.2.1 Le cas du Big Five

La grande majorité des études en psychologie organisationnelle ont recours au Big Five. L'utilisation importante de tests ou d'outils d'évaluation de la personnalité par les praticiens témoigne de la conviction pour nombre d'entre eux d'un lien significatif entre les traits de personnalité et la performance au travail des personnes évaluées. Pourtant, jusqu'au début des années 1980, ces liens n'étaient pas confirmés par les chercheurs : les méta-analyses réalisées par Barrick et Mount (1991), Tett, Jackson et Rothstein (1991) montraient, à l'inverse, que le caractère prédictif de l'influence de la personnalité sur la performance d'un individu devait être considéré comme plutôt faible. De la même manière, jusqu'à cette époque, aucune taxonomie ne s'imposait vraiment pour classifier les traits de personnalité. Dans ces conditions, il semblait difficile de conclure valablement sur les liens entre les traits de personnalité et les CCM. Le modèle de la personnalité à cinq facteurs, ou « Big Five », qui s'est imposé dans les recherches, suscite aujourd'hui un certain engouement sur les comportements organisationnels et en psychologie organisationnelle. Il est de plus en plus adopté dans les recherches sur les liens entre la personnalité, la perception de justice et les attitudes au travail. Le même phénomène s'observe dans les

travaux sur les affects et les émotions au travail, nous reviendrons dessus à la fin de ce chapitre.

Le "Big Five" : un véritable apport dans l'influence des traits de personnalité sur la perception de justice organisationnelle et sur l'engagement dans des comportements hostiles à l'organisation? Hérité des recherches de Tupes et Christal dans les années 1960, le modèle à cinq facteurs (Five Factor Model) s'est imposé dans les travaux menés sur les comportements organisationnels (Barrick & Mount, 1991). Cette taxonomie se compose de cinq grandes dimensions des traits de la personnalité, considérées comme empiriquement stables et efficaces :

1. L'extraversion ("surgency"), oppose le fait d'être sociable, bavard, communicatif, ambitieux, enthousiaste...à celui d'être en retrait, timide, taciturne, réservé... ;
2. La stabilité émotionnelle ("emotional stability" ou "neuroticism") oppose le fait d'être calme, détendu, sûr de soi, serein, contrôlé... au fait d'être nerveux, anxieux, peu sûr de soi, vulnérable...;
3. L'amabilité ("agreeableness" ou "likability") représente le fait d'être courtois, tolérant, affectueux, facile à vivre, confiant, coopératif par opposition au fait d'être agressif, intolérant, froid...;
4. La droiture ("conscientiousness") oppose le fait d'être consciencieux, efficace, actif, de confiance, persévérant par opposition au fait d'être inorganisé, négligent, non fiable... ;
5. L'ouverture intellectuelle, ("openness to experience" ou "intellect" ou "intelligence") représente le fait d'être curieux, cultivé, large d'esprit par opposition au fait d'être conventionnel, peu cultivé, simple et étroit d'esprit.

C'est à partir des travaux de McCrae et Costa (1987) que ce modèle est devenu une référence. La grande majorité des recherches sur la relation entre la personnalité et les comportements de représailles au travail ont conclu que les

prédicteurs les plus forts sont le manque de droiture, d'amabilité et de stabilité émotionnelle (e.g., Cullen & Sackett, 2003; Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 2003), le manque de droiture ressort comme le facteur prédictif le plus cohérent (Sackett & DeVore, 2001). Dans un même temps, la méta-analyse sur les relations entre le Big Five et les comportements contreproductifs au travail, conduite par Salgado (2002), renforce l'idée que le manque de droiture est le meilleur prédicteur des comportements déviants au travail : des comportements de vol, de problèmes de discipline, de consommation d'alcool, de dommage matériel... ($r = -.16$). Salgado (2002) rapporte que l'amabilité prédit également ces comportements déviants ($r = -.13$).

1.2.2 Le locus de contrôle

Les traits de personnalité liés à des processus cognitifs peuvent aussi affecter le ressenti de justice organisationnelle. La nature du locus de contrôle répond à cette catégorie. Le locus de contrôle, ou LOC, correspond à une relation causale entre les moyens et la fin, sous jacente à l'appréciation des capacités propres dont dispose un individu lorsqu'il doit faire face à une situation difficile. Théorisé par Rotter en 1966, on peut le traduire par « locus de contrôle » ou « lieu de contrôle ». Le locus de contrôle détermine où l'individu situe la cause de ses performances ainsi que de l'enchaînement des événements de sa vie. Le locus de contrôle a un impact très important sur les choix de vie, la motivation et le bien-être. En fonction du niveau de LOC on distingue deux profils de personne :

1. Interne (fort sentiment de contrôle) : c'est à dire que l'individu perçoit la performance ou l'événement comme dépendant entièrement de lui-même : la responsabilité de l'échec ou de la réussite n'incombe qu'à lui. C'est le cas, par exemple, lorsqu'il attribue l'obtention d'une prime à son investissement professionnel.

2. Externe (faible sentiment de contrôle) : c'est à dire que l'individu perçoit la performance comme échappant totalement à son contrôle. Une personne fait une attribution externe, par exemple, lorsqu'elle attribue l'obtention d'une prime à la réussite de l'équipe de travail. La responsabilité de l'échec ou de la réussite dépend de circonstances extérieures incontrôlables pour l'individu.

Ainsi les employés ayant un LOC interne croient avoir un contrôle personnel sur les résultats dans leur vie tandis que ceux ayant un LOC externe croient que ces résultats sont contrôlés par le hasard ou par d'autres puissances (Rotter, 1966).

Les salariés ayant un fort sentiment de contrôle sont plus attachés à l'éthique et au respect des règles mises en place. Ainsi les salariés qui ont le sentiment de contrôler leur environnement extérieur sont sensibles aux règles favorisant l'équilibre de la relation d'échange. Alors que les employés n'ayant pas un sentiment de contrôle des événements sont amenés à penser que dans tous les cas ils sont incapables de contrôler les procédures mises en place par l'entreprise. Ces derniers n'accordent pas d'importance à l'équilibre de la relation d'échange et s'engagent davantage dans des CCM. En effet, de nombreuses études ont démontré que les employés dépassés par les événements, vivant avec un sentiment d'impuissance où les événements extérieurs ne dépendent pas de leur ressort, s'engagent davantage dans des actes destructifs (sabotage, de vandalisme, d'agression) afin d'augmenter leur sentiment de contrôle (Williams & Vantress, 1969 ; Storm & Spector, 1987 ; Fox & Spector, 1999).

1.2.3 L'estime de soi

Selon Rosenberg (1985), l'estime de soi peut être définie comme un indicateur d'acceptation, de tolérance et de satisfaction personnelle à l'égard de soi tout en excluant les sentiments de supériorité et de perfection. Une estime de soi élevée

implique le respect pour soi même. La popularité de ce concept de personnalité repose autant sur son rôle perceptif de l'environnement que sur sa valeur prédictive comportementale. En effet l'estime de soi a été longtemps associée à des facteurs de santé mentale telles que la dépression, l'anxiété ou encore l'irritabilité (Rosenberg & Simons, 1972 ; Rosenberg, 1985). L'estime de soi a beaucoup été étudiée pour son influence sur la perception de l'environnement. Les études menées en psychologie organisationnelle se sont ainsi penchées sur l'impact d'un fort (ou d'un faible) niveau d'estime de soi sur la perception de justice organisationnelle et sur les intentions comportementales.

Il s'agit alors de s'intéresser au rôle joué par le soi dans la perception de l'environnement organisationnel. Dans quelle mesure, l'image que le salarié a de lui-même interfère dans sa perception de la relation d'échange qu'il peut entretenir avec l'organisation ? Pour répondre à cette question, les recherches menées dans le domaine de la justice organisationnelle font une distinction entre les perceptions de justice distributive qui renvoient au "quoi", au résultat ; tandis que la justice procédurale répond davantage au "comment", à la façon dont la décision a été prise ou mise en place. Dans ce contexte, de nombreuses études ont mis en évidence le rôle modérateur de l'estime de soi dans les perceptions de justices distributive et procédurale (Brockner, 1985 ; Brockner *et al.*, 1998). Parmi les études pionnières, Brockner montre en 1985 que face à des rétributions jugées trop élevées les employés ayant une forte estime d'eux-mêmes vont être enclins à travailler plus intensément que ceux ayant une faible estime d'eux même. Par la suite, d'autres recherches ont montré le rôle modérateur de l'estime de soi sur le sur le concept de « la voix » de la justice procédurale (Brockner *et al.* 1998). L'argument qui sous-tend ces premiers résultats est qu'une personne qui a une haute estime d'elle-même va avoir plus confiance dans sa capacité à influencer la décision à prendre. Brockner et ses collègues (1998) ont montré que la justice procédurale avait plus d'impact sur les réactions positives (confiance, motivation au travail, identification à l'entreprise) des personnes ayant une forte estime d'eux-mêmes. Ainsi les

employés avec une forte estime de soi sont amenés à penser que leur avis est correct et que l'exprimer peut entraîner un changement.

De plus, l'estime de soi a également été étudiée comme modérateur de la relation entre les perceptions de justice et les comportements. Par exemple, au niveau des traitements respectueux, les employés ayant une forte d'estime d'eux-mêmes se perçoivent comme plus sensibles à la qualité des relations interpersonnelles que les employés ayant une faible estime d'eux-mêmes. Heuer, Blumenthal, Douglas, et Weinblatt (1999) observent une plus forte relation entre le respect et la perception de justice chez les employés ayant une forte estime d'eux-mêmes que chez ceux ayant une faible estime d'eux-mêmes.

Au niveau des comportements associés à l'estime de soi, on observe que les employés ayant une forte estime d'eux-mêmes soutiennent davantage des comportements de performance et d'engagement. On peut par exemple observer que ce sont les employés présentant la plus forte estime d'eux-mêmes qui exprimeront le plus facilement leur avis. La forte estime de soi des employés joue un rôle modérateur de la justice procédurale dans l'augmentation des comportements d'engagement ou la réduction des comportements d'absentéisme. Une faible estime de soi peut également intervenir comme un modérateur de la relation entre une faible justice procédurale et les comportements d'engagement quand les employés ont le sentiment que la relation d'échange avec leur organisation va s'améliorer dans l'avenir (Wiesenfeld, Swan, Brockner, & Bartel, 2007). Le rôle modérateur de l'estime de soi sur la relation entre l'injustice perçue et l'engagement dans des comportements hostiles à l'organisation tels que les CCM n'a pas encore fait l'objet d'un travail de recherche, nous nous proposons donc d'inclure cette réflexion à notre programme de recherche.

1.2.4 Les valeurs morales et éthiques

"La notion de valeur est (...) et se distingue très clairement des valeurs humaines et philosophiques. Elle renvoie (...), pour une part importante, à l'aspect plus ou moins nécessaire des conduites sociales et n'est jamais indépendante des conséquences, en termes de sanctions ou de renforcements, du jugement porté à l'égard d'une personne" (Robert, Tarquinio, Le Manio, & Guingouain, 1998, p.156). Il existe un important corpus de la littérature empirique qui s'est attaché à examiner les valeurs et l'éthique associés aux comportements organisationnels. Feather (1996) soutient que les valeurs fondamentales de l'homme sont liées aux systèmes de motivation et d'affects qui orientent et influencent le comportement humain. Les valeurs peuvent influencer les attitudes et les choix de comportement en fonctionnant comme des critères d'évaluation. Les valeurs sont également liées aux affects, aux attitudes et aux croyances qui par des réseaux associatifs reflètent un certain degré de cohérence dans la structure globale des relations.

L'acquisition des valeurs semble suivre des stades particuliers. En 1969, Kohlberg détermine le développement moral des individus en trois niveaux. "Au niveau de la *moralité pré-conventionnelle*, il se considère comme un individu ; au niveau *conventionnel*, comme un sujet membre de la société ; enfin au niveau *post-conventionnel*, comme un sujet antérieur à la société et qui oriente sa conduite en fonction de principes moraux généraux et universels" (Morchain, 2009, p.32). Ces niveaux de développement sont invariants dans la mesure où les gens sont enclins à s'engager dans le raisonnement moral qui se caractérise par le niveau qu'ils ont atteint (Wimbush, 1999). En outre, en accord avec la théorie de Kohlberg (Kohlberg & Candee, 1984), la recherche a également démontré que les gens sont enclins à se comporter d'une manière compatible avec leur niveau de développement moral. Par exemple, les recherches sur l'obéissance à l'autorité de Milgram (1983) ont souligné que les participants ayant un niveau de développement moral élevé suivent davantage les commandements de l'autorité pour administrer un choc électrique que celles

ayant des niveaux inférieurs (pour un examen de cette recherche, voir Blass, 1999). Il a également été établi que les personnes ayant un niveau élevé de développement moral ont davantage tendance à suivre des décisions éthiques (Treviño & Youngblood, 1990). Adapté au contexte organisationnel, Greenberg (2002) a su mettre en évidence que les salariés ayant un faible niveau de développement moral étaient plus enclins à voler suite à l'injustice perçue que ceux ayant atteint un niveau plus élevé. Mais ce modèle souffre d'un construit trop marqué par sa culture, en valorisant l'autonomie, l'impartialité et la justice Gilligan (1982) le dénonce comme trop imprégné par les stéréotypes masculins mais aussi par l'idéologie dominante des sociétés libérales.

Depuis quelques années, les études sur les valeurs ont privilégié des mesures à partir de typologie, l'une des plus utilisées à ce jour est celle décrite par Schwartz (1992, 1996). Au travers d'un modèle circumplex, Schwartz a développé dix types de valeurs avec une organisation conceptuelle des valeurs autour de deux dimensions "conservatisme/ouverture au changement" et "transcendance de soi/affirmation de soi" (voir figure 6). Dans le circumplex des valeurs contigües ont une signification proche, des valeurs opposées ont une signification opposée.

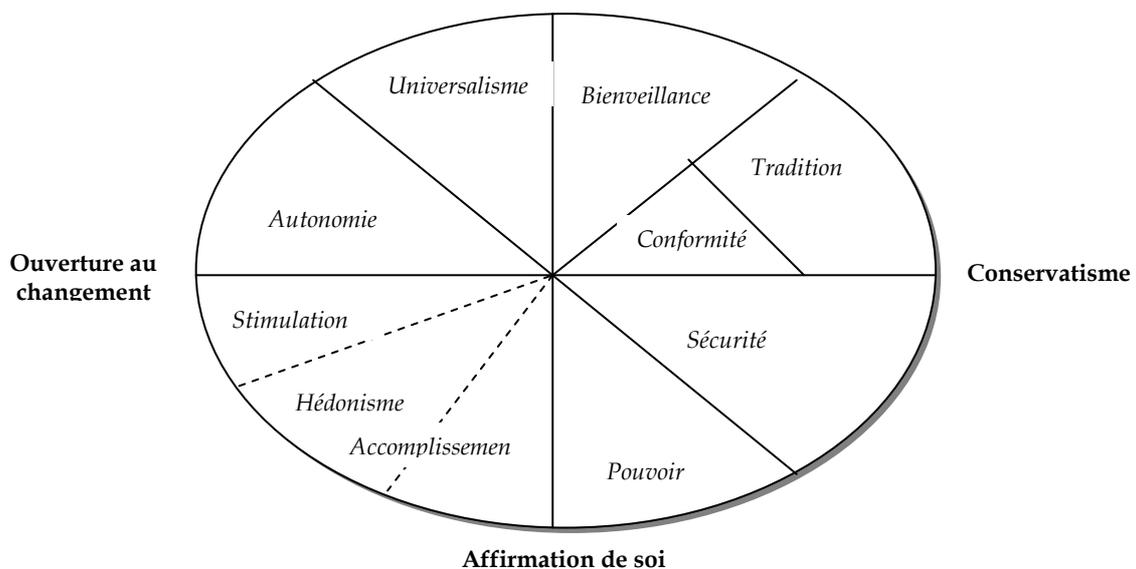


Figure 6. Le circumplex de valeurs de Schwartz.

McKee et Feather (2008) ont mis en évidence que certaines valeurs pouvaient être associées à des comportements de vengeance. Ainsi les valeurs de pouvoir et d'hédonisme sont positivement associées à des comportements de vengeance. Inversement, les attitudes de vengeance sont associées négativement aux valeurs universalistes (compréhension et tolérance) ainsi qu'aux valeurs de bienveillance (attention et écoute de son réseau social). Feather et McKee (2008) analysent leurs résultats sous un angle culturel. Selon eux, des valeurs en lien avec le pouvoir social font partie de la culture de l'honneur observées dans les Etats du sud-ouest des États-Unis (Cohen & Nisbett, 1994; Nisbett, 1993; Nisbett & Cohen, 1996) où les réactions agressives suite à un affront ou à une menace de son statut social semblent caractéristiques des normes sociales. Selon les auteurs, l'acceptation d'un comportement de vengeance suite à l'injustice perçue dans ces cultures est liée à une volonté de maintien du statut social, de la réputation. L'importance du "pouvoir" social peut donc être une caractéristique soutenue à la fois par les individus et par la culture en favorisant des attitudes de maintien de la position dominante. Cette explication est intéressante mais mérite d'être reproduite or il n'existe à notre connaissance pas d'études s'intéressant à l'impact des valeurs soutenues par la culture sur les réactions des individus suite à l'injustice perçue. Nous souhaitons donc étendre ces travaux en mesurant l'impact des valeurs soutenues par un échantillon français sur les intentions comportementales de CCM suite à une injustice perçue.

Résumé.

Les traits de personnalité d'un individu le rendent plus ou moins sensible à la justice organisationnelle et aux intentions de s'engager dans des CCM. Ils sont donc conduits à jouer un rôle de modérateur dans la relation entre l'injustice perçue et les CCM. Cependant, les recherches menées à ce jour sur les principaux traits de personnalité se sont intéressées à l'impact des déterminants dispositionnels soit sur la perception de justice soit sur les réactions comportementales. Rares sont les études intégrant les trois variables à leur plan expérimental.

2. Analyses complémentaires: Le rôle des déterminants dispositionnels

A partir des données de la dernière étude de l'article 2 réalisée sur notre échantillon étudiantin (N = 121), nous avons entrepris des analyses complémentaires pour tester le rôle prédictif des traits dispositionnels sur les intentions comportementales des individus suite à l'injustice perçue. Ces analyses répondent à une démarche exploratoire centrée autour de trois principaux objectifs :

1. Identifier les traits de personnalité prédictifs des intentions comportementales en réponse à l'injustice perçue. Ce premier enjeu nous permettra de répondre à des questions du type : les traits de personnalité sont-ils des prédicteurs des réactions à l'injustice organisationnelle? Peut-on expliquer les intentions comportementales suite à l'injustice perçue à partir d'un trait ou d'une combinaison de traits déterminés? Pour répondre à ces questions nous réaliserons des analyses de régression.

2. Hiérarchiser la part prédictive de chaque trait de personnalité dans les réactions face à l'injustice perçue. Il s'agit ici d'identifier à la fois l'ensemble des facteurs prédictifs des intentions comportementales (premier objectif) mais aussi d'évaluer l'apport de chaque prédicteur dans la variance expliquée. Ce deuxième objectif nous permettra de répondre à des questions du type : Quels sont les plus importants prédicteurs des intentions comportementales ? Existe-t-il une combinaison de facteurs permettant d'augmenter la prédiction des intentions comportementales ? Pour répondre à ces questions nos analyses de régressions seront hiérarchiques.

3. Identifier le rôle médiateur de certains traits de personnalité. En intégrant à l'analyse plusieurs traits en même temps, la part prédictive (de variance expliquée) de certains facteurs peut être réduite en étant comprise à la part prédictive d'autre(s) facteur(s), ces derniers jouent alors le rôle de processus intermédiaire appelé médiateur. A partir des analyses hiérarchiques nous réaliserons des analyses de médiation. Il s'agit ici de se demander si la proximité de construit de certains traits peut conduire à des intermédiaires prédictifs. Pour répondre à cette problématique nous réaliserons des analyses de médiations.

Ces trois objectifs sont testés tour à tour sur les trois dimensions de l'échelle. L'analyse de régression hiérarchique est effectuée pour étudier la relation entre les trois types de réactions à l'injustice organisationnelle et les différents traits dispositionnels tels que : l'estime de soi, le locus de contrôle, les traits de personnalité du Big Five et les valeurs. Nous étudions ici trois différents modèles de régression pour prédire respectivement les réactions contre l'image extérieure de l'organisation, de réinvestissement au travail et de retrait. Notre démarche exploratoire s'appuie sur les premiers résultats des analyses corrélationnelles (voir tableau 5 de l'article 2, p.86). Les variables sont entrées dans chaque modèle de façon hiérarchique : en commençant par les variables les moins corrélées et en terminant par celles les plus fortement corrélées. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le tableau 4.

Tableau 4. Analyses de régression hiérarchique entre les trois dimensions de réactions à l'injustice organisationnelle et les traits dispositionnels.

Independent Variable	Image extérieure			Réinvestissement au travail			Retrait		
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 1	Step 2	Step 3	Step 1	Step 2	Step 3
Estime de Soi	-.10	-.09	-.09	.27**	.19*	.09	.07	-.008	-.03
Locus de Contrôle	.07	.02	-.01	-.25**	-.10	-.16	-.12	-.06	-.08
Droiture			-.39**		.52**	.28**	-.54**	-.72**	-.64**
Amabilité	.04	.07	-.28*			.43**		.34**	-.32**
Pouvoir	.38**	.32**	.25**	-.13	-.02	-.05			.21*
Universalisme	-.21*	-.06	-.05	.01	-.00	.01	-.03	-.02	-.05
Bienveillance		-.33**	-.27**	.12	.02	.01	-.06	-.06	-.04
ΔR^2		.05**	.09**		.20**	.10**		.06**	.04*
R^2	.22	.27	.36	.25	.45	.55	.27	.33	.37
F	6.0***	6.52***	8.05***	6,9***	13.7***	17.7***	7.54***	8.36***	8.4***
Df	5,103	6,101	7,100	5,102	6,101	7,100	5,102	6,101	7,100

Note: N=121 * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

2.1 Analyse des facteurs prédictifs des réactions à l'encontre de l'image extérieure de l'entreprise.

Les résultats de l'analyse de régression montrent que les traits dispositionnels renvoyant à la droiture, à la bienveillance, au pouvoir et à l'amabilité sont d'importants prédicteurs des réactions contre l'image extérieure de l'organisation $F(8,04) = 7,1, p < .001$. Ces quatre facteurs expliquent 36% de la variance.

Le poids de régression à l'étape 2 montre que le manque de bienveillance explique à lui seul une part importante et significative de la variance ($\Delta R^2 = .05, p < .01$). Au regard du tableau de régression hiérarchique, il semblerait que ce manque de bienveillance agit comme un processus intermédiaire de la relation entre l'universalisme et les intentions comportementales contre l'image

extérieure de l'organisation. Pour tester l'effet de la bienveillance comme variable médiatrice de l'universalisme dans la prédiction des réactions contre l'image de l'organisation, nous avons réalisé une série de régression telles que prescrites par Baron et Kenny (1986).¹³ La médiation est obtenue en démontrant que l'effet de la variable indépendante (l'universalisme) sur la variable dépendante (réaction image externe) est considérablement réduit lorsque l'on prend en compte l'effet de la variable médiatrice (bienveillance).

Les résultats de ces analyses sont présentés dans la figure 8. Comme indiqué plus haut, l'universalisme a un effet négatif important sur la bienveillance, la $\beta = .49$, $F(1,110) = 36.08$, $p < .001$, et sur les intentions d'agir contre l'image extérieure de l'organisation $\beta = -.23$, $F(1,111) = 6.10$, $p < .0001$. Une troisième analyse de régression démontre que la bienveillance est également un prédicteur important des intentions comportementales allant contre l'image extérieure de l'organisation $\beta = -.39$, $F(1,110) = 19.25$, $p < .0001$. Enfin, la régression multiple de ces deux variables prédictives sur les intentions de s'en prendre à l'image extérieure montre que, dans ce cas, l'universalisme n'est plus un facteur prédictif significatif, ($t = -.44$, $\beta = -.04$, $p > .1$), tandis que la bienveillance reste importante dans l'équation ($t = -3.47$, $\beta = -.6$, $p < .0001$). Le test de Sobel de la réduction de l'effet direct de l'universalisme est significatif ($Z = 4.12$, $p < .0001$). L'analyse de médiation est résumée dans la figure 8, ci-dessous.

¹³ Selon cette approche, trois types de relations entre les variables cibles doivent être démontrées afin d'établir une base pour tester les médiations. La variable indépendante doit à la fois prédire la variable dépendante et la variable médiatrice. Le médiateur doit prédire la variable dépendante. Une fois ces conditions établies, une régression finale est réalisée en intégrant à la variable indépendante le médiateur dans l'analyse pour prédire la variable dépendante.

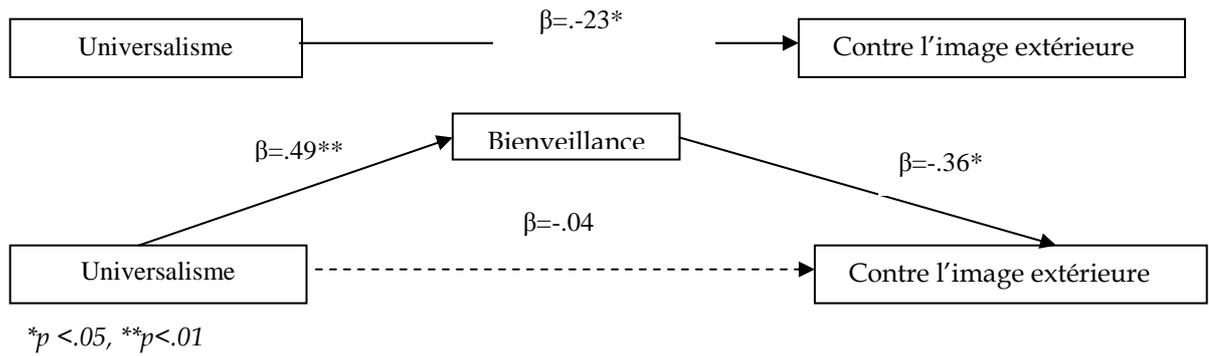


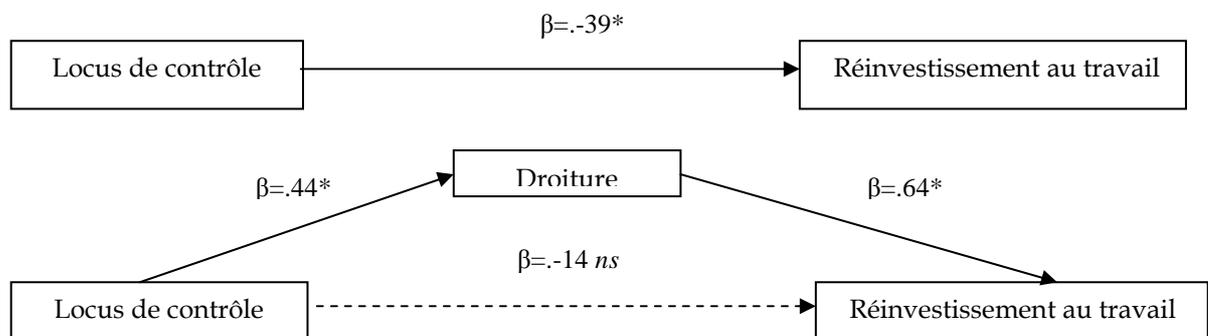
Figure 8. La bienveillance comme médiateur de l'universalisme pour prédire des intentions comportementales allant contre l'image extérieure de l'organisation.

Le poids de régression à l'étape 3, montre également que le manque de droiture explique à son tour une part significative de la variance supplémentaire ($\Delta R^2 = .09$, $p <.01$).

2.2 Analyse des facteurs prédictifs des intentions de réinvestissement au travail

Les résultats de l'analyse de régression montrent que la droiture et l'amabilité ressortent également comme d'importants prédicteurs des intentions de réinvestissements au travail $F(7,1) = 17,7$, $p <.001$. Ces deux facteurs expliquent 55% de la variance. Le poids de régression à l'étape 2 montre que la droiture explique à elle seule la variance supplémentaires ($\Delta R^2 = .10$, $p <.01$). Au regard du tableau de régression hiérarchique il semblerait que la droiture intervienne comme un processus intermédiaire de la relation entre le locus de contrôle et les intentions de réinvestissement au travail. L'analyse de médiation montre que l'effet du locus de contrôle sur les intentions de réinvestissement au travail est considérablement réduit lors de la prise en compte de la droiture. Les résultats

de ces analyses sont présentés dans la figure 9. Comme indiqué plus haut, le locus de contrôle a un effet négatif important sur la droiture, $\beta = -.44$, $F(1,115) = 27.83$, $p < .0001$ et les intentions de réinvestissement dans son travail $\beta = -.39$, $F(1,115) = 21.22$, $p < .0001$. Une troisième analyse de régression montre que la droiture est également un facteur prédictif des intentions de réinvestissement dans son travail $\beta = .64$, $F(1,119) = 82.36$, $p < .0001$. Enfin, la régression multiple réalisée avec le locus de contrôle et la droiture, montre que le locus de contrôle, dans ce cas, n'est plus un facteur prédictif significatif des intentions de réinvestissement, ($t = -1.7$, $\beta = -.14$, $p > .1$), alors que la droiture continue à jouer un rôle prédictif important ($t = 7.3$, $\beta = .57$, $p < .0001$). Le test de Sobel atteste que la réduction de l'effet du locus de contrôle est significative ($Z = 4.71$, $p < .0001$).



* $p < .001$

Figure 9. La droiture comme médiateur du locus de contrôle pour prédire des intentions de réinvestissement au travail.

Le poids de régression à l'étape 3, montre que l'amabilité explique à son tour la variance supplémentaire des intentions de réinvestissement ($\Delta R^2 = .20$, $p < .01$). Le tableau de régression hiérarchique semble faire ressortir le trait d'amabilité comme un processus intermédiaire de l'estime de soi dans les intentions comportementales de réinvestissement au travail. L'analyse de médiation montre que l'effet de l'estime de soi sur les intentions de réinvestissement au travail est considérablement réduit lors de la prise en compte de l'effet de l'amabilité. Les résultats de ces analyses sont présentés

dans la figure 10. Comme indiqué plus haut, l'estime de soi a un effet négatif important sur l'amabilité, $\beta = -.44$, $F(1,114) = 22.17$, $p < .0001$ et les intentions de réinvestissement dans son travail $\beta = -.36$, $F(1,114) = 17.82$, $p < .0001$. Une troisième analyse de régression montre que l'amabilité est également un facteur prédictif des intentions de réinvestissement dans son travail $\beta = .69$, $F(1,119) = 111.26$, $p < .0001$. Enfin, la régression multiple réalisée avec l'estime de soi et l'amabilité, montre que l'estime de soi, dans ce cas, n'est plus un facteur prédictif significatif des intentions de réinvestissement, ($t = 1.4$, $\beta = .10$, $p > .1$) alors que l'amabilité continue à jouer un rôle prédictif important ($t = 8.09$, $\beta = .65$, $p < .0001$). Le test de Sobel atteste que la réduction de l'effet de l'estime de soi est significative ($Z = 4.58$, $p < .0001$).

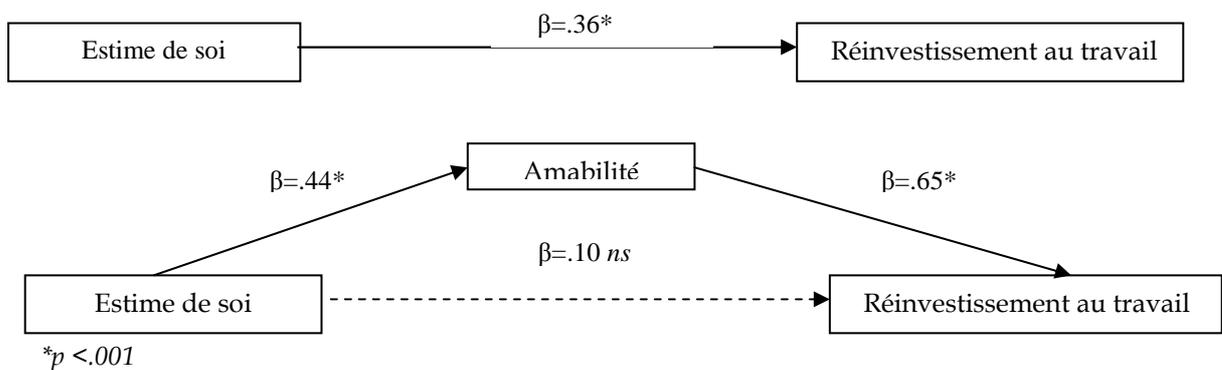


Figure 10. L'amabilité comme médiateur de l'estime de soi pour prédire des intentions de réinvestissement au travail.

2.3 Analyse des facteurs prédictifs des intentions de retrait

Les résultats de l'analyse de régression montrent que le manque de droiture et d'amabilité ainsi que le pouvoir sont d'importants prédictifs des intentions de retrait $F(7,10) = 8.4$, $p < .001$. Ces trois facteurs expliquent 37% de la variance. Le poids de régression à l'étape 2 montre que l'amabilité explique ($\Delta R^2 = .06$, $p < .01$) de la variance supplémentaire des intentions de retrait. Le poids de régression à

l'étape 3, montre que le pouvoir explique ($\Delta R^2=.04$, $p<.05$) de la variance supplémentaire en retrait.

2. Conclusion

Nos trois sous-échelles sont sensibles aux variables de personnalités déjà étudiées dans la littérature. Les traits dispositionnels ressortent comme des déterminants intervenant dans la relation entre l'injustice perçue et les intentions comportementales. Ainsi une forte estime de soi ou un fort locus de contrôle externe peuvent être respectivement associés positivement et négativement à des attitudes de réinvestissement au travail telles que « je développe des stratégies sociales efficaces ». Ces prédictions peuvent également être respectivement médiatisées par les traits associés à la droiture et à l'amabilité. Ces deux derniers traits du Big Five sont d'importants prédicteurs des réactions face à l'injustice organisationnelle tant pour les attitudes positives que négatives. En effet, associés à l'adhésion de valeurs liées au pouvoir, ces deux traits de personnalité apparaissent ici comme les principaux prédicteurs des intentions comportementales hostiles à l'organisation. Par ailleurs, il est intéressant d'observer que de faibles adhésions à des valeurs positives telles que l'universalisme ou la bienveillance ressortent respectivement comme des facteurs prédictifs des attitudes à l'encontre de l'image externe de l'entreprise et que l'apparition de la deuxième valeur vient médiatiser l'effet de la première. Dans la mesure où la personnalité d'un individu agrège une somme innombrable de traits, il n'est pas surprenant d'observer que ce sont les interactions de ces traits les uns avec les autres qui sont moteurs des intentions comportementales, un trait pouvant ainsi être le médiateur d'un autre. Par exemple, une faible croyance aux attributions externes incitera davantage les individus à être acteur face à la situation d'injustice et à soutenir des comportements de réinvestissement au travail. On observe que l'effet du locus

de contrôle peut être expliqué par le trait de personnalité associé à la droiture, jouant ici le rôle de processus intermédiaire. Notons que ces premiers résultats ont été obtenus auprès d'une population étudiante et que la personnalité d'un étudiant et d'un salarié peut varier significativement. Ces résultats sont intéressants et nous donnent des premiers éléments de réponse qui corroborent en partie ceux de la littérature, toutefois il est nécessaire de tester auprès d'une population de salariés.

Ces premiers résultats appuient dans un premier temps la validité de construit de notre instrument. Dans un second temps, l'émergence de certains déterminants dispositionnels dans la relation entre l'injustice perçue et les intentions comportementales apportent un élément de réponse à notre deuxième volet de recherche. Les traits de personnalité ressortent comme des déterminants intervenant entre l'évaluation cognitive et les intentions de CCM. Ils renforcent l'action de l'évaluation cognitive pour prédire des CCM-Passifs ainsi que des comportements positifs de réinvestissement au travail. Enfin, ces analyses complémentaires attestent du rôle prépondérant joué par le soi dans la relation entre l'injustice organisationnelle et les intentions comportementales.

Conclusion Générale du Volet 2

La principale raison conduisant les salariés à s'engager dans des CCM est le sentiment d'injustice perçue. C'est donc l'évaluation cognitive des salariés en termes de juste *vs.* injuste qui les amène à éprouver du ressentiment et de la colère - reconnus comme deux antécédents des CCM. Les théories cognitives des émotions ont mis en avant l'importance du cognitif pour générer les émotions. Toutefois les recherches qui se sont réellement intéressées aux déterminants intervenant dans la réalisation de ces mécanismes cognitifs sont rares. Tel était l'objectif de notre deuxième volet de recherche. Notre travail s'est centré sur l'analyse des déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels sur la relation entre l'évaluation cognitive (injustice perçue) et les intentions de CCM. Toutes nos études confirment le rôle prédictif de l'injustice perçue dans les intentions de s'engager dans des CCM. La suite de notre travail a permis de mettre en lumière le rôle spécifique joué par chaque déterminant. Nous présenterons les principaux apports de nos recherches à la lumière des trois déterminants; cognitifs, contextuels et dispositionnels.

Au niveau des déterminants cognitifs, nos premiers résultats (article 3) permettent de dégager deux éléments intervenant dans la relation entre l'injustice perçue et les intentions de CCM. L'activation de représentations hostiles de l'autorité, qu'elles soient générales ou spécifiques, favorise l'adhésion des individus à des CCM. Ces deux types de représentations de l'autorité n'interviennent pas au même plan. L'activation de représentations générales de l'autorité hostile augmente l'engagement des individus dans des CCM quand ils sont en présence d'un supérieur hiérarchique injuste. Ces représentations viennent confirmer le sentiment perçu comme pour le légitimer

et permettre une réelle adhésion à des CCM. Avec les représentations spécifiques, l'impact des déterminants cognitifs dans la relation entre la perception du supérieur hiérarchique et l'adhésion au CCM va plus loin. Suite au rappel d'une expérience que l'on a personnellement vécue avec une autorité hostile, les individus soutiennent davantage l'adhésion à des CCM, qu'ils soient en présence d'un supérieur hiérarchique injuste ou ambigu. Le rappel d'une expérience que l'on a personnellement vécue avec une autorité hostile interfère automatiquement dans la perception du supérieur hiérarchique en augmentant l'adhésion à des CCM quelle que soit la nature des comportements réalisés par le supérieur. Se rappeler une expérience que l'on a personnellement vécue active des représentations spécifiques où le soi est directement impliqué. L'apport de ce travail s'inscrit dans la lignée des études explorant les liens entre le soi et les perceptions de justice (Brockner, De Cremer, Van den Bos, & Chen, 2005).

Ainsi, les résultats de l'article 3 suggèrent qu'une situation n'est pas nécessairement juste ou injuste en soi. L'activation en mémoire de représentation hostile de l'autorité peut influencer sa perception et les intentions comportementales qui en découlent. Il serait intéressant de tester, dans de prochaines études, l'activation en mémoire d'une autorité bienveillante, en proposant, à côté des CCM, des comportements positifs, tels que nous les avons inclus dans notre échelle par la dimension de « réinvestissement ».

Dans le prolongement des études précédentes, nous pouvons franchir une étape supplémentaire en nous intéressant aux facteurs contextuels et dispositionnels susceptibles d'intervenir dans la relation entre l'injustice perçue et les CCM. Existe-t-il des variables contextuelles rendant les salariés plus suspicieux, plus sensibles, plus à l'écoute de l'ensemble des signaux de justice adressés par l'organisation ? La culture ressort comme une variable contextuelle intervenant dans la perception de justice organisationnelle (article 4). Les

employés issus d'une culture collectiviste se sentent plus acceptés par leurs collègues de travail et plus sensibles aux marques de l'injustice interactionnelle parce que les épreuves endurées par l'un des membres du groupe sont vécues par chaque membre du groupe. En étant plus sensibles aux marques de justice, les salariés issus d'une culture collectiviste ressentent plus l'injustice quand elle se présente. La culture collectiviste et le sentiment d'être accepté par ses collègues de travail jouent un rôle modérateur entre l'injustice perçue et les CCM réalisés.

Lors de prochaines études, parallèlement au sentiment d'être accepté par ses collègues de travail, il serait intéressant d'intégrer une mesure de sentiment d'identification à l'organisation. De précédents travaux se sont intéressés aux cibles des comportements visés (organisation *vs.* individus). En mettant en évidence que le sentiment d'appartenance à l'organisation était significativement associé à des comportements tournés vers l'organisation, tandis qu'un sentiment d'appartenance à une équipe de travail était davantage associé à des comportements tournés vers l'équipe de travail tels que les comportements d'entraide (Olkkonen & Lipponen, 2006). A partir de ces travaux et des résultats de notre recherche, il serait également intéressant lors de futures études de dissocier la cible des CCM : contre l'organisation ou contre un individu (Bennett & Robinson, 2000).

L'apport d'une étude interculturelle est difficile à limiter à la simple distinction entre cultures collectivistes et cultures individualistes, tant l'appartenance à une culture façonne les individus au-delà de leur simple relation à leur groupe de travail. En effet, l'appartenance culturelle joue également sur de nombreux traits dispositionnels tels que le locus de contrôle ou encore les valeurs soutenues par les individus. Dans cette perspective, nous avons voulu aller plus loin dans la compréhension des traits de personnalité sur la relation entre l'injustice perçue et les intentions de CCM. Conformément à la

revue de la littérature, les traits dispositionnels peuvent être des prédicteurs des intentions comportementales face à une situation d'injustice (Cohen, Charash & Spector, 2001). Ainsi, à partir des analyses complémentaires réalisées, les traits liés au soi, tels que l'estime de soi et le locus de contrôle, ressortent comme des traits prédictifs des intentions de réinvestissement. Nous avons aussi pu observer que les traits de personnalité entretiennent des relations complexes au point que certains traits en médiatisent d'autres. Dans cette optique, nous notons que deux dimensions du Big Five - la droiture et l'amabilité - interviennent comme des médiateurs de la relation entre ces traits liés au soi et les intentions de « réinvestissement ». De plus, la droiture et l'amabilité, associées aux valeurs de pouvoir, ressortent comme d'importants facteurs prédictifs des intentions de CCM (comportements contre l'image de l'organisation et de retrait) suite à l'injustice perçue. Les manques des valeurs d'universalisme et de bienveillance ressortent également comme d'importants prédicteurs des intentions de nuire à l'image extérieure de l'organisation. Même si nous traitons ici l'injustice organisationnelle dans son ensemble, sans distinguer les différents types de justice nos observations vont dans le sens des conclusions obtenues par l'étude de référence sur l'impact des traits de personnalité comme modérateur de l'injustice perçue dans la réalisation de CCM réalisée par Colquitt, Judge, Scott et Shaw en 2006.

Alors que nos travaux mettent en évidence l'aspect prédictif des traits de personnalité dans des intentions de CCM, il nous semble important de préciser quelques limites relatives aux conclusions sur les traits de personnalité. D'une part, elles reposent sur une vision trop statique de l'identité ; les caractéristiques dispositionnelles peuvent évoluer tout au long de la vie. D'autre part, on peut raisonnablement penser que la traduction en acte d'un trait de personnalité sera largement dépendante du contexte organisationnel qui facilitera ou inhibera le processus. Pour résumer, les traits de personnalité sont dynamiques, ils peuvent évoluer dans le temps et favoriser des intentions comportementales en

fonction du contexte, il est donc important de les considérer dans une démarche intégrative avec le contexte organisationnel.

Nos recherches s'inscrivent dans la logique des théories de l'évaluation cognitive (Weiss & Cropanzano, 1996) et leur apportent un prolongement en mettant en évidence le rôle des déterminants cognitifs, situationnels et dispositionnels dans les réactions à l'injustice perçue. Nous avons ainsi montré que l'importance accordée aux modes de rétribution, aux procédures et aux traitements interpersonnels dépendent de la saillance de tel ou tel aspect du soi, au travers notamment des représentations initiales de l'autorité ou encore du sentiment d'être accepté par ses collègues de travail. Mais, si les effets de l'injustice perçue sont importants, ils ne semblent pas l'être de manière identique dans toutes les situations, ni pour tout le monde. En effet, certaines situations où certaines personnalités sont plus sensibles à la justice que d'autres. Les individus ne sont donc pas égaux face aux perceptions de justice, certains y sont plus sensibles que d'autres. Par ailleurs, l'importance accordée par les individus au respect des règles de justice est clairement reliée à la saillance du soi. Comme nous avons pu l'observer avec l'activation en mémoire de représentations hostiles de l'autorité, quand l'éveil est lié au soi (par le rappel d'une expérience que l'on a personnellement vécue) l'impact sur la perception du supérieur hiérarchique est plus important. Skitka (2002, 2003) a mis en évidence la correspondance entre les fondements de la justice organisationnelle et les composantes du soi (matériel, social et moral). Cet auteur montre ainsi qu'en fonction de la prédominance d'une des trois composantes du soi, les salariés favorisent des règles distinctes de justice. Par exemple, les individus dont le soi matériel est dominant vont privilégier les règles de la justice distributive (Adams, 1965) et la cohérence procédurale (Leventhal, 1980) alors que les individus dont le soi social est saillant se concentrent davantage sur les

règles d'égalité distributive (Deutsch, 1985), de respect, et de statut (Lind & Tyler, 1988). Le soi matériel renverrait ainsi davantage aux cultures « centrées sur le soi » et le soi social aux cultures « centrées sur la relation » (Beugré, 2007). Le soi est un indicateur de la relation qu'un individu entretient avec le monde qui l'entoure. Ainsi les travaux de notre second volet (articles 3, 4 et les analyses complémentaires) se situent clairement dans le courant de recherche récent explorant les liens entre le soi et les perceptions de justice. Parmi les avancées récentes réalisées dans ce domaine, on peut citer la recherche de Greenberg, Ashton-James et Ashkanasy (2007) montrant les liens entre la conscience de soi et les perceptions de justice au travers du processus de comparaison sociale ou l'analyse de l'impact de l'estime de soi sur la sensibilité à la justice procédurale (De Cremer & Sedikides, 2005 ; De Cremer van Knippenberg, van Knippenberg, Mullenders, & Stinglhamber, 2005). Notre apport a consisté, à mettre en lien des aspects du soi (par exemple l'expérience passée de l'autorité), la justice organisationnelle et les comportements contreproductifs, ce qui, à notre connaissance, n'avait jamais été exploré auparavant.

Perspectives appliquées

Alors que les bienfaits du respect des règles de justice organisationnelle ont été mis en évidence depuis maintenant plus de deux décennies, c'est sur leur application que nous avons souhaité conclure notre réflexion, car l'actualité de ces dernières années ne fait que souligner le non respect des fondements de l'équilibre de la justice organisationnelle alors même que ces notions sont fondamentales et réalisables. Il est capital que les recherches menées sur ces thématiques soient couplées d'une réflexion sur leur applicabilité. En effet, malgré la nette augmentation des travaux relatifs aux bienfaits du maintien de l'équilibre de la justice organisationnelle, il semble s'opérer un important décalage entre la théorie et la pratique. Dans cette perspective appliquée se pose la question de la volonté des entreprises ou des supérieurs hiérarchiques à défendre une politique organisationnelle « juste ».

Dans le contexte socio-économique actuel, la capacité de l'entreprise à faire accepter des décisions contraignantes (réorganisation du travail, changement d'outils, licenciement, etc.) est un défi majeur pour la pérennité et le succès de l'entreprise. A ce jour, dans bon nombre d'organisations, les notions d'éthique organisationnelle et managériale sont entendues au regard de la loi et non réellement de la justice (distributive, procédurale, interactionnelle). Leur prise en compte permettrait un meilleur déroulement des périodes délicates de la vie d'une entreprise et de ses salariés. Face à un management moderne qui se veut rationnel, les notions de justice apparaissent comme un phénomène de jugement personnel et subjectif laissé au second plan.

Dans cet environnement, la justice organisationnelle constitue un outil managérial favorisant l'acceptation par les employés de telles décisions. En effet, même si le supérieur hiérarchique favorise une mise à distance lors des moments délicats de changements organisationnels, bon nombre d'éléments du quotidien de l'organisation peuvent être abordés dans une dynamique de justice organisationnelle. S'il apparaît difficile d'intervenir directement sur les ressentis subjectifs et les sentiments des individus, il est possible de diminuer l'occurrence de tels sentiments en veillant à l'application de procédures et de traitements interpersonnels justes dans l'organisation. A titre d'exemple, la reconnaissance sociale, notamment manifestée par un traitement juste, est aussi importante que la reconnaissance matérielle, manifestée par les avancements ou les promotions. Selon Brun et Dugas (2005), des pratiques de reconnaissance peuvent être mises en place par l'organisation. Les responsables hiérarchiques peuvent aussi renforcer le sentiment de la justice en développant une culture organisationnelle assez forte qui favorise la justice. La mise en place d'une telle culture implique que les pratiques et les principes de justice deviennent routiniers et automatiquement intégrés à la réalité quotidienne de la vie de l'entreprise. En s'appuyant sur nos travaux, il ressort également que l'expérience passée avec l'autorité, le sentiment d'acceptation à son groupe de travail ou encore les traits de personnalité des salariés sont également des éléments importants à prendre en considération à un niveau organisationnel.

Intégrer les perceptions de justice dans le monde de l'entreprise s'avère fondamental. Particulièrement dans une époque où les stratégies participatives de management se juxtaposent à des stratégies dites de « peur et de terreur » (Cardinal & Lapierre, 2005).

On peut être frappé par l'écart entre les connaissances dans le domaine de la justice organisationnelle et les exemples quotidiens de cas où elles ne sont appliquées. Les responsables semblent se contenter de respecter la loi et négligent la justice organisationnelle. "Aujourd'hui on confond de plus en plus

légal et moral" déplore Michel Bon, président de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (*Le Monde*, 24/06/2010). Dans cette optique les instances¹⁴ offrant un cadre commun de réflexion aux établissements de formation et aux entreprises, préconisent dans un rapport du 22 juin 2010 d'intégrer des notions de justice organisationnelle, favorisant l'esprit critique et les interrogations sur l'éthique. Instaurer ou restaurer un équilibre de la relation d'échange reste un défi à relever pour les organisations.

¹⁴ la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (Fnege), l'Institut de l'entreprise et le Cercle de l'entreprise.

Références Bibliographiques

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 76, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Adams, A., & Crawford, N. (1992). *Bullying at work*. London: Vigaro.
- Aiken, M., & Hage, J. (1966). Organizational alienation: a comparative analysis. *American Sociological Review*, 31, 497-507.
- Ambrose, M., & Arnaud, A. (2005). Are procedural and distributive justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, (pp.59-84). Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Ambrose, M., Seabright, M.A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Ambrose, M., & Schminke, M. (2003). Organizational structure as moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295-305.
- Anderson, S.M., & Chen, S. (2002). The relational self: An interpersonal social-cognitive theory. *Psychological Bulletin*, 109, 619-645.
- Anderson, J.O., & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Anderson, L.M., & Pearson, C.M. (1999). Tit-for-tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D.G., & Hom, P.W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognition model. *Academy of Management Journal*, 40, 1209-1227.
- Aquino, K., Lewis, M.U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.
- Aquino, K., Tripp, T.M., & Bies, R.J. (2001). How employees respond to interpersonal offense: The effects of blame attribution, offender status, and victim status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86, 52-59.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-777.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.

- Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bargh, J.A. (1994). The four horsemen of automaticity. In R. S. Wyer & T. K. Srull (Eds.), *Handbook of Social Cognition* (pp. 1-40). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bargh, J.A. (1997). The automaticity of everyday life. In R. S. Wyer Jr. (Ed.), *Advances in Social Cognition* (Vol. 10, pp. 1-61). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1996) Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1998). Workplace aggression- the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, 21, 446-464.
- Baron, R.A., Neuman, J.H., & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25, 281-296.
- Baron, R.A., & Richarson, D.R. (1994). *Human aggression* (2nd ed.). New York: Plenum Press
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of management Journal*, 35, 232-244.
- Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Bettenhausen, K.L. (1991). Five years of group research: what we have learned and what needs to be addressed, *Journal of Management*, 17, 345-381.
- Beugré, C.D. (2007). *A cultural perspective of organizational justice*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Beugré, C. (1998). *Managing fairness in organizations*, London: Quorum Books.
- Bies, R.J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Justice* (Vol.9, pp. 289-319). Greenwich, C.T: JAI Press.
- Bies, R.J. (2001). Interactional (in)justice : The sacred and the profane, In J. Greenberg, R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 89-118). Stanford CA : Stanford University Press.
- Bies, R.J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg, J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 85-112). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, vol.1, Greenwich, CT: JAI Press, pp.43-55.
- Bies, R.J., & Tripp, T.M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations* (pp. 246-260). Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- Bies, R.J., & Tripp, T.M. (1997). What's good about revenge? The avenger's perspective. In R.J. Lewicki, R.J. Bies, B.H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 6, pp.145-160). US: Elsevier Science/JAI Press
- Bies, R.J., Tripp, T.M., & Kramer, R.M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (pp.18-36). Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- Bishop, J.W., & Scott, K.D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Blader, C.L., Chang, C.C., & Tyler, T.R. (2001). Procedural justice and retaliation in organization: comparing cross-nationally the importance of fair group processes. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 295-311.
- Blass, T. (1999). *Obedience to authority: current perspectives on the Milgram paradigm*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Blau, G., & Anderson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595-614.
- Bobocel, D.R., & Farrell, A.C. (1996). Sex-based promotion decisions and interactional fairness: investigating the influence of managerial accounts, *Journal of Applied Psychology*, 81, 22-35.
- Bobocel, D.R., & Rupp, D.E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 890-902.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bond, M.H., Leung, K., Tong, K-K, & Zoë, C-N. (2004). Combining Social Axioms with Values in Predicting Social Behaviours. *European Journal of Personality*, 18, 177-191.
- Braithwaite, J. (1985). White collar crime. *Annual Review of Sociology*, 11, 1-25.
- Brislin, R.W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. Lonner & J.W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp.137-164). Beverly Hills, C.A. : Sage.
- Brock, D. (2005). Multinational Acquisition Integration: The Role of National Culture in Creating Synergies. *International Business Review*, 14, 269-288.

- Brockner, J. (1985). The relation of trait self-esteem and positive inequity to productivity. *Journal of Personality*, 53, 517-529.
- Brockner, J., De Cremer, D., Van den Bos, K., & Chen, Y. (2005). The influence of interdependent self-construal on procedural fairness effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 155-167.
- Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P.A., Wiesenfeld, B., Martin, C., Grover, S., Reed, T., & Bjorgvinsson, S. (1998). The Moderating Effect of Self-Esteem in Reaction to Voice: Converging Evidence From Five Studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 394-407.
- Brockner, J., Tyler, T.R., & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: the higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Browne, M.W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen, K. A. & Long, J. S. (Eds.) *Testing Structural Equation Models*. pp. 136-162. Beverly Hills, CA: Sage
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30, 79-88.
- Burton, J. P., Mitchell, T.R., & Lee, T.W (2005). The role of self-esteem and social influences in aggressive reactions to interactional injustice. *Journal of Business and Psychology*, 20, 131-170.
- Buss, A.H. (1961). *The psychology of aggression*. New-York: Wiley
- Buss, A.H., & Perry, M. (1992). The aggression questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 452-459.
- Campbell, D., & Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait – multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Cardinal, J., & Lapierre, L. (2005). Le management de la peur et de la terreur. *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 5.
- Cartwright, S., & Cooper, L.C. (1993). The role of culture compatibility in successful organization. *The Academy of Management Executive*, 34, 67-80.
- Cartwright, S., & Cooper, L.C. (1996). *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chen, S. (2001). The role of theories in mental representations and their use in social perception: A theory-based approach to significant-other representations and transference. In G. B. Moskowitz (Ed.), *Cognitive social psychology: The Princeton Symposium on the legacy and future of social cognition* (pp.125-142). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Chen, C.C., Meindl, J.R., & Hui, H. (1998). Deciding on equity or parity: A test of situational, cultural, and individual factors. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 115-129.
- Coffin, B. (2003). Breaking the Silence on White Collar Crime. *Risk Management*, 50, 8-12.

- Cohen, S.G., & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Cohen, D., & Nisbett, R.E. (1994). Self-protection and the culture of honor: Explaining Southern violence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 551-567.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cole, P.M., Bruschi, C.J., & Tamang, B.L. (2002). Cultural differences in children's emotional reactions to different situations. *Child Development*, 73, 983-567.
- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J.A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology*, 89, 633-646.
- Colquitt, J.A., Colon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C., & Yee Ng, K (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied Psychology*, 86, 425-445
- Colquitt, J.A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is organizational justice? An historical overview. In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.) *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, (pp. 3-56). NJ: LEA Publishers.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Judge, T.A., & Shaw, J.C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110-127
- Conlon, D.E., Meyer, C.J., & Nowakowski, J.M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.) *Handbook of Organizational Justice*, (pp.301-328). Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO FFI) Professional Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (vol.12, pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., & Prehar, C.A. (1999, April-May). *Using social exchange theory to distinguish procedural and interactional justice*. Paper presented at the 14th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Atlanta, GA.
- Crosby, F. (1976). A model of egotistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83, 85-113.

- Cullen, M.J., Sackett, P.R. (2003). *Personality and counterproductive behavior workplace behavior*. In M. Barrick, & A.M. Ryan (Eds.), *Personality and work*. New York: Jossey-Bass-Pfeiffer.
- Dailey, R.C., & Kirk, D.J., (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305-317.
- Darley, J.M., & Pittman, T.S. (2003). The psychology of compensatory and retributive justice. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 324-336.
- Davenport, N., Schwartz, R.D., & Elliot, G.P. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. Ames, IA: Civil Society.
- 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, pp.137-149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice*, New Haven, CT: Yale University Press.
- De Cremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: the importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology*, 33, 535-550.
- De Cremer, D., & Blader, S.L. (2006). Why do people care about procedural fairness? The importance of belongingness in responding and attending to procedures. *European Journal of Social Psychology*, 36, 211-228.
- De Cremer, D., & Sedikides, C. (2005). Self uncertainty and responsiveness to procedural justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 157-173.
- De Cremer, D., van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Mullenders, D., & Stinglhamber, F. (2005). Rewarding Leadership and Fair Procedures as Determinants of Self-Esteem. *Journal of Applied Psychology*, 90, 3-12.
- DeVellis, R. (1991). *Scale development: Theory and applications*. London: Sage.
- Dijksterhuis, A., & van Knippenberg, A. (1998). The relation between perception and behavior, or how to win a game of trivial pursuit. *Journal of Experimental Social Psychology*, 74, 865-877.
- Donnerstein, E., & Hatfield, E. (1982). Aggression and inequity. In J. Greenberg & R.L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior* (pp.309-336). New York: Academic Press.
- Douglas, S.C., & Martinko, M.J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547-559.
- Duffy, M.K., Ganster, D.C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Dunford, B.B., & Devine, D.J. (1998). Employment at-will and employee discharge: A justice perspective on legal action following termination. *Personal Psychology*, 51, 903-934.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.

- Eisenberg, N.I., & Lieberman, M.D. (2004). Why rejection hurts: A common neuroalarm system for physical and social pain. *Trends in Cognitive Sciences*, 8, 294-300.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Feather, N.T. (1996). Reactions to penalties for an offense in relation to authoritarianism, values, perceived responsibility, perceived seriousness, and deservingness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 571-587.
- Feather, N.T., & McKee, I.R. (2008). Values and prejudice: Predictors of attitudes towards Australian Aborigines. *Australian Journal of Psychology*, 60, 80-90.
- Finkelstein, R., Oberlé, D., & Gachenot, E. (2006). Modulation des règles de la justice distributive: L'impact du groupe, de l'anticipation d'interaction et de la discrimination perçue sur le mode de rétribution des employés. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 19, 17-48.
- Fisher, J.D., & Baron, R.M. (1982). An equity-based model of vandalism. *Population and Environment*, 5, 182-200.
- Fischer, B.S., Daigle, L.E., Cullen, F.T., & Turner, M.G. (2003). Reporting sexual victimization to the police and others. *Criminal Justice and Behavior*, 30, 6-38.
- Fiske, A.P. (1991). *Structure of social life: The four elementary forms of human relations*. New York: Free Press.
- Fiske, A.P. (1992). Using individualism and collectivism to compare cultures: A critique of the validity and measurement of the constructs: Comment on Oyserman et al. (2002). *Psychological Bulletin*, 128, 78-88.
- Fitzgerald, L.F., Shullman, S.L., Bailey, N., Richards, M., Swecker, J., Gold, Y., Ormerod, M., & Weitzman, L. (1988). The incidence and dimensions of sexual harassment in academia and the workplace. *Journal of Occupational Behavior*, 32, 152-175.
- Fleishman, E.A. (1998). Consideration and structure: Another look at their role in leadership research. In F. Dansereau & F.J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches* (pp. 51-60). Stamford, CT: JAI Press.
- Folger, R. (1984). Perceived injustice, referent cognitions, and the concept of comparison level. *Representative Research in Social Psychology*, 14, 88-108.
- Folger, R. (1987). Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. In J. C. Masters & W. P. Smith (Eds.), *Social comparison, social justice, and relative deprivation* (pp. 183-215). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Folger, R. (1993a). Reactions to mistreatment at work. In J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research* (pp.161-183). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Folger R. (1993b, August). The 'Churchill Paradox' in managing hard times. Presentation at the *National meeting of the Academy of Management*, Atlanta, GA.

- Folger, R., & Baron, R.A. (1996). Violence and hostility at work: A model of reactions to perceived injustice. In G. Van den Bos & E. Q. Bulatao (Eds.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* (pp.51-85). Washington, DC: American Psychological Association.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Folger, R., & Cropanzano, J. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational Justice* (pp.1-55). Stanford University Press.
- Ford, J.K., MacCallum, R.C., & Tail, M. (1986). The application of exploratory FA in applied psychology: A critical review and analysis, *Personnel Psychology*, 39, 291-314.
- Fox, S., & Spector, P.E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 1-19.
- Friedlander, F. (1987). The ecology of work groups, In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp.301-314), Englewood Cliffs, NJ: Prince Hall.
- Friedman, M., & Rosenman, R.H. (1974). *Type-A behavior and your heart*. New-York : Knopf.
- Garcia-Prieto, P., Tran, V., & Wranik, T. (2005). Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac, Bruxelles, De Boeck (Eds.).*Comportement Organisationnel, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, (Vol. 1, pp.195-222). Collection Méthodes et Recherche.
- Gaudreau, P., Blondin, J.P., & Sanchez, X. (2003). Positive and negative affective states in a performance-related setting: Testing the factorial validity of the PANAS across two samples of French-Canadian participants. *European Journal of Psychological Assessment*, 22, 240-249.
- Gelfand, M.J, Lim, B-C., & Raver, J.L. (2004). Culture and accountability in organizations: Variations in forms of social control across cultures. *Human Resource Management Review*, 14, 135-160.
- Giacalone, R.A., Greenberg, J., 1997. Antisocial behavior in organizations. Sage Publications, Newbury Park, CA. Peters, L.H., O'Connor, E.J., 1980. Situational constraints and work outcomes: the influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5, 391-397.
- Giacalone, R.A., Riordan, C.A., & Rosenfeld, P. (1997) Employee sabotage: Toward a practitioner-scholar understanding. In R.A. Giacalone and J. Greenberg (Eds.) *Antisocial Behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gilligan, C. (1982). *Une si grande différence*, Paris, Flammarion.

- Gilliland, S.W., & Steiner, D. (2001). Causes and consequences of applicant perceptions of unfairness. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2, pp. 175–195). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Geddes, D., & Baron, R.A. (1997). Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback. *Management Communications Quarterly*, 10, 433-454.
- Gellatly, I.R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469–485.
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985–1003.
- Greenberg, J., Ashton-James, C.E., & Ashkanasy, N.M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 22–41.
- Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (2005). *The handbook of organizational justice*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 897-913.
- Hamilton, V.L., & Saunders, J. (1988). Punishment and the individual in the United States and Japan. *Law and Society Review*, 22, 301-328.
- Hamilton, V.L., & Saunders, J. (1992). *Every day justice: Responsibility and the individual in Japan and the United States*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Harper, D. (1990). Spotlight abuse-Save profits. *Industrial Distribution*, 79, 47-51.
- Harris, T.E. (1992). Toward effective employee involvement: An analysis of parallel and self-managing teams, *Journal of Applied Business Research*, 9, 25-33.
- Harris, M.M., & Trusty, M.L. (1997) Drug and alcohol programs in the workplace: A review of recent literature. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12. Chichester: Wiley.
- Haslam, S.A., Eggins, R.A., & Reynolds, K.J. (2003). The ASPIRe Model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to enhance

- organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 83-113.
- Heilman, M.E., McCullough, W.F., & Gilbert, D. (1996). The other side of affirmative action: Reactions of non beneficiaries to sex-based preferential selection. *Journal of Applied Psychology*, 81, 346-357.
- Heilman, M.E., Simon, M.C., & Repper, D.P. (1987). Intentionally favored, unintentionally harmed? Impact of sex-based preferential selection on self-perceptions and self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 72, 62-68.
- Herrbach, O., Mignonac, K. & Sire, D. (2006). Indentification ou implication organisationnelle? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 59, 3-16.
- Heuer, L., Blumenthal, E., Douglas, A., & Weinblatt, T. 1999. A deservingness approach to respect as a relationally based fairness judgment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1279-1292.
- Higgins, E.T. (1996). Knowledge activation: Accessibility, applicability and salience. In E.T. Higgins & A.W. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology: Handbook of basic principles* (pp. 133-168). New York: Guilford Press.
- Hoel, H., Rayner, C. and Cooper, C.L. (1999). Workplace bullying. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 14. Chichester: Wiley.
- Hollinger, R.C. and Clark, J.P. (1983) *Theft by Employees*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International Differences in work relations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences, comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hogan, J. & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273-279.
- Hollinger, R.C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7, 53-75.
- Hollinger, R.C. & Clark, J.P. (1983). *Theft by employees*. Lexington Books.
- Hu, L., & Bentler, P.M. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp. 76-99). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jawahar, I.M. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of management*, 28, 811-834.
- Johns, G. (1997). Contemporary research on absence from work: Correlates, causes and consequences. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12. Chichester: Wiley.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1986). *LISREL IV: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, instrumental variables and least squares methods (4th ed.)*. Mooreseville, IN: Scientific Software.

- Jouglard-Tritschler, D., & Steiner, D.D. (2005, April). *Validation of the four-factor model of organizational justice in France*. Communication présentée au congrès annuel de la Society for Industrial/Organizational Psychology, Los Angeles.
- Kahn, R.L., & Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kanter, R.M., & Corn, R.I. (1994). Do cultural differences make a business difference? Contextual factors affecting cross-cultural relationship success. *Journal of Management Development*, 3, 5-23.
- Kaplan, S., Bradley, J.C., Luchman, J.N., & Haynes, D. (2009). On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 162-176.
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work setting in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior*, 27, 360-371.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117.
- Kickul, J., Lester, S.W., & Finkl, J. (2002). Promise Breaking During Radical Organizational Change: Do justice Interventions Make a Difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23, 469-489.
- Kim, J., & Mueller, C. (1978). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kim, S.H., Smith, R.H., & Brigham, N.L. (1998). Effects of power imbalance and the presence of third parties on reactions to harm: Upward and downward revenge. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 353-361.
- Kinney, J.A., & Johnson, D.L. (1993). *Breaking point: the workplace violence epidemic and what to do about it*. Chicago: National Safe Workplace Institute.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp.388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: the cognitive-developmental approach to socialization. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research* (pp. 347-380). Chicago: Rand McNally.
- Kohlberg, L., & Candee, D. (1984). The relationship of moral judgment to moral action. In W. M. Kurtines, & J. L. Gerwitz (Eds.), *Morality, moral behavior, and moral development* (pp. 52-73). New York: Wiley.
- Knorz, C., & Zapf, D. (1996). Mobbing-Eine extreme form sozialer Stressoren am arbeitsplatz [Mobbing- an extreme form a social stressors at work]. *Zeitschrift für arbeits und organisationspsychologie*, 40, 12-21.

- Kohari, N.E., & Lord, R.G. (2007). Consequences of interactional (in)justice: A look at leader behaviors and follower perceptions. In D. De Cremer (Ed.), *Advances in the Psychology of Justice and Affect* (pp. 233-260). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Korsgaard, M. A., Roberson, L., & Rymph R.D. (1998). What motivates fairness? The role of subordinate assertive behavior on manager's interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 731-744.
- Kray, L.J., & Lind, E.A. (2002). The injustice of others: social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 906-924.
- Krehbiel, P. J., Cropanzano, R. (2000). Procedural injustice, outcome favorability and emotion. *Social Justice Research*, 13, 339-360.
- Kulik, C.T., & Ambrose, L.M (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academic of Management Review*, 17, 212-237.
- Kulik, C.T., Lind, A.E., Ambrose, M.L., & MacCoun, R.J. (1996). Understanding gender differences in distributive and procedural justice. *Social Justice Research*, 9, 351-369.
- Laborit, H. (1970). *L'homme imaginant*. Paris: Union générale d'éditions.
- Larsen, R. J., & Katelaar, T. 1991. Personality and susceptibility to positive and negative emotional states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 132-140.
- Leung, K. (1987). Some determinants of reactions to procedural models for conflict resolution: A cross-national study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 898-908.
- Leung, K., & Lind, E.A. (1986). Procedural justice and culture: Effects of culture, gender, and investigator status on procedural preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1134-1140.
- Leung, K., & Morris, M.W. (2001). Justice through the lens of culture and ethnicity. In J. Sanders & V.L. Hamilton (Eds.), *Handbook of justice research in law* (pp. 343-378). New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.) *Advances in experimental social psychology*. (vol.9, pp. 91-131). New-York: Academic Press.
- Leventhal, G.S., Karuza, J., & Fry, W.R. (1980). Beyond Fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction*. (pp. 167-218). New-York: Springer-Verlag.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 165-184.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Le Roy, J. & Finkelstein, R. (2009, May 20-25). *Measuring Organizational Injustice Reaction: Development and Initial Validation of a Scale*. Presented at the Vth PhD Meeting in Social and Organizational Psychology, Lisbon.

- Le Roy, J., Finkelstein, R., Minibas-Poussard, J., & Bastounis, M. (20-22 octobre 2005). *Le rôle de la justice organisationnelle et de quelques variables associées dans la prédiction de l'attachement et du sabotage au travail: Deux études transculturelles en milieu bancaire et des assurances*. Présenté aux 7ème Colloque International de Psychologie Sociale Appliquée, Rennes.
- Libby, L.K., & Eibach, R.P. (2002). Looking back in time: Self-concept change affects visual perspective in autobiographical memory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 167-179.
- Lind, E.A. (1992, April). *The fairness heuristic: rational and "relationality" in procedural evaluations*. Paper presented at the Fourth International Conference of the Society for the advancement of Socio-Economics, Irvine, CA.
- Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory: justice judgments as pivotal cognitions in organisational relations. In J. Greenberg, R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E.A., Kray, L., & Thompson, L. (1998). Primacy effects in justice judgments: Testing predictions from fairness heuristic theory. *Unpublished manuscript*.
- Lind, E.A., Kurtz, S., Musante, S., Walker, L., & Thibaut, J. (1980). Procedure and outcome effects on reaction to adjudicated resolutions of conflicts of interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 338-350.
- Lind E.A., Greenberg J., Scott K. S., & Welchans T.D. (2000). The winding road from employee to complainant: situational and psychological determinants of wrongful-termination claims, *Administrative Science Quarterly*, 45, 557-590.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*, new-York: Plenum Press.
- Locke, E.A. (1997). « The motivation to work: What we know », *Advances in Motivation and Achievement*, 10, 375-410.
- Lord, R.G., Brown, D.J., Harvey, J.L., & Hall, R.J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multi-level consequences for leadership perceptions. *Leadership Quarterly*, 12, 311-338.
- Lord, R.G., Foti, R., & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lord, R.G., & Maher, K.J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Lutz, C. (1988). *Unnatural emotions: Everyday sentiments on a Micronesian atoll and their challenge to Western Theory*. Chicago University Press.
- Major, B. (1994). From social inequality to personal entitlement: The role of social comparisons, legitimacy appraisals, and group membership. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 26, pp. 293-355). New York: Academic Press.

- Mantell, M.R. (1994). *Ticking Bombs: Diffusing violence in the workplace*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P., & Hümpfner, G. (2002). Measuring counterproductivity: Development and Initial Validation of a German Self-Report Questionnaire, *International Journal of selection and assessment*, 10, 18-31.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Materson, S.S., Lewis, K., Goldman, M.B., & Taylor, M.S (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effect of fair procedures and treatment on work relationship. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Markovsky, B., & Younts, C.W. (2001). Prospects for distributive justice theory. *Social Justice Research*, 14, 45-59.
- Maurer, T.J., & Lord, R.G. (1991). An exploration of cognitive demands in group interaction as a moderator of information processing variables in perceptions of leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 821-839.
- McCrae, R.R., & Costa P.T. (1987). Validation of the 5-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- McKee, I.R., & Feather, N.T. (1998). Revenge, Retribution, and Values: Social Attitudes and Punitive Sentencing. *Social Justice Research*, 21, 138-163.
- Mesquita, B. (2001). Emotions in collectivist and individualist contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 68-74.
- Mikula, G., Scherer, K. R., and Athenstaedt, U. (1998). The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 769-783.
- Milgram, S. (1983). *Obedience to authority*. New York: Harper Collins.
- Morchain, P. (2009). *Psychologie sociale des valeurs*. Paris: Dunod.
- Muller, D., Judd, C.M., & Yzerbyt, D.Y. (2005). When Moderation Is Mediated and Mediation Is Moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 852-863.
- Nadistic, T. (2008). Pourquoi les managers ajoutent-ils de l'injustice à l'injustice? Les antécédents de l'effet Churchill. *Revue Française de Gestion*, 183, 221.
- Nisbett, R.E. (1993). Violence and U.S. regional culture. *American Psychologist*, 48, 441-449.
- Nisbett, R.E., & Cohen, D. (1996). *Culture of honor: The psychology of violence in the south*. Boulder, CO: Westview Press.
- Neuman, J.H., & Baron, R.A. (1997). Aggression in the workplace. In R. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37-67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neuman, J.H., & Baron, R.A. (1998a August). *Perceived injustice as a cause of -and justification for - workplace aggression and violence*. In A.M. O'Leary-Kelly & D.P. Skarlicki (Chairs), *Advances in organizational justice theories: The*

- motivation to engage in dysfunctional behavior. Symposium conducted at the meeting of the Academy of Management, San Diego, CA.
- Neuman, J.H., & Baron, R.A. (1998b). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391-419.
- Neuman, J.H., & Baron, R.A. (2005). Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 13-40). Washington, DC: APA.
- Neuman, J.H., & Keashly, L. (2002, April). *Development of the Workplace Aggression Research Questionnaire*. Paper presented at the annual meeting of the Society of Industrial/Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Nigro, G., & Neisser, U. (1983). Point of view in personal memories. *Cognitive Psychology*, 15, 467-482.
- Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H., & Vermunt, J.K. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work and Stress*, 20, 289-302.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oatley, K., & Johnson-Laird, P.N. (1987). Towards a cognitive theory of emotions. *Cognition and Emotion*, 1, 29-50.
- Ohbuchi, K.I., & Takahashi, Y. (1994). Cultural styles of conflict management in Japanese and Americans: Passivity, covertness, and effectiveness of strategies. *Journal of Applied Psychology*, 24, 1345-1366.
- Olféo. (2009). *La réalité de l'utilisation d'internet au bureau!* Retrieved April, 2010, from http://ww.olfeo.com/pdf/real_util_web.pdf.
- Olkkonen, M.E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W., & Glew, D.J. (1996). Organization motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F.L. (2003). Personality and Absenteeism: A Meta-Analysis of Integrity Tests. *European Journal of Personality*, 17, 19-38.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Peters, L.H., & O'Connor, E.J. (1980). Situational constraints and work outcomes: the influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5, 391-397.

- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L., & Dunham, R.B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
- Pinder, C.C., & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Rahim, M.A., Magner, N.R., & Shapiro, D.L., (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? *International Journal of Conflict Management*, 11, 9-31.
- Randall, D.M. & Cote, J.A (1991). Interrelationship of work commitment construct, *Work and Occupations*, 18, 194-211.
- Robert, P., Tarquinio, C., Le Manio, P., & Guingouain, G. (1998). Connaissance évaluative et descriptive : l'influence du contexte sur le traitement de la valeur sociale, *Connexions*, 72, 153-167.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Robinson, S., & Kraatz, M.S. (1998). Constructing the reality of normative behavior: The use of neutralization strategies by organizational deviants. In R.W. Griffin, A.M. O'Leary-Kelly, & J.M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior* (Vol.23, pp. 203-239). Stanford, CT: JAI Press.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rosenberg M. (1985). *Self- concept and psychological well-being in adolescence*. In: R. Leahy (ed.), *The development of the self*. New-York: Academic Press.
- Rosenberg, M., & Simons, R.G. (1972). *Black and white self-esteem: The urban school child*. Washington, DC: American Sociological Association.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contrast in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Sabbagh, C. (2001). A taxonomy of normative and empirical oriented theories of distributive justice. *Social Justice Research*, 14, 137-263.
- Sackett, P.R. (2002). The structure of counterproductive work behavior: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5-11.
- Sackett, P.R. and DeVore, C.J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D.S. Ones, H. Sinangil and C. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, (vol. 1). London: Sage.
- Salgado, J.F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.
- Scherer, K.R. (2001). *Appraisal considered as a process of multi-level sequential checking*. In K.R. Scherer, A. Schorr & T. Johnstone (eds.), *appraisal process*

- in emotion: theory, methods research*, (pp. 369-392). New-York: Oxford University Press.
- Schwab, D.P. (1980). Construct validity in organizational behavior. In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 3-43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values – Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S.H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks, CA: Sage
- Schwartz, S. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario symposium*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shapiro, D.L., Buttner, E.H., & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 346-368.
- Sheppard, B.H., Lewicki, R.J., & Minton, J.W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. New York: Lexington Books.
- Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D., & Pisano, V. (2004). Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future. *Journal of International Management*, 10, 307-54.
- Skarlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Skarlicki, D.P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100-108.
- Skitka, L.J. (2002). Do the means always justify the ends, or do the ends sometimes justify the means? A value protection of justice model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 588-597.
- Skitka, L.J. (2003). Of different minds: an accessible identity of model justice reasoning. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 286-297.
- Smith, C.A., & Ellsworth, P. (1985). Pattern of cognitive appraisal in emotion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 813-838
- Smith, E.R., & Zarate, M.A. (1992). Exemplar-based model of social judgment. *Psychological Review*, 99, 3-21.
- Sommers, J.A., Schell, T.L., & Vodanovich, S.T. (2002). Developing a measure of individual differences in organizational revenge. *Journal of Business and Psychology*, 17, 207-222.

- Spector, P.E. (1975). Relationship of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60, 635-637.
- Spector, P.E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Spector, P.E. (2001, May/June). Counterproductive work behavior: The secret side of organizational life. *Psychological Science Agenda*, 14 (3), 8-9.
- Spector, P.E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resources Management Review*, 12, 269-292.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: APA.
- Spector, P., Fox, S., & Penney, L. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 446-460.
- Stahl, T., Van Prooijen, J-W., & Vermunt, R. (2004). On the psychology of procedural justice: reactions to procedures of ingroup *vs.* outgroup authorities. *European Journal of Social Psychology*, 34, 173-189
- Steiner, D.D. (2001). Cultural influences on perceptions of distributive and procedural justice In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.). *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (pp. 35-62). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Storm, P.L., & Spector, P.E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 227-234.
- Stuckless, N., & Goranson, R. (1992). The vengeance scale: Development of a measure of attitudes toward revenge. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 25-42.
- Sundstrom, E., Meuse, K.P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Tajfel, H. (1978). *The social psychology of minorities*. London: Minority Rights Group, report no. 38.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K., & Carroll, S.J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice, *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-523.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.

- Tett, R.P., Jackson, D.N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance : a meta-analytic review. *Personnel Psychology, 44*, 703-742.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review* (vol. 66, pp.541-566).
- Thompson, L.L. (2004). *Making the team: A guide for managers*, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Torestad, B. (1990). What is anger provoking: A psychophysical study of perceived causes of anger. *Aggressive Behavior, 16*, 9-26.
- Townsend, J., Phillips, J.S., & Elkins, T.J. (2000). Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader-member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 457-463.
- Trevino, L.K., & Youngblood, S.A. (1990). Bad apples in bad barrels: a causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology, 75*, 378-385.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Tripp, T.M., Bies, R.J., Aquino, K. (2007). A Vigilante Model of Justice: Revenge, Reconciliation, Forgiveness, and Avoidance. *Social Justice Research, 20*, 10-34.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture* (1st ed.). New York: McGraw-Hill.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (2nd ed.). New-York: McGraw-Hill.
- Truxillo, D.M., & Bauer, T.N. (1999). Applicant reactions to test score banding in entry-level and promotional contexts. *Journal of Applied Psychology, 84*, 322-339.
- Tyler, T.R. (1997). The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities. *Personality and Social Psychology Review, 1*, 323-345.
- Tyler, T.R., & Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J.S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology in business settings*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tyler, T.R., & Degoey, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice, social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*, 482-497.
- Tyler, T.R., & Lind, E.A. (1992). A relational models of authority in groups. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (vol. 25, pp.115-191). San Diego, CA: Academic Press.
- Tyler, T., Lind, E.A., Ohbuchi, K-I., Sugawara, I., & Huo, Y.J. (1998). Conflict with outsiders: Disputing within and across cultural boundaries. *Personality and Social Psychology Bulletin, 24*, 137-146.

- Vallacher, R.R., & Wegner, D.M. (1985). *A theory of action identification*. Hillsdale, N.J: Erlbaum.
- Van den Bos, K., Ham, J., Lind, E.A., Simonis, M., Van Essen, W.J., & Rijkema, M. (2008). Justice and the human alarm system: The impact of exclamation points and flashing lights on the justice judgment process. *Journal of Experimental Social Psychology, 44*, 201-219.
- Van den Bos, K., & Lind, E.A. (2001). The psychology of own versus others' treatment: Self-oriented and other-oriented effects on perceptions of procedural justice. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 1324-1333.
- Van den Bos, K., Lind, E.A., Vermunt, R., & Wilke, H.A.M. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 1034-1046.
- Van den Bos, K., Lind, E.A., & Wilke, H.A.M. (2001). The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace : From theory to practice* (vol.2, pp. 49-66). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Van Prooijen, J-W., Van den Bos, K., & Wilke, H.A.M. (2004). Group Belongingness and Procedural Justice: Social Inclusion and Exclusion by Peers Affects the Psychology of Voice. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*, 66-79
- Van Yperen, N., Hagedoorn, M., Zweers, M., & Postma, S. (2000). Injustice and employees destructive responses: The mediating role of state negative affect. *Social Justice Research, 13*, 291-312.
- Watson, D., & Clark, L. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin, 96*, 465-490.
- Watson, D., & Slack, A.K. (1993). General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. *Organisational Behavior and Human Decision Processes, 54*, 181-202.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin, 98*, 219-235.
- Wells, J.T. (1999). A fistful of dollars. *Security Management, 43*, 70-75.
- Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In: Staw, B. M. and Cummings, L. (Eds.) *Research in Organizational behavior*, (pp.1-74). JAI Press, Greenwich, CT.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology, 84*, 786-794.
- Wiesenfeld, B.M., Swan, W.B., Brockner, J., & Bartel, C.A. (2007). Is more fairness always preferred? self-esteem moderates reactions to procedural justice. *Academy of Management Journal, 50*, 1235-1253.
- Williams, C.B., & Vantress, F.E, (1969), Relation between internal-external control and aggression. *Journal of Psychology, 71*, 59-61.

- Wimbush, J.C. (1999). The effect of cognitive moral development and supervisory influence on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Ethics, 18*, 383-395.
- Witt, L.A., & Nye, L.G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 77*, 910-917.
- Zaccaro, S.J., & Dobbins, F.H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments, *Journal of Organizational Behavior, 10*, 267-273.

Index des figures

Figure 1. Les différentes formes de comportements hostiles au travail. _____	47
Figure 2. Répartition des 14 catégories de CCM en fonction de leur fréquence et de leur intensité. _____	62
Figure 2. Rôle Modérateur des déterminants cognitifs à la relation entre l'injustice perçue et les CCM. _____	102
Figure 1. Interaction entre l'amorçage de l'autorité et les attitudes du supérieur hiérarchique sur l'adhésion à la réalisation de CCT _____	116
Figure 2. Interaction entre la cible du rappel et le type de rappel sur l'adhésion au CCT. _____	124
Figure 3. Rôle modérateur des déterminants contextuels à la relation entre l'injustice perçue et les CCM. _____	138
Figure 4. Rôle médiateur de l'affectivité négative sur la relation entre l'injustice perçue et les CCM _____	141
Figure 5. Rôles modérateur et médiateur des déterminants contextuels et de l'affectivité négative à la relation entre l'injustice perçue et les intentions de CCM _____	142
Figure 1. Model of negative affectivity as a mediator of moderation between culture and the interactional injustice on CWB. _____	153
Figure 2. Moderation Effect of Coworker Acceptance on the Relationship between Interpersonal Injustice and Active-CWB in two Samples. _____	159
Figure 6. Le circumplex de valeurs de Schwartz. _____	177
Figure 8. La bienveillance comme médiateur de l'universalisme pour prédire des intentions comportementales allant contre l'image extérieure de l'organisation _____	183
Figure 9. La droiture comme médiateur du locus de contrôle pour prédire des intentions de réinvestissement au travail _____	184
Figure 10. L'amabilité comme médiateur de l'estime de soi pour prédire des intentions de réinvestissement au travail _____	185

Index des tableaux

<i>Tableau 1. Récapitulatif de notre programme de recherche</i> _____	41
<i>Tableau 1. Exemples des huit types d'agressions au travail catégorisés selon la typologie de Buss (1961).</i> _____	46
<i>Tableau 2. Liste (non-exhaustive) des principales échelles utilisées dans la littérature.</i>	58
<i>Tableau 3. Effectifs, moyennes, écarts type des items les plus fréquemment observés dans les deux procédures.</i> _____	64
<i>Tableau 4. Exemples d'items similaires provenant d'échelles d'Aggression, de Déviance ou de Représailles (Spector & Fox 2005).</i> _____	68
<i>Tableau 2. Tableau récapitulatif des études de l'article 2</i> _____	70
<i>Table 1. Percentage of Behaviors Performed by More than 25% and 50% of Participants Interviewed in Four Generalized Retaliation Scales</i> _____	74
<i>Table 2. Means and Standard Deviations of Organizational Injustice Reaction</i> _____	78
<i>Table 3. Principal Axis Factor Analysis (Varimax Rotation)</i> _____	79
<i>Table 4. Overall Fit Indexes for CFA Models of Reactions toward Organizational Injustice.</i> _____	81
<i>Table 5. Correlations Between the Three Dimensions of the Organizational Injustice Reaction (OIR) scale, Measures of Similar, Dissimilar Behavior, Other Theoretically Related Measures and Demographic Characteristics.</i> _____	86
<i>Tableau 1. Listes de mots associés à l'autorité hostile (vs. bienveillante).</i> _____	112
<i>Tableau 2. Moyennes, Ecart-Types et n de l'adhésion à la réalisation de CCT.</i> _____	130
<i>Tableau 3. Moyennes. Ecart-Types et n de l'adhésion à la réalisation de CCT</i> _____	130
<i>Tableau 3. Relations entre les théories interculturelles et les théories de la justice organisationnelle (Beugré, 2007).</i> _____	134
<i>Table 1 (a). Means, Standard Deviations and Correlation Coefficients: Turkish Sample</i> _____	156
<i>Table 1 (b). Means, Standard Deviations and Correlation Coefficients: Italian Sample</i> _____	156

<i>Table 2. Results of Moderated Regression Analysis for Culture as Moderator of the Relation between Perceived Interpersonal and Informational Injustice and Active- and Passive-CWB</i>	157
<i>Table 3. Results of Moderated Regression Analysis for Culture as Moderator OF the relation between the Interaction of Culture x Informational and Interpersonal Injustice on Trait Hostility and Trait Anxiety.</i>	160
<i>Table 4. Results of Mediating Role of Trait Hostility and Trait Anxiety on the Relation between the Interaction of Culture x Informational and Interpersonal Injustice on Active- and Passive-CWB.</i>	162
<i>Tableau 4. Analyses de régression hiérarchique entre les trois dimensions de réactions à l'injustice organisationnelle et les traits dispositionnels.</i>	181

Annexes

<i>Annexe 1. Questionnaire de l'étude exploratoire (article 1)</i>	222
<i>Annexe 2. Liste des 743 comportements (article1)</i>	227
<i>Annexe 3. Tableau de fréquence et de gravité des 14 catégories de CCM (aricle 1)</i>	240
<i>Annexe 4. Questionnaire de l'étude 1 (article 2)</i>	241
<i>Annexe 5. Questionnaire des études 2 et 3 (article 2)</i>	247
<i>Annexe 6. Echelles de la validité de construits (article 2)</i>	252
<i>Annexe 7 : Questionnaire étude 1 (article 3)</i>	272
<i>Annexe 8 : Questionnaire de l'étude 2 (article 3)</i>	279
<i>Annexe 9 : Version française du questionnaire (article 4)</i>	288
<i>Annexe 10 : Questionnaire en italien (article 4)</i>	296
<i>Annexe 11 : Questionnaire en turc (article 4)</i>	304

Annexe 1. Questionnaire de l'étude exploratoire (article 1)



Comment perçoit-on les comportements contreproductifs ?

En répondant à ce questionnaire vous participez à une recherche menée auprès de nombreuses entreprises. Cette étude porte sur les comportements contre-productifs au travail.

*Le questionnaire est **anonyme** et la **confidentialité** de vos réponses sera strictement préservée, pour cela merci de remettre le questionnaire dans l'enveloppe cachetée après l'avoir rempli*.*

Nous vous demandons de répondre honnêtement à chaque question en sachant qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

*Merci de retourner les pages au fur et à mesure **sans revenir en arrière***

Nous vous remercions de votre collaboration.

** Cette étude est menée dans un cadre universitaire, les données recueillies ne seront connues que par l'université de Paris-X.*

Au sein de chaque entreprise il existe des comportements contreproductifs, ce sont des actes plus ou moins volontaires et plus ou moins allant **à l'encontre du meilleur fonctionnement** de l'équipe voire de l'entreprise qui sont réalisés **en réponse à un sentiment d'injustice perçue au travail**. Exemple : *Bâcler son travail*

Merci de rechercher **dans votre expérience professionnelle** les comportements contreproductifs que vous avez pu **observer** dans votre travail. En réalisant cette liste de comportements, veuillez à ne retenir que ceux que vous avez personnellement pu observer ou ceux dont vous êtes sûrs qu'ils existent réellement (soit parce que les auteurs vous en ont parlé ou que ces comportements sont « bien connus » dans votre organisation).

Veuillez préciser pour chaque comportement sa fréquence et sa gravité en cochant une case dans chacune des deux échelles présentées.

✎ 1).....

Très rare	Peu fréquent	Fréquent	Quotidien
Anodin	Gênant	Grave	Très grave

✎ 2).....

Très rare	Peu fréquent	Fréquent	Quotidien
Anodin	Gênant	Grave	Très grave

✎ 3).....

Très rare	Peu fréquent	Fréquent	Quotidien
Anodin	Gênant	Grave	Très grave

✎ 4).....

Très rare	Peu fréquent	Fréquent	Quotidien
Anodin	Gênant	Grave	Très grave

✂ 5).....

Très rare	Peu fréquent	Fréquent	Quotidien
Anodin	Gênant	Grave	Très grave

✂ 6).....

Très rare	Peu fréquent	Fréquent	Quotidien
Anodin	Gênant	Grave	Très grave

✂ 7).....

Très rare	Peu fréquent	Fréquent	Quotidien
Anodin	Gênant	Grave	Très grave

✂ 8).....

Très rare	Peu fréquent	Fréquent	Quotidien
Anodin	Gênant	Grave	Très grave

✂ 9).....

Très rare	Peu fréquent	Fréquent	Quotidien
Anodin	Gênant	Grave	Très grave

✂ 10).....

Très rare	Peu fréquent	Fréquent	Quotidien
Anodin	Gênant	Grave	Très grave

✍ Nous allons maintenant vous proposer une série de comportements contreproductifs tels qu'ils ont été recensés dans différentes recherches. Toujours en fonction de vos observations personnelles et de **votre propre évaluation subjective** du phénomène, veuillez les classer par ordre de fréquence et de gravité selon les échelles suivantes :

<u>Pour la fréquence</u>	{	1 : Très rare	<u>Pour la gravité</u>	{	1 : anodin
		2 : peu fréquent			2 : gênant
		3 : fréquent			3 : grave
		4 : quotidien			4 : très grave

Noter dans chaque colonne le chiffre correspondant à votre propre évaluation.

		Fréquence	Gravité
1.	Arriver en retard au travail sans donner d'excuses.		
2.	Rester à son domicile et prétendre que l'on est malade alors que l'on ne l'est pas.		
3.	Bâcler son travail.		
4.	Travailler lentement en sachant que la tâche doit être achevée au plus vite.		
5.	Répondre une rumeur sur l'entreprise		
6.	Refuser de diffuser les informations nécessaires à un collègue.		
7.	Emporter du matériel ou des outils à son domicile sans autorisation.		
8.	Dévaloriser les performances professionnelles de certains collègues.		
9.	Agresser verbalement quelqu'un sur son lieu de travail.		
10.	Perturber volontairement un collègue faisant son travail.		
11.	S'approprier des données ou des informations appartenant à un collègue.		
12.	Dire du mal de son entreprise autour de soi.		
13.	Faire semblant de travailler		
14.	Falsifier des documents appartenant à son entreprise		
15.	Endommager l'équipement de l'entreprise		
16.	Traiter des affaires privées sur son temps de travail		
17.	Consommer de l'alcool sur son lieu de travail		
18.	Discuter d'informations confidentielles de la compagnie avec une personne extérieure		
19.	Négliger de suivre les instructions de son responsable		
20.	Falsifier les documents d'un collègue		
21.	Mettre volontairement du désordre sur son lieu de travail		
22.	Récupérer pour son usage personnel du matériel appartenant à l'entreprise		
23.	Ne pas recommander son entreprise autour de soi		

 Le questionnaire est maintenant terminé, pour nous aider dans notre recherche, pouvez-vous nous indiquer :

- Votre âge :
- Votre sexe : H. F. (Entourez la réponse)
- Marié Célibataire
- Quelle est votre position hiérarchique ?
Employé Employé Technicien Agent de Maîtrise
Cadre Cadre managérial
- Votre contrat est-il ?
Un CDD un CDI
- Vous travaillez ?
A temps partiel à temps plein
- Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?
Moins d'1 an 1 à 5 ans 5 à 10 ans Plus de 10 ans
- Quelle est votre ancienneté dans le poste que vous occupez actuellement ?
Moins d'1 an 1 à 5 ans 5 à 10 ans Plus de 10 ans
- Quel est votre métier ?

Merci !

Annexe 2. Liste des 743 comportements (article1)

Participant	Listes de comportements
1	1 Ne pas transmettre les informations aux personnes qui en ont besoin 2 Manquer de ponctualité, enchaîner les pauses ou encore prétendre être malade pou ne pas venir travailler 3 Etre souvent absent 4 Conflits (sociaux interne) 5 Blocage des décisions
2	6 Faire des pauses à répétitions 7 Ne pas arriver à l'heure 8 Etre régulièrement absent 9 Passer beaucoup de temps au téléphone
3	10 Manque de rigueur dans le respect des horaires 11 Mauvaise qualité de l'accueil du client ou du partenaire 12 Abus du temps de pause 13 Incapacité à travailler collectivement 14 Vol 15 Surfer sur Internet
4	16 Absence injustifiée ou peu justifiée 17 Arriver en état d'ébriété prononcée au travail 18 Adopter un comportement amer/désabusé « ça ne va pas marcher »
5	19 Arrêt de travail 20 Ne pas répondre au téléphone lorsque l'on reconnaît le poste sur l'écran 21 Remettre au lendemain quelque chose que l'on peut faire tout de suite 22 Prendre des billets d'avion avec un tarif élevé 23 Ne pas suivre des directives importantes 24 Vol au sein de l'entreprise 25 Falsifier des documents 26 Dire du mal de son entreprise 27 Utiliser du matériel de l'entreprise chez soi 28 Discuter d'informations confidentielles à une personne 29 photocopier des documents personnels sur le compte de l'entreprise 30 Provoquer volontairement un incendie au sein de son entreprise
6	31 Arriver en retard et prendre beaucoup de pauses 32 Rester longtemps au téléphone 33 Ne pas vérifier des données envoyées aux clients 34 Transmettre l'information avec retard 35 Dénigrer ses collègues 36 Ne pas respecter les délais 37 Privilégier l'intérêt personnel à celui de l'entreprise 38 Masquer une erreur 39 Ne pas respecter les procédures de l'entreprise 40 Divulguer des informations confidentielles 41 Dénigrer sa hiérarchie
7	42 Se reposer un peu trop chez soi et arriver en retard et au boulot 43 Prétendre être malade pour ne pas venir au travail 44 Consommer des produits illicites au travail 45 Dégrader du matériel et laisser croire que c'est un autre employé qui l'a fait
8	46 Ne pas être respectueux des horaires fixés et s'octroyer fréquemment des pauses 47 Etre souvent absent 48 Multiplier les pauses 49 Aller surfer sur le net 50 Ramener chez soi le stock des boites de stylos
9	51 Agresser verbalement quelqu'un 52 S'approprier des idées 53 Absentéisme, retard, petites pauses à répétitions 54 Ne pas suivre les instructions de ses partenaires 55 Jouer sur Internet

Annexe 2. Liste des 743 comportements (article 1)

	56	Arriver à partir plus tard ou plus tôt quand le responsable est absent
	57	Créer une mauvaise ambiance en boudant, en faisant la tête à ses collègues
10	58	Utilisation « perso » d'Internet
	59	Critiquer son entreprise
	60	Voler du matériel
	61	Défaut de dialogue
11	62	Mauvaise communication, rétention d'information
	63	Mise en valeur, rechercher le dénigrement des collègues auprès de la hiérarchie
	64	Etre ivre au travail
	65	Pas de prise d'initiative
12	66	Etre dans l'agression et non dans la communication
	67	Prendre possession des outils de l'entreprise comme si c'était les siens
	68	Ne pas respecter les horaires de réunions
	69	Recevoir ou donner des coups de téléphones en réunion
	70	Ne pas défendre sa boîte son entreprise auprès des clients
	71	S'absenter sans prévenir
	72	Prétendre être exigeant pour passer des heures sur un dossier
	73	Arriver en retard et ne pas s'excuser
	74	Passer son temps au restaurant sous prétexte d'être avec des clients
	75	Mentir
	76	Passer son temps sur son téléphone portable pour des affaires privées sous prétexte d'être le patron
13	77	Retard, absence trop souvent injustifiée
	78	Ne pas être impliqué dans son travail
	79	Voler du petit matériel de bureau
	80	Rétention d'information
14	81	Faire régulièrement des pauses clopes et ne pas arriver à l'heure aux réunions
	82	Ne plus prendre le temps de relire son courrier
	83	Ne pas soutenir les directives prises par l'entreprise
	84	Gaspiller son temps dans des conversations privées
	85	S'absenter sans réelles explications
	86	Critiquer fortement ses collègues, supérieurs par jalousie
15	87	Etre absent
	88	Arriver en retard au travail et ne pas arrêter de prendre des pauses
	89	Ralentir la correction des travaux des étudiants
16	90	S'énervé, ne pas garder son sang froid
	91	Manque de ponctualité, non respect des horaires
	92	Pauses cigarettes ou pauses déjeuner prolongé
	93	Non respect volontaire d'un ordre parvenant de sa hiérarchie
	94	Avoir trop bu après une pause déjeuner
	95	Absent
	96	Retard
	97	Rapporter des stylos et du papier à sa maison
17	98	Menaces verbales
	99	Attendre que le temps passe
	100	Non transmission des messages
18	101	Rétention d'informations sur un dossier
	102	Trop souvent absent
	103	Insulter ses collègues
	104	Faire le strict minimum
	105	Se tourner les pouces
19	106	Abuser des pauses
	107	Remettre à demain ce que l'on peut faire aujourd'hui
	108	Défier son interlocuteur
	109	Arriver en retard à son travail
	110	Faire des pauses rallongées
20	111	Prendre des stylos, des blocs notes...
	112	Etre régulièrement absent
	113	Arrêt maladie abusif
	114	Retards et pauses perpétuelles

Annexe 2. Liste des 743 comportements (article 1)

21	115	Prétexter un rdv extérieur pour arriver en retard ou boire même ne pas venir du tout
	116	Refuser du travail supplémentaire malgré du temps disponible pour le faire
	117	Accuser ses collaborateurs de ne pas assez travailler
	118	Harcèlement moral de la part d'un supérieur
22	119	Arrêt maladie répétitif
	120	Pauses café et Retards incessants
	121	Passer son temps au téléphone
	122	Passer son temps sur internet
	123	Passer son temps à la machine à café
	124	Passer son temps à discuter de ses vacances, de la vie de ses enfants...
23	125	Manque de rigueur dans les horaires, pauses trop prolongées
	126	Ne pas respecter les horaires fixés
	127	Absent
	128	Refus de mettre en commun des informations
	129	Trop de temps passé au café
	130	Dire du mal de sa boîte
	131	Piquer du matos
	132	Bâcler son boulot
	133	Travailler lentement pour que le chef ne donne pas trop de travail
	134	Se tourner les pouces
	135	Absentéisme pour travail imaginaire
24	136	Arriver quand on arrive
	137	Avoir l'heure sur la montre pour ne pas dépasser un horaire défini et enchaîner les pauses
	138	Le manque de communication entre les différents échelons de l'entreprise
25	139	Absentéisme
	140	Retard chronique
	141	« Je m'en foutisme »
	142	« Incommunicabilité » rétention d'information
	143	Absence injustifiée
	144	Pauses à répétition
	145	Débiner les collègues
	146	Tirer au flanc
	147	Alcool
	148	Produits toxique/psycho actif
	149	Non respect des locaux commun (réfectoires, vestiaires...)
	150	Prendre du matériel de l'établissement
26	151	Rapporter chez soi du matériel de l'établissement
	152	Usage du téléphone personnel de l'entreprise à titre personnel et pendant les horaires de travail.
	153	Surfer sur Internet pendant le travail.
	154	Arriver en retard mais compenser en quittant en retard.
	155	Insulter ses collègues auprès des supérieurs et créer ainsi une mauvaise ambiance dans l'équipe.
	156	Manquer de ponctualité
	157	Utiliser du matériel de l'entreprise pour des travaux « au noir » le week end.
27	158	Consommer de l'alcool pendant les heures de travail
	159	Communications téléphoniques à caractères privées
	160	Utilisation d'Internet à caractère privé
	161	Passer son temps à faire des pauses
	162	Ne pas respecter les heures de rendez-vous.
	163	Rapporter des ramettes de papiers chez soi
28	164	Mal communiquer
	165	Etre absent
	166	Etre en retard
	167	Utiliser internet pour surfer
	168	Faire des pauses dans le bureau de réunion
	169	Etre en retard (dans le cas d'heure fixe)
	170	Utiliser le téléphone pour des communications privées
	171	Prendre beaucoup de pauses
	172	Ne pas répondre aux autres sur des questions auxquelles on se doit d'apporter des

Annexe 2. Liste des 743 comportements (article 1)

	réponses
29	173 S'habiller dans un esprit différent de celui de l'entreprise 174 Rétention d'information 175 Arriver en réunion en retard 176 Attitude « je-m'en foutiste » partisan du moindre effort 177 Agresser ses collègues 178 Attitude négative et pessimiste à outrance 179 Rapporter des restes de matériels chez soi 180 Absent
30	181 Diffusion des bruits sur l'entreprise 182 Toujours être en retard 183 Prendre des congés maladies à répétition 184 Etre complètement saoul 185 Piquer dans la caisse 186 Ne pas suivre les instructions reçues par un supérieur hiérarchique 187 La non ponctualité vis-à-vis des horaires de travail 188 Faire semblant de travailler 189 Problèmes de communications entre collègues 190 Conserver chez soi des biens appartenant à l'entreprise
31	191 Empiéter sur le temps de pause des autres 192 Rapporter chez soi des vêtements de la production 193 Etre tout le temps malade 194 Humilier ses collègues 195 Avoir trop bu
32	196 Pas de sérieux dans son travail 197 Pas de concertation 198 Absentéisme injustifié 199 Ne rien faire de la journée 200 Toujours arriver en retard et faire des pauses 201 Travailler lentement
33	202 Absence de reporting 203 Manque de rigueur 204 Délais de réalisation trop longs 205 Faire semblant d'être occupé 206 Retard au travail 207 Absentéisme
34	208 Temps de pause plus important que le temps de travail 209 Rétention d'information 210 Parler de sa vie privée 211 Passer son temps au téléphone 212 Critiquer son collègue
35	213 Bâcler son travail selon l'humeur du jour 214 Allonger le temps requis pour faire le travail 215 Etre continuellement en retard 216 Ramener des fournitures chez soi 217 Travailler lentement
36	218 Ne pas savoir respecter les horaires en arrivant en retard et en prenant de trop longues pauses 219 Etre trop souvent absent 220 Ne pas soutenir son entreprise à l'extérieur 221 Utiliser l'ordinateur à des fins personnelles 222 Rétention d'info pour exister 223 Attendre que le temps passe au lieu de travailler
37	224 Dispute avec collègue 225 Pauses, Retards, Absences
38	226 Passer son temps à bavarder 227 Passer son temps à surfer 228 Passer son temps à téléphoner 229 Passer son temps à être absent 230 Passer son temps à être en retard

Annexe 2. Liste des 743 comportements (article 1)

	231	Passer son temps à casser du sucre sur le dos de l'entreprise
	232	Passer son temps à ne pas travailler
39	233	Etre absent
	234	Etre en retard
	235	Passer son temps à jouer sur le net
	236	Ne pas écouter l'équipe
	237	Ne pas respecter les horaires
	238	Dire que l'on est malade alors que c'est faux
40	239	Refus de mettre en commun des informations
	240	Pas être à l'heure au réunion ou passer son temps en pause à discuter
	241	Etre trop souvent absent
	242	Manque de feed-back
	243	Fainéantise
	244	Ne pas transmettre son savoir
	245	Ne pas travailler en équipe sans s'énerver
41	246	Ne pas aider les autres
	247	Retards et pauses fréquentes
	248	Plagiat
	249	Abus des drogues
	250	Absentéisme
	251	Piquer des "crises de colère" sur son lieu de travail
	252	Ivre au travail
42	253	Détournement de fond
	254	Dialogue de sourd
	255	Ne rien faire de se qui est demandé
	256	Se disperser
	257	Passer son temps à tout critiquer dans l'entreprise
	258	Ne pas être là quand il faut
	259	Ne pas discuter
	260	Agresser au lieu de parler
	261	Ramener des ramettes entières de papiers chez soi
	262	Se faire passer pour l'auteur d'un acte
43	263	Arriver en retard
	264	Rétention d'information
	265	Absence à répétition
	266	Pauses sans fin
	267	Passer son temps à appeler ses enfants
44	268	Retards perpétuels, absence à rallonge
	269	Le manque de ponctualité au réunion
	270	Les avis subjectifs énoncés sans preuves factuelles qui « pourrissent » l'avancement d'un projet avec des idées reçues
	271	Répondre que l'on fait un travail mais qu'on le laisse mourir si le sujet ne refait pas surface
	272	S'opposer à un changement de méthode de travail parce qu'il vient du dessus
	273	Ne pas anticiper des travaux qui seront amenés de manière régulière
	274	Ne pas inviter les personnes décisionnaires dans les réunions
	275	Travailler dans de mauvaises conditions
45	276	Profiter de ses collaborateurs pour ne pas travailler
	277	Manque de courtoisie
	278	Aller sur internet
46	279	Ne pas être à l'heure en réunion
	280	Retour de vacances, prétexter de lire des mails afin de faire une mise à jour
	281	A la fin d'un briefing hebdomadaire ne pas reprendre tout de suite ses fonctions mais faire une pause
	282	Profiter de la venue d'un stagiaire afin de lui déléguer le plus de travail possible
	283	Profiter de ses fonctions pour ramener chez soi des fournitures
	284	Avoir des absences à répétition pour seul motif que les enfants sont malades
	285	Décourager des collègues en donnant de fausses informations, en engendrant des conflits
47	286	Profiter de son statut pour rabaisser fortement certains collègues
	287	Travailler lentement
	288	Faire semblant de travailler

Annexe 2. Liste des 743 comportements (article 1)

	289	Arriver en retard, s'absenter sans prévenir
	290	Se laisser aller à en faire le moins possible en alternant pause et travail
48	291	Prendre ses collègues pour des moins que rien
	292	Ne pas signaler le manque de pièces afin d'arrêter la production
	293	Arrivée en retard de certains agents de l'équipe
	294	Partir en avance
	295	Travailler lentement
	296	Saboter les outils pour ne pas travailler
	297	Ramener chez soi des produits fabriqués par l'entreprise
	298	Avoir des horaires insoutenables
49	299	Etre toujours en retard au rdv
	300	Etre régulièrement absent
	301	Faire trop de pauses
	302	Parler aux autres sans leur montrer de considérations peut les empêcher de travailler, l'image de soi prend le dessus les gens n'arrivent pas à se concentrer.
	303	Ne pas savoir réglé les problèmes sans crier
	304	Ne pas transmettre les informations à son équipe
	305	Demander des choses contradictoires : « continuer de s'améliorer sans avoir de nouvelles responsabilités »
	306	Prétendre être malade pour ne pas aller travailler
	307	Ne pas dire les problèmes rencontrés mais les sous-entendre. Pas de communication transparente entre les individus
50	308	Prendre son temps dans son travail
	309	Ne pas être minutieux dans son travail
	310	Ne pas communiquer des informations
51	311	Ponctualité
	312	Pauses à rallongent
	313	Absence
	314	Perdre du temps
52	315	Ne jamais être à l'heure
	316	Travailler trop lentement
	317	Arrêts de travail
53	318	Manque d'assiduité
	319	Retard à l'embauche, absentéisme à répétition, pauses infernales....
54	320	Peu de rapidité dans l'exécution des tâches
	321	Rapporter à son domicile du matériel de bureau appartenant à l'entreprise
	322	La contradiction face à la hiérarchie
55	323	La pause dite « cigarette, café... » qui s'éternise
	324	Rendement
	325	Qualité dans le travail
	326	Ne pas respecter les horaires
	327	Etre souvent absent
56	328	Ne pas suivre le rythme
	329	Passer son temps à ne rien faire
	330	Faire semblant d'être malade
57	331	Divulguer des informations auprès des concurrents
	332	Troubles lors des réunions d'informations et de formations avec des agitations et des mots insultants
	333	La rétention d'information au sein d'une même équipe
58	334	La désinformation de la part d'un directeur marketing auprès des différents membres de son équipe.
	335	Dans un service commercial ne pas répondre au téléphone
	336	Ne pas être à l'heure
	337	Ne pas effectuer le temps réel de travail
	338	Prendre son temps
	339	Etre non productif à bon escient
	340	Absentéisme
	341	Faire de nombreuses pauses
	342	Occuper son temps à d'autres tâches que celles liées au travail
59	343	Prendre le contre-pied d'une décision prise par la direction

Annexe 2. Liste des 743 comportements (article 1)

	344	Corriger une erreur de quelqu'un en adoptant un ton insultant pour cette personne
	345	Ne pas donner toutes les informations utiles à la bonne réalisation du travail demandé
	346	Ne pas expliquer calmement le fond de sa pensée aux autres
	347	Dire systématiquement du mal de son employeur, surtout auprès de nouveaux arrivants
60	348	Faire des horaires à rallonge sans que cela ne soit justifié par la charge de travail.
	349	S'accorder de longues cigarettes
61	350	Etre souvent absent
	351	Ne pas compter son temps de pauses
	352	Etre régulièrement en retard
	353	Voler des bricoles
	354	Alcool au travail
62	355	Traîner avant de démarrer sa journée
	356	Agresser ses collègues verbalement
	357	Arriver en retard et partir en avance (ne pas faire le nombre d'heures de son contrat)
	358	Passer une grande partie de son temps à bavarder à la cafétéria
	359	Ne pas avoir l'esprit d'équipe, garder des informations pour soi
	360	Ne pas respecter les horaires
	361	S'absenter sans raisons
63	362	Mentir sur les résultats de son activité
	363	Absentéisme injustifié
	364	Pauses à répétition
	365	Prendre la matinée pour faire une tâche qui pourrait être rapidement exécutée
	366	Rapporter chez soi des produits de la boîte
	367	Manquer de ponctualité
64	368	Etre souvent absent
	369	Critiquer violemment le travail d'un collègue alors que ce n'est pas justifié
	370	Faire de très longues pauses café
	371	Traîner à faire son travail
	372	Rêver, être dans ses pensées, ailleurs
	373	Se laisser envahir par ses problèmes perso au travail
	374	Longues pauses déjeuner
	375	Agressivité entre membre d'une équipe de travail
65	376	Se laisser porter par le travail des autres sans avoir rien fait par fainéantise
	377	Critiquer l'entreprise
	378	Dilution de la chaîne d'information
	379	Ne pas se presser
66	380	Insulter ses collègues
	381	Absentéisme
	382	Ralentir la production
	383	Mauvais esprit
	384	Piquer des affaires de l'entreprise
	385	Retards répétés
67	386	Pauser ses "congés maladies"
	387	Retard et absences injustifiées systématique
	388	Avoir de longues conversations privées
	389	Travailler lentement en attendant que les collègues viennent donner mains fortes
	390	Ne pas donner tous les documents à son coéquipier pour l'handicaper
	391	Prendre du temps de repos un peu plus que prévu
68	392	Ne pas être à l'écoute des problèmes rencontrés dans un service
	393	Personne qui arrive au travail en n'ayant aucune envie de travailler
	394	Personne n'ayant aucun respect pour le travail des autres
	395	Personnes arrivant en retard et qui s'absentent sans raisons
	396	Personnes trainant à se mettre travail
69	397	Syndicaliste profitant de ses privilèges pour ne pas travailler
	398	N'être jamais là
70	399	Négations du travail effectué par les petits « chefs »
	400	Réceptionner des colis pour ne pas avoir à faire de recherche après
	401	Valider des colis pour ne pas avoir à justifier ou à rechercher le pourquoi du comment
	402	Arriver presque chaque jour en retard puis faire des pauses interminables
71	403	Occuper son temps à faire semblant d'avoir du travail

Annexe 2. Liste des 743 comportements (article 1)

	404	Travail méticuleux
	405	Mésententes fortes et verbales entre collègues
	406	Perdre du temps à discuter
	407	Faire exprès de ralentir la chaîne de production
72	408	Manque de respect des horaires
	409	Manque de respect entre collègues
	410	Etre souvent absent
73	411	Le manque de relation avec la direction (pas au courant)
	412	Ne pas tout faire pour arriver à l'heure
	413	Profiter des grèves de transport pour ne pas venir du tout
	414	Faire semblant de travailler
	415	Piquer des chutes de tissus
	416	Arriver au travail ivre
75	417	Ne pas respecter les horaires
	418	Bâcler son travail
	419	Travailler lentement
	420	Donner une mauvaise réputation de la boîte
	421	Voler du matériel de l'entreprise
	422	Harcéler ou diffamer quelqu'un sans justification directement ou indirectement
	423	Empêcher sciemment que quelqu'un ait toutes les informations
76	424	Agresser quelqu'un sur son lieu de travail verbalement ou physiquement
	425	Faire semblant de travailler
	426	Travailler volontairement lentement
	427	Arriver en retard
	428	Etre absent
	429	Le manque de considération du travail d'un employé
77	430	Le vol
	431	Le retard, l'absentéisme
	432	Utiliser internet pour jouer
	433	Utiliser internet pour chatter sur des sites de rencontre, ou des réseaux sociaux (msn, facebook,...)
	434	Utiliser internet pour mettre son blog à jour
	435	Utiliser internet pour organiser ses vacances
	436	Faire tout le temps des pauses (internet, clopes, café...)
	437	Flâner et perdre son temps après en attendant l'heure de sortir après sa fin de production
	438	Ne pas faire sérieusement son travail
78	439	Se laisser dépasser volontairement par le temps en prenant beaucoup de pauses
	440	Ne pas faire son possible pour être présent
79	441	Pas assez d'écoute au sein du service
	442	Pas assez de bonne entente au sein du service
80	443	De la part de certaines personnes, manque de patience envers les autres
	444	Travailler lentement en discutant beaucoup
	445	Bâcler son travail
	446	Faire semblant de travailler
	447	Perturber volontairement un collègue faisant son travail
	448	Décharger des tâches rébarbatives de sa fonction sur d'autres
	449	Semer la discorde au sein d'une équipe déjà constituée
	450	Profiter des rdv extérieurs pour prendre sa journée
	451	Profiter des rdv extérieurs pour faire passer en note de frais des dépenses privées
	452	Faire semblant d'être efficace tout en en faisant le moins possible
81	453	Etre absent
	454	bâcler son travail
	455	ne pas arriver à l'heure
	456	faire semblant de travailler
	457	passer son temps au téléphone
	458	Passer son temps sur internet
82	459	faire du travail personnel
	460	rêvasser
	461	passer son temps à tchater sur le net

Annexe 2. Liste des 743 comportements (article 1)

	462 retard, absentéisme
	463 maladie
	464 vol
	465 harcèlement moral
	466 non respect des procédures
83	467 profiter d'être seule pour chiper du matériel
	468 Etre régulièrement en retard ou absent...faire sans arrêt des pauses
	469 Ne pas respecter les horaires
	470 Disputes avec le chef
	471 Ne pas venir
84	472 Faire de mauvaises blagues sur son entreprise à l'extérieur
	473 Manque de sérieux dans le travail
	474 Mon respect des horaires
	475 Mettre du temps à se remettre à travailler après la pause cigarette
85	476 Passer beaucoup de temps à régler des affaires privées
	477 Absentéisme
	478 Bâcler son travail
	479 Horaires non respectées
	480 Prendre du matériel
86	481 Prétexter d'être consciencieux pour travailler lentement
	482 Absentéisme
	483 Mauvaise volonté
	484 Prendre de longues pauses déjeuner
	485 Retard
87	486 Grave problème relationnel
	487 Respect des horaires
	488 Manque de précision dans le travail
	489 Pauses à répétition
	490 Non respect des collègues
88	491 Absentéisme
	492 S'engueuler avec tout le monde
	493 Etre lent pour réaliser une tâche à cause des nombreuses pauses
	494 voler
	495 Ne pas se plier à l'autorité
	496 colporter des rumeurs alarmantes
	497 Défaitisme
	498 dénigrement du travail du supérieur
	499 horaires
	500 déjeuners trop arrosés
	501 En faire aussi peu que possible
90	502 Incapacité à collaborer et travailler en équipe
	503 vols
	504 délai de travail par rapport aux contrats des clients
	505 manque de dialogue dans une même équipe
	506 peu ponctuel
91	507 vol
	508 retard, pauses, absences
	509 non respect des ordres du responsable
92	510 travail exécuté lentement
	511 usage du téléphone à des fins privées
	512 usage d'internet à des fins privés
	513 absences répétées
93	514 pourquoi en faire plus alors que d'autres en font moins
	515 toujours des bonnes excuses pour ne pas être là
	516 refus d'exécuter les ordres
	517 perdre du temps avant de commencer en prenant le tant de discuter avec chacun
94	518 Retard
	519 Pauses interminables (cigarettes, cafés...)
	520 non respect des délais

Annexe 2. Liste des 743 comportements (article 1)

	521	achat sur internet
95	522	absentéisme
	523	ignorer les ordres ou les tâches
	524	comportement désinvolte
	525	Travailler pour une autre société que la sienne pour se faire financer personnellement
	526	Ne pas respecter les horaires
	527	Agresser les autres
	528	Horaires non respectés
96	529	Laisser la situation de communication se détériorer
	530	Non respect de normalisations communément admises
	531	Voler
	532	Laisser dégrader des situations en n'exposant pas clairement ses points de vue
97	533	Dire que l'on est en réunion à l'extérieur pour ne pas venir travailler
	534	bâcler son travail
	535	Falsifier ses notes de bouches
	536	rétenion d'information
	537	Multiplier les petites actions pour ne pas faire son travail
	538	Manquer des rdv par faute de ponctualité
	539	ne pas faire le travail qui nous est alloué
98	540	Enchaîner les pauses clopes
	541	communications téléphoniques personnelles
	542	utilisation du matériel de l'entreprise pour régler des démarches d'ordre privées
	543	bâcler son travail
	544	pauses « fumoir » prolongées
	545	créer une mauvaise ambiance au sein d'un groupe
99	546	feindre de travailler
	547	ne jamais arriver à l'heure
	548	mettre son blog à jour
	549	tchater sut internet
100	550	vouloir se mêler du travail des autres
	551	trainer sur internet
	552	passer sa journée au téléphone
	553	ne pas « badger » quand on prend des pauses
	554	« discuter » les instructions ou les demandes de la hiérarchie
	555	ne pas donner la meilleure image auprès des clients
	556	« traîner » des pieds dans l'exécution des tâches
101	557	Profiter des avantages sociaux de l'entreprise
	558	arriver en retard et partir à l'heure pile
	559	prendre son temps pour travailler
	560	laisser aux autres le travail ennuyeux et pas intéressant
	561	communications téléphoniques personnelles
	562	rejeter la faute sur les autres
	563	ne pas accepter les critiques de son supérieur
	564	ne pas écouter les conseils de personnes plus jeunes et expérimentées
	565	faire semblant d'être malheureux pour avoir une excuse de ne pas travailler
102	566	trouver des excuses pour ne pas travailler
	567	bâcler son travail
	568	dénigrer, mépriser les autres
	569	absences injustifiées
	570	Refus du travail
103	571	Internet pendant les heures de travail
	572	Téléphone pour des conversations privées
	573	Traiter des affaires personnelles sur le temps de travail
104	574	Confondre la machine à café avec son bureau
	575	Arriver quand bon nous semble
	576	Mettre la matinée à allumer son écran en faisant plein de pauses
	577	Bloquer le système du TT
	578	respecter les horaires de réunions
	579	utilisation d'internet, du téléphone, du fax....
	580	s'énervé contre ses collègues

Annexe 2. Liste des 743 comportements (article 1)

	581	ramener chez soi du matériel de l'entreprise
	582	maquer de ponctualité
105	583	Passer son temps à mettre son facebook à jour
	584	Passer son temps à tchater
	585	Passer son temps chercher des infos sur internet pour sa vie privée
	586	Ne pas respecter les horaires
	587	Manque de confiance en autrui
106	588	"Chouiner" devant l'écran
	589	Piquer du matériel
	590	Critiquer le travail des autres
107	591	Etre absent, en retard
	592	Rester derrière son pc sans travailler
	593	S'approprier le travail des autres pour se mettre en valeur
	594	Voler du matériel d'entreprise
	595	Faire croire que l'on travaille alors que l'on joue sur l'ordi
	596	Manque d'esprit d'entreprise
	597	Aménagement du bureau pour empêcher la circulation d'information
	598	Retard réunion
	599	Non préparation de réunion
	600	Ne pas respecter des objectifs de travail, de planning prévisionnel
	601	Ne pas respecter les horaires de réunions
	602	Faire autre chose que son travail sur l'ordinateur
109	603	Mauvaise organisation
	604	Se mettre tout le temps en retard
	605	Se mettre à contre-pied des décisions collectives pour se mettre en avant
	606	Ralentir un projet pour ne pas avoir de travail supplémentaire
	607	Aller sur internet pour des projets personnels
	608	Traiter des affaires privées au travail
110	609	Perdre son temps à jouer sur l'ordinateur
	610	Ne pas être à l'heure
	611	Discuter une demande de son responsable
	612	Ne pas rendre son travail dans les temps et attendre d'être relancé
111	613	Ne pas vouloir s'adapter aux modifications d'organisation, changements d'outils ou de technologies
	614	Non partage d'information
	615	Trainer sur internet
	616	Non application des procédures
112	617	Etre insolent
	618	Manque de ponctualité
	619	Rester à rien faire
	620	Surfer sur internet
113	621	Ne pas sourire aux clients
	622	Se cantonner à son domaine de responsabilité en passant sous silence des remarques de bon sens
	623	Etre souvent en retard, faire beaucoup de pause
	624	Ne pas prendre en compte les remarques de son supérieur
114	625	Ne jamais arriver à l'heure à aucun rendez-vous
	626	Réparer sa voiture ou un matériel personnel pendant ses heures de travail
	627	Démarches administratives pendant ses heures de travail
	628	Passer ses appels téléphoniques personnels au travail
115	629	Recherches personnelles sur Internet en marge des recherches effectuées pour le travail
	630	Fermer le rideau du magasin avant l'heure de la fermeture
	631	Voler dans la caisse ou des vêtements
	632	Absentéisme
	633	Inviter les clients à aller voir les concurrents
116	634	Rajouter des coupons de réduction aux clients pour faire la vente
	635	Le bavardage
	636	Allonger les pauses
	637	Pseudos « arrêts maladie »
	638	Dormir pendant son service

Annexe 2. Liste des 743 comportements (article 1)

117	639	Faire des gratuités à des amis
	640	Retard
	641	Absentéisme
	642	Discuter avec des collègues
	643	Travailler lentement
	644	Prendre une longue pause déjeunée
	645	Fumer
	646	Boire un café
118	647	Faire semblant de travailler et surfer sur internet
	648	Retards
	649	Ne plus communiquer avec son supérieur direct et faire passer les informations au n+2
119	650	Utilisation du téléphone à titre personnel
	651	Absentéisme
	652	Arrêt maladie intempestif
	653	Prendre du temps pour régler des affaires personnelles
	654	Faire le strict minimum
120	655	Utiliser le service du courrier pour envoyer des documents non professionnels
	656	Utiliser son téléphone portable durant ses heures de travail
	657	Visiter des sites sur Internet
	658	Arriver en retard
121	659	Les pauses café
	660	Discussions en non rapport avec le travail
	661	Les retards
	662	Absences
	663	Voler du matériel
122	664	Acheter sur le dos de l'entreprise un ordinateur pour chez soi
	665	Comportement alcoolique
	666	Occuper son temps à faire semblant de travailler
	667	Mettre ses trajets du week-end dans ses notes d'essences
123	668	Utilisation d'Internet
	669	Appels téléphoniques privés
	670	Discussions personnelles
	671	Pauses cigarettes
	672	Pauses café
	673	Dénigrer l'entreprise et son organisation
	674	Turn-over trop élevé
	675	Prendre 20 minutes pour allumer son PC
124	676	Vol
	677	Quitter à heure fixe quelle que soit la quantité de travail restante
125	678	Trainer et enchaîner les pauses café avant de se mettre à travailler
	679	Prendre des fournitures du bureau pour la maison
	680	Internet
	681	Machine à café
	682	Pause cigarette
126	683	Discussions autres que le travail
	684	Badger une heure avant de commencer à travailler
	685	Etre souvent absent
	686	Trainer pour faire son travail
	687	Remettre en question l'autorité de son supérieur
	688	Dire à qui veut l'entendre que l'on cherche à quitter sa boîte trop pourrie
	689	Dire que ses enfants son malade pour ne pas venir travailler alors que ce n'est pas vrai
	690	Tomber régulièrement malade le premier jour des soldes
127	691	Faire semblant d'être malade
	692	Faire semblant de travailler et programmer en fait ses prochaines vacances
	693	Se croiser les bras en attendant que le temps passe
	694	Faire semblant de soutenir son entreprise et dire du mal à l'extérieur
128	695	Prendre de longues pauses
	696	Non respect des horaires
	697	Pas écouter son responsable
	698	Donner une mauvaise image de son entreprise autour de soi

Annexe 2. Liste des 743 comportements (article 1)

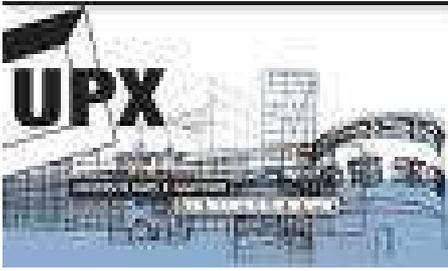
129	699	Mettre à jour son blog privé
	700	Naviguer sur internet
	701	Pauses clopes
	702	Bavardage, copinage
	703	Coups de fil qui durent longtemps
130	704	Lire son journal
	705	Commencer à travailler plus tard que l'heure arrivée et idem pour départ
	706	Insulter son responsable
	707	Téléphoner à la famille une bonne partie de la journée
	708	Prendre des pauses tout au long de la journée
	709	Etre en retard en rdv et en réunion
131	710	Triche sur son nombre de congés
	711	Consultation de brochures de voyage ou autre pendant le temps de travail
	712	Mise à jour de son courrier personnel (facture, impôts...)
	713	Donner des coups de fils personnel
	714	Utilisation de son ordinateur pour faire des jeux ou du courrier perso
	715	Arriver systématiquement en retard sans raison apparente
	716	Se fournir dans les stocks de fourniture de bureau pour fournir ses enfants scolarisés
	717	Bâcler le travail confié par sa hiérarchie
	718	Dénigrer son supérieur
132	719	Casser l'image de sa boîte auprès de tout le monde
133	720	Retard
	721	Dormir après le repas
	722	Lire un livre en écoutant de la musique
	723	Lire une revue par manque de travail
	724	Faire des mots croisés
	725	Jouer aux jeux sur micro
	726	Ne pas respecter les horaires
	727	Rechercher un travail complémentaire sur ses heures de travail
	728	Téléphoner à des amis
	729	Aller discuter dans d'autres bureaux
	730	Insulter un collaborateur
134	731	Se mettre en arrêt maladie
135	732	Prendre des pauses à répétition
	733	Arriver en retard
	734	Traiter son courrier personnel
	735	Travailler plus lentement en faisant des pauses avec des écouteurs dans les oreilles et écouter de la musique
	736	Absences pour des motifs peu crédibles
	737	Utiliser internet pour un usage personnel
	738	S'attarder longuement au distributeur à café avec plusieurs collègues
136	739	Gérer des histoires de la vie privée à son bureau aux heures de travail
	740	Discréditer son entreprise auprès du grand public
	741	Passer son temps sur internet
	742	En faire le moins possible
	743	Etre saoul en réunion

Annexe 3. Tableau de fréquence et de gravité des 14 catégories de CCM

Annexe 3. Tableau de fréquence et de gravité des 14 catégories de CCM (article 1)

Catégories de comportement	Fréquence	Gravité	Effectif
Information	1,79	3,24	54
Agression	1,6	3,2	46
Contre manager	2,85	2,42	22
Contre image organisation	2,87	2,3	41
Vol	1,7	2,84	57
Alcool, drogue	1,6	2,94	17
Internet, téléphone	3,1	1,68	74
Vie privée	1,81	1,36	22
Retard	2,41	1,85	104
Pauses	2,71	1,79	78
Absentéisme	2,91	1,86	80
Travailler lentement	2,14	1,67	50
Désinvestissement	1,21	1,51	37
Ne rien faire	1,54	1,25	24

Annexe 4. Questionnaire de l'étude 1 (article 2)



Etude sur les organisations

Le questionnaire est **anonyme** et la **confidentialité** de vos réponses sera strictement préservée.

Nous vous demandons de répondre honnêtement à chaque question en sachant qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Merci de retourner les pages au fur et à mesure **sans revenir en arrière**

Dans le cadre d'une étude portant sur le management des organisations, de lire attentivement la vignette.

François Vallin est responsable d'une chaîne de production dans une usine de construction automobile. En mars prochain il fêtera ses 15 ans dans l'entreprise. Aujourd'hui il est à l'aise dans son travail, il connaît parfaitement les tenants et aboutissants de sa branche. En janvier dernier son supérieur hiérarchique, Paul Grousset, a pris sa retraite. Comme il est le plus gradé derrière Paul Grousset et qu'il connaît bien les clients ainsi que l'équipe avec laquelle il travaille, François Vallin espérait bien être promu au poste. Juste récompense à son sens pour avoir fait preuve sur le long terme d'efficacité et de loyauté envers l'entreprise.

Après avoir demandé un entretien avec le DRH, celui-ci le reçoit sans le prier de s'asseoir et tout en continuant une conversation téléphonique il l'informe : « c'est inutile d'espérer, nous avons déjà trouvé quelqu'un pour ce poste. Par ailleurs je suis actuellement très occupé, je n'ai pas davantage de temps à vous consacrer. Merci de bien vouloir fermer la porte en partant ».

(Cet évènement est réel, seuls les noms des protagonistes ont été modifiés).

✍ Jusqu'à quel point ce qui arrive à F. Vallin vous semble juste ou injuste.

Totalement juste	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totalement injuste
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Maintenant, nous vous proposons de vous mettre dans la peau de F. Vallin. A sa place comment réagiriez-vous ?

Nous vous proposons une suite de comportements indépendants les uns des autres. Merci de nous indiquer dans quelle mesure vous seriez prêt à réaliser ces comportements. Veillez à bien répondre à tous les comportements proposés.

1) Dès que je peux, je m'absente du travail

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

2) Je dis du mal de mon entreprise autour de moi

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

3) J'arrive en retard au travail sans donner d'excuses.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

4) Je m'efforce d'être plus rigoureux

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

5) J'exprime ma colère au responsable de ma situation.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

6) Je ne recommande pas mon entreprise autour de moi

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

7) Je développe davantage de relations sociales efficaces

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

8) Je n'en fais pas plus que ce qui est demandé

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

9) J'utilise de plus en plus pour mon usage personnel le téléphone

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

10) Je m'efforce d'être plus ponctuel

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

11) Je m'approprie des données ou des informations appartenant au responsable de ma situation

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

12) Je néglige de suivre les instructions de mes responsables

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

13) Je manifeste mon mécontentement auprès de mes collègues de travail

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

14) Je pense souvent à m'absenter sans raisons liées à mon travail

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

15) Je fais en sorte d'être plus à l'écoute de mes collègues de travail

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

16) Je modifie mes heures de travail à mon avantage

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

17) Je m'octroie régulièrement des pauses café

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

18) J'utilise de plus en plus pour mon usage personnel internet

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

19) Je perturbe volontairement le travail de mon équipe

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

20) Je m'efforce d'être plus investi dans mon travail.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

21) Je dévalorise les qualités de mon entreprise auprès de nos différents partenaires

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

22) Je dévalorise les performances professionnelles de mes supérieurs

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

23) Je refuse de diffuser les informations nécessaires à mes supérieurs.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

24) Je fais en sorte d'être plus sensible aux demandes de mes supérieurs

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

25) Je récupère pour mon usage personnel du matériel appartenant à l'entreprise.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

26) J'essaie d'obtenir des formations pour améliorer mes compétences

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

27) Je dévalorise les qualités de mon entreprise auprès des clients

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

28) Je ne recommande pas les services ou produits fournis par mon entreprise

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

Le questionnaire est maintenant terminé, pour nous aider dans notre recherche, pouvez-vous nous indiquer:

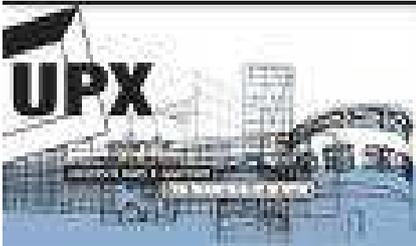
1 Votre âge:

2 Votre sexe: H. F. (*Entourez la réponse*)

3 Avez-vous déjà été salarié? Oui Non

Merci!

Annexe 5. Questionnaire des études 2 et 3 (article 2)



Etude sur les organisations

Le questionnaire est **anonyme** et la **confidentialité** de vos réponses sera strictement préservée.

Nous vous demandons de répondre honnêtement à chaque question en sachant qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Merci de retourner les pages au fur et à mesure **sans revenir en arrière**

Dans le cadre d'une étude portant sur le management des organisations, de lire attentivement la vignette.

François Vallin est responsable d'une chaîne de production dans une usine de construction automobile. En mars prochain il fêtera ses 15 ans dans l'entreprise. Aujourd'hui il est à l'aise dans son travail, il connaît parfaitement les tenants et aboutissants de sa branche. En janvier dernier son supérieur hiérarchique, Paul Grousset, a pris sa retraite. Comme il est le plus gradé derrière Paul Grousset et qu'il connaît bien les clients ainsi que l'équipe avec laquelle il travaille, François Vallin espérait bien être promu au poste. Juste récompense à son sens pour avoir fait preuve sur le long terme d'efficacité et de loyauté envers l'entreprise.

Après avoir demandé un entretien avec le DRH, celui-ci le reçoit sans le prier de s'asseoir et tout en continuant une conversation téléphonique il l'informe que c'est inutile d'espérer. Ils ont déjà trouvé quelqu'un pour ce poste. Enfin il lui fait comprendre qu'il n'a pas davantage de temps à lui consacrer et le remercie de bien vouloir fermer la porte en partant.

(Cet évènement est réel, seuls les noms des protagonistes ont été modifiés).

 **Jusqu'à quel point ce qui arrive à F. Vallin vous semble juste ou injuste.**

Totalement juste	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totalement injuste
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Maintenant, nous vous proposons de vous mettre dans la peau de F. Vallin. A sa place comment réagiriez-vous ?

Nous vous proposons une suite de comportements indépendants les uns des autres. Merci de nous indiquer dans quelle mesure vous seriez prêt à réaliser ces comportements. Veillez à bien répondre à tous les comportements proposés.

1) Je dis du mal de mon entreprise autour de moi

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

2) J'arrive en retard au travail sans donner d'excuses.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

3) Je m'efforce d'être plus rigoureux

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

4) Je ne recommande pas mon entreprise autour de moi

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

5) Je développe davantage de relations sociales efficaces

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

6) J'utilise de plus en plus pour mon usage personnel le téléphone

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

7) Je m'efforce d'être plus ponctuel

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

8) Je fais en sorte d'être plus à l'écoute de mes collègues de travail

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

9) Je modifie mes heures de travail à mon avantage

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

10) Je m'octroie régulièrement des pauses café

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

11) J'utilise de plus en plus pour mon usage personnel internet

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

12) Je m'efforce d'être plus investi dans mon travail.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

13) Je dévalorise les qualités de mon entreprise auprès de nos différents partenaires

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

14) Je dévalorise les performances professionnelles de mes supérieurs

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

15) Je refuse de diffuser les informations nécessaires à mes supérieurs.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

16) Je fais en sorte d'être plus sensible aux demandes de mes supérieurs

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

17) J'essai d'obtenir des formations pour améliorer mes compétences

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

18) Je dévalorise les qualités de mon entreprise auprès des clients

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

19) Je ne recommande pas les services ou produits fournis par mon entreprise

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

Le questionnaire est maintenant terminé, pour nous aider dans notre recherche, pouvez-vous nous indiquer:

- Votre âge:.....

- Votre sexe: H. F. (Entourez la réponse)

- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle?

Ouvrier Employé Professions intermédiaire Cadre

Cadre Dirigeant Retraité Sans Emploi Etudiant

- Depuis combien de temps travaillez-vous (ou avez-vous travaillé)?

Merci d'entourer la catégories vous correspondant

[Moins de 5 ans[[5 à 15 ans [[15 à 30 ans [[Plus de 30 ans [

Merci!

Annexe 6. Echelles de la validité de construits (article 2)

**[Echelles d'estime de soi, de locus de contrôle, de valeurs
et de personnalité (NEO PI-R)]**



Nous vous demandons de répondre honnêtement à chaque question en sachant qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Ce questionnaire est **anonyme** et **confidentiel**.

Durée approximative: 10minutes

Merci de nous rappeler votre code dans la grille ci-dessous :

--	--	--	--	--	--	--

 **Indiquez la réponse qui vous semble correcte pour chacune des dix affirmations suivantes, selon votre accord avec l'énoncé : fortement en accord, en accord, en désaccord, ou fortement en désaccord.**

1. Dans l'ensemble, je suis satisfait de moi.

Fortement en accord	En accord	En désaccord	Fortement en désaccord
---------------------	-----------	--------------	------------------------

2. Parfois je pense que je ne vaux rien.

Fortement en accord	En accord	En désaccord	Fortement en désaccord
---------------------	-----------	--------------	------------------------

3. Je pense que j'ai un certain nombre de bonnes qualités.

Fortement en accord	En accord	En désaccord	Fortement en désaccord
---------------------	-----------	--------------	------------------------

4. Je suis capable de faire les choses aussi bien que la plupart des gens.

Fortement en accord	En accord	En désaccord	Fortement en désaccord
---------------------	-----------	--------------	------------------------

5. Je sens qu'il n'y a pas grand chose en moi dont je puisse être fier.

Fortement en accord	En accord	En désaccord	Fortement en désaccord
---------------------	-----------	--------------	------------------------

6. Parfois, je me sens réellement inutile.

Fortement en accord	En accord	En désaccord	Fortement en désaccord
---------------------	-----------	--------------	------------------------

7. Je pense que je suis quelqu'un de valable, au moins autant que les autres gens.

Fortement en accord	En accord	En désaccord	Fortement en désaccord
---------------------	-----------	--------------	------------------------

8. J'aimerais pouvoir avoir plus de respect pour moi-même.

Fortement en accord	En accord	En désaccord	Fortement en désaccord
---------------------	-----------	--------------	------------------------

9. Tout bien considéré, j'ai tendance à penser que je suis un(e) raté(e).

Fortement en accord	En accord	En désaccord	Fortement en désaccord
---------------------	-----------	--------------	------------------------

10. J'ai une opinion positive de moi-même.

Fortement en accord	En accord	En désaccord	Fortement en désaccord
---------------------	-----------	--------------	------------------------

 **Voici une liste de valeurs qui peuvent servir de principes qui guident votre vie. Nous vous demandons d'en évaluer l'importance pour vous.**

1. Ouverture d'esprit

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

2. Loyal

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

3. Pouvoir social

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

4. Sagesse

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

5. Honnête

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

6. Richesse

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

7. Justice sociale

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

8. Secourable

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

9. Autorité

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

10. Egalité

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

11. Responsable

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

12. Reconnaissance sociale

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

13. Un monde de paix

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

14. Clément

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

15. Préserver son image publique

Opposée à mes valeurs	Sans importance	Important	Très important	Extrêmement important
-----------------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------

 **Parmi les propositions ci-dessous merci d'entourer la réponse vous correspondant le mieux au quotitien.**

1. Je me sens souvent tendu(e) et nerveux (se)

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

2. Il m'est parfois arrivé d'être amer et plein de ressentiment

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

3. Ca ne me gêne pas trop si les gens se moquent de moi ou me taquent

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

4. Quelquefois je fais sur une impulsion des choses que je regrette par la suite

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

5. Je me sens capable de faire face à la plupart de mes problèmes

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

6. J'ai la réputation d'être une personne chaleureuse et amicale

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

7. J'aime avoir beaucoup de gens autour de moi

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

8. Je ne m'affirme pas toujours autant que je le devrais

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

9. Je suis une personne très active

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

10. Il m'est arrivé de faire des choses rien que pour l'excitation ou le frisson

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

11. Je suis une personne joyeuse et pleine de bonne humeur

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

12. J'ai une imagination très active

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

13. Certains genres de musique exercent sur moi une fascination sans fin

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

14. Il est rare que j'accorde beaucoup d'attention à mes sentiments du moment

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

15. Je préfère passer mon temps dans un entourage familial

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

16. J'ai peu d'intérêt pour la réflexion sur la nature de l'univers ou sur la condition humaine

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

17. Je pense que si les gens ne savent pas à quoi ils croient quand ils ont 25 ans, il y a quelque chose qui ne tourne pas rond chez eux.

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

18. Je crois que la plupart des gens sont fondamentalement bien intentionnés

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

19. Parfois j'utilise la ruse pour amener les gens à faire ce que je veux

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

20. J'essaie en général d'être attentionné(e) et prévenant(e)

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

21. Je préférerais coopérer avec les autres plutôt que me mettre en compétition avec eux

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

22. Je n'ai pas l'impression d'être meilleur(e) que les autres quelle que soit leur situation.

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

23. J'ai la tête dure et je ne suis pas sentimental(e) dans mes attitudes

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

24. Je suis réputé(e) pour ma prudence et mon bon sens.

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

25. Je passe beaucoup de temps à chercher les choses que j'ai mal rangées

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

26. Il m'arrive parfois de ne pas tenir mes engagements ou de ne pas assumer mes responsabilités comme je le devrais.

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

27. Je m'efforce de réussir tout ce que je peux

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

28. J'ai du mal à me forcer à faire ce que je devrais

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

29. J'examine les choses en détail avant d'arriver à une décision

Absolument vrai	Assez vrai	Ni vrai ni faux	Plutôt faux	Absolument faux
-----------------	------------	-----------------	-------------	-----------------

- Le questionnaire est maintenant terminé, pour nous aider dans notre recherche, pouvez-vous nous indiquer :

✍ Votre âge :

✍ Votre sexe : H. F. (Entourez la réponse)

✍ Vie de couple Célibataire

✍ Etes-vous actuellement salarié (même non-déclaré)?

Oui non

✍ Si oui, combien de temps travaillez-vous en moyenne par semaine?

Moins de 4h Entre 4 et 8 h Entre 8 et 12h
Entre 12 et 20h Plus de 20h

✍ Quelle est la durée de votre plus long contrat ?

Moins d'un moi 1 moi Entre 1 et 3 mois Entre 3 et 6 mois
6 mois et 1 an Entre 1 à 2 ans Plus de 2 ans

[Echelles de justices organisationnelles]



Nous vous demandons de répondre honnêtement à chaque question en sachant qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Ce questionnaire est **anonyme** et **confidentiel**.

 Nous allons vous poser une série de questions sur la manière dont les décisions sont prises dans votre travail actuel. Pour répondre à ces questions, imaginez qu'elles s'adressent à l'ensemble de vos collègues les plus proches autant qu'à vous ! Cochez la case correspondant à votre opinion.

1 Les décisions nous concernant, prises par nos responsables, respectent des règles et des procédures cohérentes.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

2 Ce sont des intérêts personnels qui guident les décisions nous concernant.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3 Les décisions prises nous concernant respectent l'éthique professionnelle.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

4 Avant de prendre des décisions nous concernant, les responsables prennent la précaution de s'informer correctement.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

5 Les responsables nous demandent notre avis avant de prendre des décisions.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

6 Même quand les décisions sont prises, on nous donne la possibilité de les modifier.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

7 On nous fournit des explications sur les décisions prises nous concernant.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

8 L'organisation dans laquelle nous travaillons se préoccupe de nos droits.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

9 Ce sont les préjugés qui influencent les décisions prises nous concernant.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

10 Les responsables s'efforcent d'être justes vis-à-vis de nous.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

11 Les responsables sont sévères.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

➤ Comment percevez-vous vos relations avec vos responsables ?

12 De manière générale, nos responsables nous traitent avec respect.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

13 De manière générale, nos responsables nous traitent avec dignité.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

14 Je suis globalement satisfait de mes relations avec mes supérieurs hiérarchiques.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

➤ Les propositions suivantes se réfèrent aux prises de décisions au sein de votre entreprise. Comment ressentez-vous la qualité de la communication ?

15 Je suis globalement satisfait du système de communication mis en place dans l'entreprise.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

16 Au sein de mon service, l'information circule de manière détaillée.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

17 Au sein de mon service, l'information circule dans un délai raisonnable.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

18 La communication au sein de l'entreprise est adaptée aux besoins spécifiques de chaque personne.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

➤ Comment évaluez-vous le système de rémunération de votre entreprise ?

19 J'estime être bien payé(e) pour ce que je fais.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

20 Comparativement à mes collègues d'autres compagnies, j'estime être bien rémunéré(e).

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

21 Je suis globalement satisfait(e) de ma rémunération.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

22 Je trouve que le système de rémunération de mon entreprise est globalement juste.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

Merci de votre participation !

[Echelles de comportements contreproductifs, de comportements de citoyenneté organisationnelle et de réactions à l'injustice organisationnelle]



Nous vous demandons de répondre honnêtement à chaque question en sachant qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Ce questionnaire est **anonyme** et **confidentiel**.

Dans le cadre d'une étude portant sur le management des organisations, de lire attentivement la vignette.

François Vallin est responsable d'une chaîne de production dans une usine de construction automobile. En mars prochain il fêtera ses 15 ans dans l'entreprise. Aujourd'hui il est à l'aise dans son travail, il connaît parfaitement les tenants et aboutissants de sa branche. En janvier dernier son supérieur hiérarchique, Paul Grousset, a pris sa retraite. Comme il est le plus gradé derrière Paul Grousset et qu'il connaît bien les clients ainsi que l'équipe avec laquelle il travaille, François Vallin espérait bien être promu au poste. Juste récompense à son sens pour avoir fait preuve sur le long terme d'efficacité et de loyauté envers l'entreprise.

Après avoir demandé un entretien avec le DRH, celui-ci le reçoit sans le prier de s'asseoir et tout en continuant une conversation téléphonique il l'informe que c'est inutile d'espérer. Ils ont déjà trouvé quelqu'un pour ce poste. Enfin il lui fait comprendre qu'il n'a pas davantage de temps à lui consacrer et le remercie de bien vouloir fermer la porte en partant.

(Cet évènement est réel, seuls les noms des protagonistes ont été modifiés).

 **Jusqu'à quel point ce qui arrive à F. Vallin vous semble juste ou injuste.**

Totalement juste	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totalement injuste
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Maintenant, nous vous proposons de vous mettre dans la peau de F. Vallin. A sa place comment réagiriez-vous ?

Nous vous proposons une suite de comportements indépendants les uns des autres. Merci de nous indiquer dans quelle mesure vous seriez prêt à réaliser ces comportements. Veillez à bien répondre à tous les comportements proposés.

1. Je dis du mal de mon entreprise autour de moi

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

2. J'arrive en retard au travail sans donner d'excuses.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

3. Je consomme des produits illégaux durant mes heures de travail

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

4. Je prends du matériel de l'entreprise pour chez moi sans permission.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

5. J'endommagé l'équipement de l'entreprise.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

6. Je viens travailler avec « une gueule de bois » de la veille.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

7. Je m'efforce d'être plus rigoureux

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

8. Je ne recommande pas mon entreprise autour de moi

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

9. Je développe davantage de relations sociales efficaces

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

10. J'utilise de plus en plus pour mon usage personnel le téléphone

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

11. Je m'efforce d'être plus ponctue

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

12.J'ignore les instructions de mon superviseur.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

13.J'aide quelqu'un à voler la propriété de l'entreprise.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

14.J'utilise une voiture de la société pour mon usage personnel sans autorisation.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

15.Je prends de l'argent de mon entreprise qui ne m'appartient pas.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

16.Je prends des fournitures de bureau à domicile pour un usage privé.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

17.Je cache des informations qui pourraient servir à mes collègues.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

18.J'agresse physiquement un collègue

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

19. J'assiste aux réunions d'information même si elles ne sont pas obligatoires.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

20. Je fais en sorte d'être plus à l'écoute de mes collègues de travail

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

21.Je modifie mes heures de travail à mon avantage

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

22. Je m'octroie régulièrement des pauses café

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

23.J'utilise de plus en plus pour mon usage personnel internet

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

24. Je bois de l'alcool pendant les heures de travail.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

25. J'organise mes tâches de manière à être le (la) seul(e) à les comprendre.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

26. Je falsifie des documents de travail

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

27. Je fais délibérément des erreurs.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

28. Je demande à être payer en échange des services que je rends.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

29. Je ne respecte pas les consignes de sécurité

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

30. Je reporte la faute sur ses collègues pour les erreurs que j'ai personnellement commises

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

31. Je falsifiées ou exagérées mes résultats de travail.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

32. Je demande à des collègues inexpérimentés de faire les tâches difficiles à ma place.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

33. Je m'efforce d'être plus investi dans mon travail.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

34. Je dévalorise les qualités de mon entreprise auprès de nos différents partenaires

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

35. Je dévalorise les performances professionnelles de mes supérieurs

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

36. Je refuse de diffuser les informations nécessaires à mes supérieurs.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

37. Je fais en sorte d'être plus sensible aux demandes de mes supérieurs

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

38. J'insulte les autres employés

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

39. Je transmets des informations confidentielles à une personne extérieure à l'organisation.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

40. Je cherche des informations sur mes collègues pour les utiliser à mon avantage

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

41. Je suis agressif avec les contacts professionnels extérieurs à l'entreprise

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

42. J'essai d'obtenir des formations pour améliorer mes compétences

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

43. Je ne me sens pas frustré lorsque mes collègues commettent des erreurs.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

44. Je dévalorise les qualités de mon entreprise auprès des clients

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

45. Je ne recommande pas les services ou produits fournis par mon entreprise

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

46. Je répète une rumeur sur l'entreprise

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

47. J'assiste à des manifestations professionnelles pour lesquelles ma présence est encouragée mais pas formellement exigée

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

48. Je tourne au ridicule mes collègues de travail

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

49. Je participe activement à toute manifestation qui concerne de près ou de loin mon entreprise

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

50. Je provoque volontairement du retard sur un dossier important

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

51. J'interviens pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre des collègues

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

52. Je donne de mon temps pour aider mes collègues dans les problèmes qu'ils rencontrent au travail.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

53. Je prends du temps en dehors de mes horaires pour aider les nouveaux collègues en surcharge de travail.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

54. Je discute avec mes collègues avant de prendre des décisions les concernant.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

55. Je partage mes connaissances et savoir faire avec mes collègues.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

56. J'assiste aux réunions d'information même si elles ne sont pas obligatoires.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

57. J'envisage de détourner de l'argent de mon entreprise

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

58. Je ne rends jamais un travail lorsque je le juge imparfait.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

59. Je vends des produits de l'entreprise à prix réduit.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

60. Je menace mes collaborateurs s'ils ne font pas ce que j'attends eux.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

61. Je fais des suggestions en vue d'améliorer la politique de mon entreprise

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

62. Je m'efforce de remettre mon travail en temps et en heure.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

Le questionnaire est maintenant terminé, pour nous aider dans notre recherche, pouvez-vous nous indiquer :

- Votre âge :.....

- Votre sexe: H. F. (Entourez la réponse)

- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Ouvrier Employé Professions intermédiaire Cadre

Cadre Dirigeant Retraité Sans Emploi Etudiant

- Depuis combien de temps travaillez-vous (ou avez-vous travaillé)?

Merci d'entourer la catégories vous correspondant

[Moins de 5 ans[

[5 à 15 ans [

[15 à 30 ans [

[Plus de 30 ans [

Merci!

Annexe 7 : Questionnaire étude 1 (article 3)

[Amorçage sémantique autorité hostile]

*Merci de bien lire attentivement la liste des mots ci-dessous. Puis entourez **les 3 mots** définissant selon vous le mieux l'autorité*

- 
- 
- Abus de pouvoir
 - Leader
 - Pouvoir
 - Diriger
 - Stress
 - Contrainte
 - Commandement
 - Imposer
 - Hiérarchie
 - Puissance
 - Influence
 - Ordre
 - Violence
 - Sanction

[Amorçage sémantique autorité bienveillante]

*Merci de bien lire attentivement la liste des mots ci-dessous. Puis entourez **les 3 mots** définissant selon vous le mieux l'autorité*

- Justice
- Décision
- Contrôle
- Vérification
- Organisation
- Progression
- Gestion
- Compréhension
- Légitime
- Respect
- Institution
- Charisme
- Efficacité
- Indispensable



Etude sur les organisations

Le questionnaire est **anonyme** et la **confidentialité** de vos réponses sera strictement préservée.

Nous vous demandons de répondre honnêtement à chaque question en sachant qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Merci de retourner les pages au fur et à mesure **sans revenir en arrière**

[Condition : supérieur hiérarchique ambigu]

☞ **Merci de bien lire attentivement le texte suivant**

Bénédicte Toussain est télé-opératrice pour la compagnie Thuria, sous la direction de Laurence Guilo. Laurence Guilo lui a fait comprendre qu'elle n'était pas assez efficace, qu'il fallait qu'elle mette les « bouchées doubles ». Laurence Guilo est une femme sérieuse et rigoureuse. Afin de s'assurer de l'efficacité de Bénédicte Toussain elle a décidé de contrôler l'ensemble de ses appels tous les mardis. Depuis quelques semaines Bénédicte Toussain rentre de plus en plus tard le soir et est stressée par son travail.

[Condition : supérieur hiérarchique injuste]

☞ **Merci de bien lire attentivement le texte suivant**

Bénédicte Toussain est téléopératrice pour la compagnie Thuria, sous la direction de Laurence Guilo. Laurence Guilo lui a fait comprendre qu'elle n'était pas assez efficace, qu'il fallait qu'elle mette les " bouchées doubles ". Laurence Guilo est une femme sérieuse et rigoureuse. Pour obtenir ce qu'elle attend Laurence Guilo n'hésite pas à faire preuve d'autorité et à menacer ses employés. Afin de s'assurer de l'efficacité de Bénédicte Toussain elle a décidé de contrôler l'ensemble de ses appels une fois par semaine. Depuis quelques semaines Bénédicte Toussain rentre de plus en plus tard le soir et est stressée par son travail

✍ **Bénédicte Toussain peut réagir de différentes manières dans quelle mesure êtes vous d'accord avec ces réactions ?**

Elle arrive en retard au travail sans donner d'excuses.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
-----------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

Elle dit du mal de son entreprise autour d'elle.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
-----------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

Elle néglige de suivre les instructions de son responsable.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
-----------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

Elle récupère pour son usage personnel du matériel appartenant à l'entreprise.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
-----------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

Elle reste à son domicile et prétend être malade alors qu'elle ne l'est pas.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
-----------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

 **Le questionnaire est maintenant terminé, pour nous aider dans notre recherche, pouvez-vous nous indiquer :**

- Votre âge :
- Votre sexe : H. F. (Entourez la réponse)
- Marié Célibataire
- Quelle est votre position dans l'entreprise ?
Employé Cadre
- Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?
Moins d'1 an 1 à 5 ans 6 à 10 ans Plus de 10 ans
- Dans l'avenir, souhaiteriez-vous changer d'entreprise ?
Oui Non

Annexe 8 : Questionnaire de l'étude 2 (article 3)



Etude sur les organisations

Le questionnaire est **anonyme** et la **confidentialité** de vos réponses sera strictement préservée.

Nous vous demandons de répondre honnêtement à chaque question en sachant qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Merci de retourner les pages au fur et à mesure **sans revenir en arrière**

[Condition : rappel d'une autorité hostile à la 3^{ème} personne]

Nous vous proposons de vous remémorer une situation dans laquelle vous avez été témoin de l'action « d' une figure d'autorité » hostile (professeur, policier, juge...) sur quelqu'un (proche de vous ou inconnu).

☞ Cette situation a eu lieu lors de :

- L'enfance
- L'adolescence
- La vie d'adulte

☞ Cette situation a eu lieu dans le domaine de :

- Familial
- Scolaire
- Professionnel
- Autre

☞ En quelques mots, pouvez-vous décrire cette situation ?

.....
.....
.....
.....

☞ Pouvez- vous donner et décrire les sentiments que vous avez éprouvés pendant cette situation ?

.....
.....
.....
.....

☞ Jusqu'à quel point cette expérience vous semble t-elle juste ou injuste.

Totalement juste	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totalement injuste
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

[Condition : rappel d'une autorité bienveillante à la 3^{ème} personne]

Nous vous proposons de vous remémorer une situation dans laquelle vous avez été témoin de l'action « d'une figure d'autorité » bienveillante (professeur, policier, juge...) sur quelqu'un (proche de vous ou inconnu).

☞ Cette situation a eu lieu lors de :

- L'enfance
- L'adolescence
- La vie d'adulte

☞ Cette situation a eu lieu dans le domaine de :

- Familial
- Scolaire
- Professionnel
- Autre

☞ En quelques mots, pouvez-vous décrire cette situation ?

.....
.....
.....
.....
.....

☞ Pouvez-vous donner et décrire les sentiments que vous avez éprouvés pendant cette situation ?

.....
.....
.....
.....

☞ Jusqu'à quel point cette expérience vous semble-t-elle juste ou injuste.

Totalement juste	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totalement injuste
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

[Condition rappel d'une autorité hostile à la 1^{ère} personne]

Nous vous proposons de vous remémorer une situation dans laquelle vous avez été confronté à une figure d'autorité hostile (professeur, policier, juge...).

☞ Cette situation a eu lieu lors de :

- L'enfance
- L'adolescence
- La vie d'adulte

☞ Cette situation a eu lieu dans le domaine de :

- Familial
- Scolaire
- Professionnel
- Autre

☞ En quelques mots, pouvez-vous décrire cette situation ?

.....
.....
.....
.....
.

☞ Pouvez-vous donner et décrire les sentiments que vous avez éprouvés pendant cette situation ?

.....
.....
.....
.....

☞ Jusqu'à quel point cette expérience vous semble-t-elle juste ou injuste.

Totalement juste	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totalement injuste
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

[Condition : rappel d'une autorité bienveillante à la 1^{ère} personne]

Nous vous proposons de vous remémorer une situation dans laquelle vous avez été confronté à une figure d'autorité bienveillante (professeur, policier, juge...).

☞ Cette situation a eu lieu lors de :

- L'enfance
- L'adolescence
- La vie d'adulte

☞ Cette situation a eu lieu dans le domaine de :

- Familial
- Scolaire
- Professionnel
- Autre

☞ En quelques mots, pouvez-vous décrire cette situation ?

.....
.....
.....
.....
.

☞ Pouvez-vous donner et décrire les sentiments que vous avez éprouvés pendant cette situation ?

.....
.....
.....
.....

☞ Jusqu'à quel point cette expérience vous semble-t-elle juste ou injuste.

Totalement juste	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totalement injuste
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

[Condition : supérieur hiérarchique ambigu]

☞ **Merci de bien lire attentivement le texte suivant**

Bénédicte Toussain est télé-opératrice pour la compagnie Thuria, sous la direction de Laurence Guilo. Laurence Guilo lui a fait comprendre qu'elle n'était pas assez efficace, qu'il fallait qu'elle mette les « bouchées doubles ». Laurence Guilo est une femme sérieuse et rigoureuse. Afin de s'assurer de l'efficacité de Bénédicte Toussain elle a décidé de contrôler l'ensemble de ses appels tous les mardis. Depuis quelques semaines Bénédicte Toussain rentre de plus en plus tard le soir et est stressée par son travail.

[Condition : supérieur hierarchique injuste]

☞ **Merci de bien lire attentivement le texte suivant**

Bénédicte Toussain est téléopératrice pour la compagnie Thuria, sous la direction de Laurence Guilo. Laurence Guilo lui a fait comprendre qu'elle n'était pas assez efficace, qu'il fallait qu'elle mette les " bouchées doubles ". Laurence Guilo est une femme sérieuse et rigoureuse. Pour obtenir ce qu'elle attend Laurence Guilo n'hésite pas à faire preuve d'autorité et à menacer ses employés. Afin de s'assurer de l'efficacité de Bénédicte Toussain elle a décidé de contrôler l'ensemble de ses appels une fois par semaine. Depuis quelques semaines Bénédicte Toussain rentre de plus en plus tard le soir et est stressée par son travail

✍ **Bénédicte Toussain peut réagir de différentes manières dans quelle mesure êtes vous d'accord avec ces réactions ?**

Elle arrive en retard au travail sans donner d'excuses.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
-----------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

Elle dit du mal de son entreprise autour d'elle.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
-----------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

Elle néglige de suivre les instructions de son responsable.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
-----------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

Elle récupère pour son usage personnel du matériel appartenant à l'entreprise.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
-----------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

Elle reste à son domicile et prétend être malade alors qu'elle ne l'est pas.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
-----------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

 Le questionnaire est maintenant terminé, pour nous aider dans notre recherche, pouvez-vous nous indiquer :

- Votre âge :
- Votre sexe : H. F. (Entourez la réponse)
- Marié Célibataire
- Quelle est votre position dans l'entreprise ?
Employé Cadre
- Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?
Moins d'1 an 1 à 5 ans 6 à 10 ans Plus de 10 ans
- Dans l'avenir, souhaiteriez-vous changer d'entreprise ?
Oui Non

Annexe 9 : Version française du questionnaire (article 4)



Comment percevez-vous votre travail ?

En répondant à ce questionnaire vous participez à une recherche internationale portant sur les relations humaines dans le contexte de l'entreprise.

Ce questionnaire est **anonyme** et la **confidentialité** de vos réponses sera strictement préservée, pour cela merci de remettre le questionnaire dans l'enveloppe cachetée après l'avoir rempli*.

Nous vous demandons de répondre honnêtement à chaque question en sachant qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Nous vous remercions de votre collaboration.

* Cette étude est menée dans un cadre universitaire, les données recueillies ne seront connues que par l'université de Paris-X.

Pour chacune des questions merci de répondre en cochant la case correspondant à votre réponse. Veuillez SVP à bien répondre à **toutes** les propositions.

 Nous allons vous poser une série de questions sur la manière dont les décisions sont prises dans votre travail actuel. Pour répondre à ces questions, imaginez qu'elles s'adressent à l'ensemble de vos collègues les plus proches autant qu'à vous ! Cochez la case correspondant à votre opinion.

1 Les décisions nous concernant, prises par nos responsables, respectent des règles et des procédures cohérentes.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

23 Ce sont des intérêts personnels qui guident les décisions nous concernant.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

24 Les décisions prises nous concernant respectent l'éthique professionnelle.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

25 Avant de prendre des décisions nous concernant, les responsables prennent la précaution de s'informer correctement.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

26 Les responsables nous demandent notre avis avant de prendre des décisions.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

27 Même quand les décisions sont prises, on nous donne la possibilité de les modifier.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

28 On nous fournit des explications sur les décisions prises nous concernant.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

29 L'organisation dans laquelle nous travaillons se préoccupe de nos droits.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

30 Ce sont les préjugés qui influencent les décisions prises nous concernant.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

31 Les responsables s'efforcent d'être justes vis-à-vis de nous.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

32 Les responsables sont sévères.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

➤ Comment percevez-vous vos relations avec vos responsables ?

33 De manière générale, nos responsables nous traitent avec respect.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

34 De manière générale, nos responsables nous traitent avec dignité.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

35 Je suis globalement satisfait de mes relations avec mes supérieurs hiérarchiques.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

➤ Les propositions suivantes se réfèrent aux prises de décisions au sein de votre entreprise. Comment ressentez-vous la qualité de la communication ?

36 Je suis globalement satisfait du système de communication mis en place dans l'entreprise.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

37 Au sein de mon service, l'information circule de manière détaillée.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

38 Au sein de mon service, l'information circule dans un délai raisonnable.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

39 La communication au sein de l'entreprise est adaptée aux besoins spécifiques de chaque personne.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

➤ Comment évaluez-vous le système de rémunération de votre entreprise ?

40 J'estime être bien payé(e) pour ce que je fais.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

41 Comparativement à mes collègues d'autres compagnies, j'estime être bien rémunéré(e).

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

42 Je suis globalement satisfait(e) de ma rémunération.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

43 Je trouve que le système de rémunération de mon entreprise est globalement juste.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

 Les phrases présentées ci-dessous décrivent des sentiments et des émotions. D'une manière générale quelles sont les émotions que vous ressentez le plus souvent, au niveau de votre vie de tous les jours, autant au travail qu'en dehors ?

44 Je suis quelqu'un qui manifeste de l'intérêt pour les gens et les choses

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

45 Je suis angoissé(e)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

46 Je suis excité(e)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

47 Je suis fâché(e)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

48 Je suis fragile

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

49 Je suis coupable

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

50 Je suis effrayé(e)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

51 Je suis hostile

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

52 Je suis enthousiaste

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

53 Je suis fier(e)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

54 Je suis irrité(e)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

55 Je suis alerte

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

56 Je suis honteux(se)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

57 Je suis inspiré(e)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

58 Je suis nerveux(se)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

59 Je suis déterminé(e)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

60 Je suis attentif(ve)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

61 Je suis agité(e)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

62 Je suis actif(ve)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

63 Je suis craintif(ve)

Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Enormément
-------------------------	-----	------------	----------	------------

4 Voici une liste d'énoncés portant sur ce que vous pouvez ressentir vis-à-vis de vos collègues de travail. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chacun de ces énoncés.

Dans mes relations avec mes collègues de travail, je me sens ...

43. Appuyé(e).

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

64 Près d'eux.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

65 Compris(e).

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

66 Attaché(e) à eux.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

67 Écouté(e).

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

68 Lié(e) à eux.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

69 Estimé(e).

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

70 Uni(e) à eux.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

71 En confiance avec eux.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

72 Un(e) ami(e) pour eux

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

- Au sein de chaque entreprise, dans bien des circonstances, on peut avoir le sentiment d'être mal traité. Nous allons maintenant vous proposer une série de comportements que l'on peut être amené à faire pour protester contre son entreprise ou ses collègues. Combien de fois avez-vous fais les actions suivantes dans votre travail actuel ?

Rappelons que ce questionnaire est **anonyme** et **confidentiel**, merci de répondre aux propositions suivantes le plus honnêtement possible.

73 Arriver en retard au travail sans donner d'excuses.

jamais	une ou deux fois	une ou deux fois par mois	une ou deux fois par semaine	tous les jours
--------	------------------	---------------------------	------------------------------	----------------

74 Rester à votre domicile et prétendre que vous êtes malade alors que vous ne l'êtes pas.

jamais	une ou deux fois	une ou deux fois par mois	une ou deux fois par semaine	tous les jours
--------	------------------	---------------------------	------------------------------	----------------

75 Bâcler votre travail.

jamais	une ou deux fois	une ou deux fois par mois	une ou deux fois par semaine	tous les jours
--------	------------------	---------------------------	------------------------------	----------------

76 Travailler lentement en sachant que la tâche doit être achevée au plus vite.

jamais	une ou deux fois	une ou deux fois par mois	une ou deux fois par semaine	tous les jours
--------	------------------	---------------------------	------------------------------	----------------

77 Arriver en retard à un rendez-vous ou à une réunion.

jamais	une ou deux fois	une ou deux fois par mois	une ou deux fois par semaine	tous les jours
--------	------------------	---------------------------	------------------------------	----------------

78 Refuser de diffuser les informations nécessaires à un collègue.

jamais	une ou deux fois	une ou deux fois par mois	une ou deux fois par semaine	tous les jours
--------	------------------	---------------------------	------------------------------	----------------

79 Emporter du matériel ou des outils à votre domicile sans autorisation.

jamais	une ou deux fois	une ou deux fois par mois	une ou deux fois par semaine	tous les jours
--------	------------------	---------------------------	------------------------------	----------------

80 Dévaloriser les performances professionnelles de certains collègues.

jamais	une ou deux fois	une ou deux fois par mois	une ou deux fois par semaine	tous les jours
--------	------------------	---------------------------	------------------------------	----------------

81 Agresser verbalement quelqu'un sur votre lieu de travail.

jamais	une ou deux fois	une ou deux fois par mois	une ou deux fois par semaine	tous les jours
--------	------------------	---------------------------	------------------------------	----------------

82 Perturber volontairement un collègue faisant son travail.

jamais	une ou deux fois	une ou deux fois par mois	une ou deux fois par semaine	tous les jours
--------	------------------	---------------------------	------------------------------	----------------

83 S'approprier des données ou des informations appartenant à un collègue.

jamais	une ou deux fois	une ou deux fois par mois	une ou deux fois par semaine	tous les jours
--------	------------------	---------------------------	------------------------------	----------------

84 Dire du mal de votre entreprise autour de vous.

jamais	une ou deux fois	une ou deux fois par mois	une ou deux fois par semaine	tous les jours
--------	------------------	---------------------------	------------------------------	----------------

➤ Le questionnaire est maintenant terminé, pour nous aider dans notre recherche, pouvez-vous nous indiquer :

1 Votre âge :

2 Votre sexe : H. F. (Entourez la réponse)

3 Marié Célibataire

4 Quelle est votre position dans l'entreprise ?

Employé Cadre

✓ Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Moins d'1 an 1 à 5 ans 6 à 10 ans Plus de 10 ans

✓ Dans l'avenir, souhaiteriez-vous changer d'entreprise ?

Oui Non

Annexe 10 : Questionnaire en italien (article 4)



Come considerate il vostro lavoro ?

Rispondendo a questo questionario parteciperete ad una ricerca internazionale sulle relazioni umane nell' ambito dell'impresa.

Questo questionario è **anonimo** e la **riservatezza** delle vostre risposte sarà assolutamente preservata, per questo vi ringrazio di inserire il questionario nella busta sigillata dopo averlo compilato¹.

Siete pregati di rispondere sinceramente ad ogni domanda, poiché non vi sono risposte giuste o sbagliate.

Vi ringraziamo per la collaborazione.

¹ Questa ricerca è condotta in un contesto universitario, i dati raccolti saranno conosciuti solamente dall' università Paris-X.

Per ogni domanda si prega di rispondere segnando la casella che corrisponde alla vostra risposta. Si prega inoltre di rispondere a **tutte** le domande.

 Vi faremo una serie di domande sul modo in cui sono prese le decisioni nel vostro lavoro attuale. Per rispondere a queste domande pensate che siano rivolte a tutti i vostri colleghi e a voi stessi !

1. Le decisioni che ci riguardano, e che sono prese dal nostro responsabile, rispettano delle regole e delle procedure coerenti.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

2. Sono gli interessi personali a guidare le decisioni che ci riguardano.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

3. Le decisioni prese che ci riguardano rispettano l'etica professionale.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

4. Prima di prendere decisioni che ci riguardano, i responsabili si prendono la briga di informarsi bene.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

5. I responsabili ci chiedono il nostro parere prima di decidere.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

6. Anche se le decisioni sono state prese, ci viene data la possibilità di modificarle.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

7. Ci vengono date spiegazioni sulle decisioni prese che ci riguardano.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

8. L'organizzazione nella quale lavoriamo si interessa ai nostri diritti .

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

9. Sono i pregiudizi che influenzano le decisioni prese nei nostri confronti.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

10. I responsabili si sforzano di essere giusti nei nostri confronti.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

11. I responsabili sono severi.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

12. Sono fiero(a) di dire agli altri che lavoro in questa impresa.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

13. Direste di essere fortunato di lavorare in questa impresa?

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

 Come considerate i vostri rapporti con i responsabili?

14. In modo generale, i nostri responsabili ci trattano con rispetto.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

15. In modo generale, i nostri responsabili non ci trattano con dignità.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

16. Sono globalmente soddisfatto delle mie relazioni con i miei superiori.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

 Le domande che seguono fanno riferimento a decisioni prese nella vostra impresa. Come considerate la qualità della comunicazione?

17. Sono globalmente soddisfatto del sistema di comunicazione instaurato nella mia impresa.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

18. Nel mio dipartimento, l'informazione passa in modo dettagliato.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

19. Nel mio dipartimento, l'informazione passa con tempi ragionevoli.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

20. la comunicazione nell'impresa è adatta ai bisogni specifici di ogni persona.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

 Come valutate il modo in cui la vostra impresa vi remunera ?

21. Mi considero ben remunerato(a) per il lavoro che svolgo.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

22. Rispetto ai miei colleghi di altre imprese, mi considero ben remunerato(a).

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

23. Sono globalmente soddisfatto(a) della mia remunerazione .

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

24. Considero globalmente giusto il sistema di remunerazione usato dalla mia ditta.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

 Le frasi presentate qui sotto descrivono sentimenti ed emozioni. In generale quali sono le emozioni che provate più spesso, sia al lavoro che nella vita quotidiana?

25. Sono interessato(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

26. Sono angosciato(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

27. Sono eccitato(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

28. Sono arrabbiato(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

29. Sono fragile

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

30. Mi sento colpevole

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

31. Sono spaventato(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

32. Sono ostile

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

33. Sono entusiasta(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

34. Sono fiero(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

35. Sono irritato(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

36. Sto all'erta

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

37. Sono vergognoso(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

38. Sono ispirato(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

39. Sono nervoso(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

40. Sono determinato(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

41. Sono attento(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

42. Sono agitato(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

43. Sono attivo(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

44. Sono pauroso(a)

Pochissimo o affatto	Poco	Abbastanza	Molto	Esageramente
----------------------	------	------------	-------	--------------

Ecco una lista di enunciati riguardanti quello che potete avvertire faccia a faccia con i vostri colleghi di lavoro. Vogliate indicare il vostro grado di consenso a ciascuno degli enunciati. Nelle relazioni con i miei colleghi di lavoro, mi sento.....

45. Appoggiato(a).

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

46. Prossimo a loro.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

47. Compreso(a).

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

48. Attaccato(a) a loro.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

49. Ascoltato(a).

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

50. Legato(a) a loro.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

51. Stimato(a)

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

52. Unito(a) a loro.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

53. Fiducioso(a) di loro.

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

54. Un amico(a) per loro..

No sono d'accordo	1	2	3	4	5	Proprio affatto d'accordo
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

 In ogni impresa, in diverse circostanze ci si può sentire maltrattati. Vi proponiamo una serie di domande sul comportamento che può essere intrapreso come forma di protesta contro la propria impresa o i propri colleghi. Quante volte avete intrapreso le seguenti azioni nel vostro lavoro attuale ?

Vi ricordiamo che questo questionario è anonimo e confidenziale. Vi ringraziamo di rispondere alle domande seguenti il più onestamente possibile.

55. Arrivare tardi al lavoro senz'alcuna scusa.

mai	Una o due volte	Una o due volte al mese	Una o due volte a settimana	Ogni giorno
-----	-----------------	-------------------------	-----------------------------	-------------

56. Restare a casa e pretendere di stare male allorché non è vero.

mai	Una o due volte	Una o due volte al mese	Una o due volte a settimana	Ogni giorno
-----	-----------------	-------------------------	-----------------------------	-------------

57. Fare il vostro lavoro con i piedi.

mai	Una o due volte	Una o due volte al mese	Una o due volte a settimana	Ogni giorno
-----	-----------------	-------------------------	-----------------------------	-------------

58. Lavorare lentamente coscienti che il vostro lavoro deve essere ultimato al più presto.

mai	Una o due volte	Una o due volte al mese	Una o due volte a settimana	Ogni giorno
-----	-----------------	-------------------------	-----------------------------	-------------

59. Arrivare tardi ad un appuntamento o ad una riunione.

mai	Una o due volte	Una o due volte al mese	Una o due volte a settimana	Ogni giorno
-----	-----------------	-------------------------	-----------------------------	-------------

60. Rifiutare di diffondere le informazioni necessarie a un collega.

mai	Una o due volte	Una o due volte al mese	Una o due volte a settimana	Ogni giorno
-----	-----------------	-------------------------	-----------------------------	-------------

61. Portare a casa materiale o attrezzature senza nessun'autorizzazione.

mai	Una o due volte	Una o due volte al mese	Una o due volte a settimana	Ogni giorno
-----	-----------------	-------------------------	-----------------------------	-------------

62. Minimizzare i risultati professionali di alcuni colleghi.

mai	Una o due volte	Una o due volte al mese	Una o due volte a settimana	Ogni giorno
-----	-----------------	-------------------------	-----------------------------	-------------

63. Aggredire verbalmente qualcuno mentre siete al lavoro.

mai	Una o due volte	Una o due volte al mese	Una o due volte a settimana	Ogni giorno
-----	-----------------	-------------------------	-----------------------------	-------------

64. Disturbare spontaneamente un collega che sta lavorando.

mai	Una o due volte	Una o due volte al mese	Una o due volte a settimana	Ogni giorno
-----	-----------------	-------------------------	-----------------------------	-------------

65. Far propri i dati o le informazioni che appartengono ad un collega.

mai	Una o due volte	Una o due volte al mese	Una o due volte a settimana	Ogni giorno
-----	-----------------	-------------------------	-----------------------------	-------------

66. Parlare male in giro della vostra impresa.

mai	Una o due volte	Una o due volte al mese	Una o due volte a settimana	Ogni giorno
-----	-----------------	-------------------------	-----------------------------	-------------

 Il questionario è finito, per aiutarci nella nostra ricerca, vi preghiamo di indicare :

➤ La sua età :

➤ Il suo sesso : Maschile Femminile

➤ Sposato celibe

➤ Qual è il vostro ruolo nell' impresa ?

Impiegato Dirigente

➤ Da quanto tempo lavorate per l'impresa ?

Meno di 1 anno 1-5 anni 6-10 anni Più di 10 anni

➤ In futuro, sperate cambiare impresa ?

Si No

Annexe 11 : Questionnaire en turc (article 4)

Sayın İlgili,

Bu çalıřmada yer alan sorulara yanıt verirseniz uluslararası bir arařtırmaya katkıda bulunmuş olacaksınız. Bu arařtırmanın amacı, bireylerin iř ve iř ortamına iliřkin tutum ve davranıřlarını incelemektir. Cevaplarınız arařtırma kapsamında deęerlendirmeye alınacaktır. řahsınız hakkında herhangi bir açıklama yapılması söz konusu deęildir. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Yardımlarınız için teřekkür ederim.

✍ Aşağıda çalıştığınız kurumdaki kara alma sürecine dair ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her birini dikkatle okuduktan sonra, bu ifadeye katılıp katılmama derecenize göre karşısındaki seçeneklerden birini işaretleyiniz.

1-HİÇ KATILMIYORUM 2-KATILMIYORUM 3-KARARSIZIM 4-KATILYORUM
5-TAMAMEN KATILYORUM

HİÇ KATILMIYORUM

TAMAMEN KATILYORUM

1-Üstlerimizce bizimle ilgili alınan kararlar kurallara uygundur.	1	2	3	4	5
2-Bizimle ilgili kararlar alınırken kişisel çıkarlardan yola çıkılır.	1	2	3	4	5
3-Üstlerimizce bizimle ilgili alınan kararlar meslek ahlakına uygundur.	1	2	3	4	5
4-Bizimle ilgili kararları almadan önce üstlerimiz gereken bilgiyi toplarlar.	1	2	3	4	5
5-Üstlerimiz bizimle ilgili kararlar almadan önce bize danışırlar.	1	2	3	4	5
6- Karar alınmış bile olsa, gerektiğinde bize bunu değiştirme olanağı verilir.	1	2	3	4	5
7-Bizimle ilgili kararlar hakkında bize açıklama yapılır.	1	2	3	4	5
8-Çalıştığımız işletme, haklarımızla yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5
9-Bizimle ilgili kararlar önyargılardan yola çıkar.	1	2	3	4	5
10- Üstlerimiz bize karşı dürüst olmak için elinden geleni yapar.	1	2	3	4	5
11- Üstlerimiz ciddiyetle hareket eder.	1	2	3	4	5

✍ ÇALIŞTIĞINIZ İŞLETMEDEKİ İNSAN İLİŞKİLERİNİ NASIL ALGILIYORSUNUZ?

12- Genelde üstlerimiz bize saygı gösterir.

Hiç katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen katılıyorum

13- Genelde üstlerimiz bize değer verir.

Hiç katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen katılıyorum

14- Genelde üstlerimle olan ilişkilerimden memnunum.

Hiç katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen katılıyorum

 İŞ YERİNİZDEKİ İLETİŞİM KALİTESİNİ NASIL EĞERLENDİRİYORSUNUZ?

15- İş yerimdeki iletişim sisteminden son derece memnunum.

Hiç katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen katılıyorum

16- Çalıştığım bölümde detaylı bir bilgi akışı vardır.

Hiç katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen katılıyorum

17- Çalıştığım bölümde genelde belgeler zamanında ulaşır, gecikmeler ise kabul edilebilir sınırlar içindedir.

Hiç katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen katılıyorum

18- İş yerimdeki iletişim her bireyin gereksinmelerine göre ayarlanmıştır.

Hiç katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen katılıyorum

 ÜCRETİNİZ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİZ

19- Yaptığım işe göre iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum

Hiç katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen katılıyorum

20- Diğer işletmelerdeki meslektaşlarıma göre daha iyi ücret aldığımı düşünüyorum

Hiç katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen katılıyorum

21- Aldığım ücretten genelde memnunum.

Hiç katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen katılıyorum

22- Çalıştığım işletmenin ücret sisteminin genelde adil olduğunu düşünüyorum.

Hiç katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen katılıyorum.

✍ Aşağıda son dönemlerde işinizde ve iş dışı yaşamınızda kendinizi nasıl hissettiğinize ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her birini dikkatle okuduktan sonar, bu duyguyu ne kadar sıklıkta hissettiğinize göre karşısındaki seçeneklerden birini işaretleyiniz.

1- HİÇBİR ZAMAN 2- NADİREN 3-BAZEN 4-GENELDE 5-HER ZAMAN

HİÇBİR ZAMAN

HER ZAMAN

23- Çevremdeki olay ve insanlarla ilgiliyim.	1	2	3	4	5
24- Sıkıntılıyım.	1	2	3	4	5
25- Kızgınım.	1	2	3	4	5
26- Üzgünüm.	1	2	3	4	5
27- Kırılğamım.	1	2	3	4	5
28- Suçluluk duyuyorum.	1	2	3	4	5
29- Ürküyorum.	1	2	3	4	5
30- Kin doluyum.	1	2	3	4	5
31- Coşku doluyum.	1	2	3	4	5
32- Gururluyum.	1	2	3	4	5
33- Öfkeliyim.	1	2	3	4	5
34- Gözüm açık.	1	2	3	4	5
35- Utanç duyuyorum.	1	2	3	4	5
36- İlham doluyum.	1	2	3	4	5
37- Sinirliyim.	1	2	3	4	5
38- Kararlıyım.	1	2	3	4	5
39- Dikkatliyim.	1	2	3	4	5
40- Huzursuzum.	1	2	3	4	5
41- Aktifim.	1	2	3	4	5
42- Endişeliyim.	1	2	3	4	5

✍ Aşağıda çalıştığınız kurumdaki çalışma arkadaşlarınız karşısında kendinizi nasıl hissettiğinize ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her birini dikkatle okuduktan sonra, bu ifadeye katılıp katılmama derecenize göre karşısındaki seçeneklerden birini işaretleyiniz.

**1-HİÇ KATILMIYORUM 2-KATILMIYORUM 3-KARARSIZIM 4-KATILYORUM
5-TAMAMEN KATILYORUM**

HİÇ KATILMIYORUM

TAMAMEN KATILYORUM

43-Onlar tarafından desteklendiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
44- Onlara yakın olduğumu hissediyorum.					
45- Onlar tarafından anlaşıldığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
46-Onlarla duygusal bağım olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
47- Onlar tarafından dinlendiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
48- Onlara bağlı olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
49-Onlar tarafından takdir edildiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
50- Onlarla birlik içinde olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
51- Onlarla güvende olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5

✍ Çalıştığımız kurumlarda bize önem verilmediği hissine kapılabiliriz. Bu duyguyla kurumu veya iş arkadaşlarımızı protesto etme girişiminde bulunabiliriz. Aşağıda bu tarz davranışlar yer almaktadır. Hangi sıklıkta iş yaşamınızda bu tarz davranışlara başvurduğunuzu belirtin lütfen. Burada tekrar cevaplarınızla ilgili bireysel açıklamanın söz konusu olmadığını belirtmek isterim.

1-HİÇBİR ZAMAN 2-HAYATIMDA İKİ VEYA ÜÇ KERE 3- AYDA İKİ VEYA ÜÇ KERE 4- HAFTADA İKİ VEYA ÜÇ KERE 5-HER ZAMAN

<i>HİÇBİR ZAMAN</i>	<i>HER ZAMAN</i>				
52- Herhangi bir geçerli nedeni olmadan işe geç gelmek	1	2	3	4	5
53-Hasta olmadığınız halde, hasta olduğunuzu söyleyip evde kalmak	1	2	3	4	5
54- İşinizi baştan savma yapmak	1	2	3	4	5
55- Daha çabuk yapılabilecek bile olsa işinizi ağırdan almak	1	2	3	4	5
56- Bir randevu veya bir toplantıya geç gelmek	1	2	3	4	5
57- Bir iş arkadaşınıza gerekli bilgileri iletmemek	1	2	3	4	5
58-İzin almadan büronuzdan bazı malzeme vb. şeyleri evinize götürmek	1	2	3	4	5
59-Çalışma arkadaşlarınızın mesleki başarılarını küçümsemek	1	2	3	4	5
60- Çalışma ortamınızdaki birine sözel olarak saldırgan davranmak	1	2	3	4	5
61-Bir arkadaşınızı çalışması sırasında bilerek rahatsız etmek	1	2	3	4	5
62-Bir çalışma arkadaşınıza ait bilgi ve verileri almak	1	2	3	4	5
63-İşletmeniz ile ilgili çevrenize olumsuz şeyler söylemek	1	2	3	4	5

 İŞLETMENİZ İLE İLGİLİ GENEL ALGINIZ

64- Diğerlerine bu işletmede çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.

Hiç katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen katılıyorum

65- Bu işletmede çalışıyor olmaktan dolayı ne kadar şanslı olduğunuzu düşünüyorsunuz?.

Hiç şanssız 1 2 3 4 5 Tamamen şanslı

 KİŞİSEL BİLGİLER

Yaş:

Cinsiyet: ()Erkek ()Kadın

Öğrenim durumu: ()Lise ()Üniversite ()Lisans üstü

Medeni Durum: ()Evli ()Bekar ()Dul veya Boşanmış

Deneyiminiz: ()0-1 yıl ()1-5yıl ()6-10yıl ()10 yıl ve üstü

Pozisyonunuz: ()Memur ()Şef/Şef yard ()Uzman ()Müdür Yardımcısı
Diğer.....

Gelecekte iş değiştirmeyi düşünüyor musunuz? ()Evet ()Hayır