

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉTUDE DU RÔLE MÉDIATEUR DE LA SATISFACTION ET DE LA  
FRUSTRATION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES FONDAMENTAUX DANS  
LA RELATION ENTRE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET LES  
COMPORTEMENTS DES TRAVAILLEURS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION (RESSOURCES HUMAINES)

PAR

CAROLINE GALIPEAU

FÉVRIER 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

J'ai eu le bonheur de croiser sur ma route des personnes extraordinaires. La plus belle de toutes ces rencontres fut celle de Joëlle Carpentier, directrice principale de mon projet. Elle m'a accueillie non pas strictement comme une étudiante, mais comme une personne entière avec une variété d'expériences et d'enjeux, et avec mes émotions propres. Son support et sa chaleur sincère m'ont porté tout au long de ma maîtrise. Elle se préoccupait toujours de mon bien-être, bien au delà de mes besoins de nature académique. Je ne la remercierai jamais assez d'avoir navigué avec moi à travers la vie, autant qu'à travers mes études, mes demandes de bourses et d'approbation éthique, et ultimement, mon mémoire par article. Elle a été mon point d'ancrage constant, éclairant de grandes périodes de noirceur et me permettant de me nourrir des moments d'ensoleillement. Elle m'a aidé à percevoir et cultiver mon talent et à me faire confiance. Je termine cette partie du chemin grandie, autant grâce à elle que grâce à tout le travail effectué et tout ce que j'ai appris. Je suis extrêmement heureuse de poursuivre avec elle au doctorat. Chaque étudiant qu'elle touchera à l'UQAM aura un tremplin inestimable vers l'avenir. Jacques Forest, co-directeur de mon projet de maîtrise, m'a fréquemment inspiré par son énergie, son assurance et sa créativité. Dès le moment où nous nous sommes rencontrés quand je le sollicitais pour me prendre sous son aile à la sortie du baccalauréat, nous avons compris que nous avions une étincelle interne en commun, une vivacité qui nous rendait curieux et passionnés. Cette flamme a été un point de référence et m'a aidé à traduire mes idées en aspirations.

Puis, il y a ma famille, mes parents, et leur soutien infailible. S'ils avaient été tristes et inquiets pour moi lorsque j'ai décidé d'interrompre mon parcours collégial à 19 ans, jamais ils ne m'ont fait sentir amoindrie. Mais je sais que mon retour aux études 14 ans

plus tard les a remplis de joie, d'espoir, de fierté, comme s'ils me voyaient saisir une deuxième chance de m'épanouir enfin pleinement. Ils ont toujours cru que je ferais un beau et long parcours académique, mais ils s'étaient simplement trompés sur la date! Je manque également de mots pour souligner à quel point leur soutien financier a joué un rôle crucial dans ma vie pendant les dernières années. Pour moi, c'était la différence entre réussir et échouer. Malheureusement, mon père n'aura pu vivre avec moi les dernières étapes de mon cheminement et assister à ma graduation avec fierté. C'est avec une immense tristesse que je contemple son départ, et l'intensité de son soutien n'en n'est que davantage mise en lumière par son absence.

Du côté du soutien financier, je remercie aussi sincèrement le SPUQ, la Fondation de l'UQAM ainsi que le CRSH qui m'ont accordé des bourses d'études ayant permis d'alléger l'insécurité financière de mon parcours scolaire.

Plusieurs professeurs ont marqué mon passage à l'UQAM. Ils ont tour à tour amélioré ma compréhension du monde, enrichi mes connaissances, et nourri ma curiosité. Je me suis sentie portée par leur croyance en ma réussite. J'ai également pu compter sur leur soutien en lien avec des situations personnelles et je les remercie de tout cœur d'avoir pris le temps de dépasser leur mandat pour m'offrir leur aide, leurs bons mots ou leurs conseils. Je retiens particulièrement mes échanges avec Ewan, Angelo, Guylaine, Ariane, Lorenzo, Louis et Anne-Laure. Finalement, bien que j'aie vécu mon aventure scolaire à l'UQAM relativement solo, j'y ai quand même côtoyé de belles personnes allégeant mon quotidien et avec qui j'ai pu apprendre et échanger, malgré les années qui nous séparaient. Je pense à Karoline, Mylène, Marie-Ève, Paolo, Caroline et toute l'équipe du LabORH. Un merci tout spécial s'adresse à ma collègue Anaïs Thibault-Landry pour la permission d'utilisation de sa banque de donnée qui fut la base initiale de tout ce projet. L'association des étudiants à la maîtrise en sciences de la gestion (AéMSG) mérite également une mention spéciale pour l'organisation de retraites de rédaction extraordinaires.

## DÉDICACE

Ça y est papa.

## AVANT-PROPOS

Mes parcours professionnels et sportifs m'ont appris qu'il fallait plus qu'un bon emploi, plus que des résultats compétitifs, pour nourrir notre humanité et notre désir d'accomplissement. J'ai découvert dans ces environnements qu'on ne pouvait dissocier les rôles des gens qui les habitent; que chaque employé, que chaque athlète était une personne entière et qu'il fallait entretenir davantage que les besoins liés aux fonctions qu'ils occupent. Ces réflexions m'ont amenée à m'interroger sur ces besoins et sur ce qu'on cherche tous : un environnement optimal. Au contact de mes co-directeurs de recherche, j'ai découvert une communauté scientifique avide de réponses à ces questions et je m'y suis sentie chez-moi, entourée de chercheurs ayant les mêmes préoccupations. À partir de ce moment, toutes les avenues d'exploration proposées sous la métathéorie de l'autodétermination m'ont paru intéressantes.

L'étude de la justice organisationnelle s'est présentée à moi lorsque nous cherchions un sujet que je pourrais présenter à la conférence de l'autodétermination, en mai 2019 aux Pays-Bas. Lors d'un « brainstorm » d'équipe, j'avais mentionné un intérêt marqué pour le concept de « justice organisationnelle » et c'est ce qui a finalement guidé mon choix de projet. Ma collègue Anaïs Thibault Landry avait précédemment recueilli des données non utilisées qu'elle m'a gracieusement permis d'utiliser puisqu'elles portaient sur ce sujet. J'ai toujours été sensible à la justice et je me suis rapidement approprié le sujet. L'intérêt démontré par les chercheurs établis dans ce domaine lors de ma présentation par affiche m'a donné un élan pour pousser plus loin ma réflexion et mener une deuxième étude pour laquelle j'aurais moi-même choisi les variables et échelles de mesure. Ceci m'a permis de continuer l'exploration des conséquences attitudinales et comportementales de la justice organisationnelle en y ajoutant sa

dimension opposée, soit l'injustice organisationnelle. Mon projet m'a également amenée à expérimenter avec les méthodes de recrutement des participants. En effet, pour la première fois, j'ai eu recours à un service de recrutement de participants en ligne, offert par un groupe du Royaume-Uni (Prolific Academic). Cette méthode a généré beaucoup de réflexion au sujet de la méthodologie scientifique. J'en discute d'ailleurs dans l'article que j'ai soumis. Finalement, le traitement des données des deux études m'aura permis de découvrir une passion pour les analyses statistiques avancées. J'ai d'ailleurs effectué moi-même l'ensemble du traitement statistique des données présentées dans ce mémoire.

J'ai choisi de rédiger un mémoire par article puisque je suis constamment à la recherche d'occasions de communication. À la fin de mon baccalauréat en kinésiologie, j'ai publié un article de vulgarisation dans la revue de l'Ordre de CRHA/CRIA. Au cours de mes études de deuxième cycle, j'aurai présenté par affiche dans une conférence internationale dans le cadre de la conférence Self Determination Theory 2019 (Pays-Bas). Une présentation par affiche avait aussi été acceptée pour la 10th Annual SELF Conference (Québec), ainsi qu'une présentation orale au 88<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS (Sherbrooke), dans le cadre du Colloque Santé organisationnelle. Ces deux dernières conférences ont malheureusement été annulées/reportées en raison de la pandémie internationale de la COVID-19. Considérant la solidité d'un projet basé sur deux théories bien établies (la théorie de l'autodétermination et les écrits sur la justice organisationnelle), la pertinence des hypothèses formulées et le fait que les résultats soient répliqués dans deux études distinctes, ma direction de recherche et moi avons conclu que les résultats de mes travaux seraient d'intérêt et de qualité pour une publication scientifique. De plus, le projet a été bâti de façon à servir de tremplin pour mon passage au doctorat en administration, avec spécialisation en comportement organisationnel.

## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	v
LISTE DES FIGURES .....	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	xii
LISTE DES SYMBOLES ET DES UNITÉS.....	xiii
RÉSUMÉ .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1 La justice organisationnelle.....	5
1.2 Conséquences de la perception de justice organisationnelle.....	9
1.3 Comportements de citoyenneté, de performance et de déviance organisationnelle .....	11
1.4 Médiation de la relation entre justice et comportements.....	14
1.5 La théorie de l'autodétermination .....	15
CHAPITRE II STUDY OF THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL NEED SATISFACTION AND FRUSTRATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EMPLOYEE BEHAVIOUR.....	20
2.1 Abstract.....	21
2.2 Introduction .....	22
2.3 Organizational Justice.....	23
2.3.1 Justice and relationship to employee behaviours.....	24
2.4 Exploring mediation mechanisms .....	26
2.5 Self-Determination Theory.....	28

2.6 Study 1.....	30
2.6.1 Method.....	32
2.6.2 Results.....	36
2.6.3 Discussion.....	38
2.7 Study 2.....	39
2.7.1 Method.....	42
2.7.2 Results.....	45
2.7.3 Discussion.....	48
2.8 General Discussion.....	48
2.8.1 Limitations and future studies.....	54
2.9 Conclusion.....	56
2.10 Acknowledgements.....	57
2.11 Figures.....	58
2.12 Tables.....	62
2.13 Déclaration des co-auteurs quant à la contribution de l'étudiante.....	67
2.14 Soumission du manuscrit.....	68
2.15 Confirmation de la soumission.....	69
CONCLUSION.....	70
Synthèse.....	70
Discussion générale des résultats et contributions théoriques.....	74
Contributions pratiques.....	80
Recherches futures et conclusion.....	83
ANNEXE A PERMISSION D'UTILISATION DE LA BASE DE DONNÉES DE L'ÉTUDE 1 ET CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE.....	86
ANNEXE B MESSAGE DE RECRUTEMENT, ÉTUDE 1.....	87
ANNEXE C FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET D'INFORMATION, ÉTUDE 1.....	88
ANNEXE D QUESTIONNAIRES, ÉTUDE 1.....	90
ANNEXE E CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE, ÉTUDE 2.....	95

ANNEXE F MESSAGE DE RECRUTEMENT, ÉTUDE 2 .....	96
ANNEXE G FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET D'INFORMATION, ÉTUDE 2.....	97
ANNEXE H QUESTIONNAIRES, ÉTUDE 2 .....	100
ANNEXE I RAPPORT FINAL DU CERPE, ÉTUDE 2 .....	109
APPENDICE A APPROBATION DE RÉDACTION EN ANGLAIS DE L'ARTICLE SCIENTIFIQUE .....	110
RÉFÉRENCES .....	111

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Study 1, General Model.....	58
2.2 Study 1, Results – Final Model .....	59
2.3 Study 2, General Model.....	60
2.4 Study 2, Results - Final Model .....	61

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Study 1, Descriptive statistics and correlations, Need Satisfaction ( $N = 1315$ ).....	62
2.2 Study 1, Descriptive statistics and correlations, Need Frustration ( $N = 1315$ ).....	62
2.3 Study 1, Descriptive statistics and correlations, all variables ( $N = 1315$ )...	63
2.4 Study 1, Significant Indirect Effects .....	64
2.5 Study 2, Descriptive statistics and correlations, Need Satisfaction ( $N = 328$ ).....	64
2.6 Study 2, Descriptive statistics and correlations, Need Frustration ( $N = 328$ ).....	64
2.7 Study 2, Descriptive statistics, Cronbach's alpha and correlations, all variables ( $N = 328$ ).....	65
2.8 Study 2, Significant Indirect Effects .....	66

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CCO/OCB	Comportement de citoyenneté organisationnelle / Organizational Citizenship Behaviour
CCOER/OCBER	Comportement de citoyenneté organisationnelle extra-rôle / Organizational Citizenship Behaviour – Extra-Role
CCOOR/OCBOR	Comportement de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation / Organizational Citizenship Behaviour – Towards the Organization
CDI/IDB	Comportement de déviance interpersonnelle / Interpersonal Deviance Behaviour
CDO/ODB	Comportement de déviance organisationnelle / Organizational Deviance Behaviour
CFI	Comparative Fit Index
GFI	Goodness of Fit Index
<i>M</i>	Mean
NFI	Normed Fit Index
PIR/IRP	Performance intra-rôle / In-Role Performance
RMSEA	Room Mean Square Error of Approximation
<i>SD</i>	Standard Deviation
SRMR	Sandardized Root Mean Square Residual
TAD/SDT	Théorie de l'autodétermination / Self-Determination Theory

## LISTE DES SYMBOLES ET DES UNITÉS

$\alpha$	Alpha de Cronbach / Cronbach's Alpha
$\beta$	Estimé standardisé / Standardized Estimate
$p/P$	Valeur p / P-value
$r$	Corrélation de Pearson / Pearson's Correlation

## RÉSUMÉ

La relation entre la perception de justice organisationnelle et les comportements des employés est établie depuis longtemps. Cependant, les mécanismes liant la perception de justice aux comportements sont encore mal compris. Le présent mémoire présente deux études visant à mieux comprendre ces phénomènes à travers le prisme de la théorie de l'autodétermination. Ces travaux sont parmi les premiers à utiliser à la fois la satisfaction et la frustration des besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale comme variables médiatrices de cette relation. Le projet de recherche présenté dans ce mémoire visait également à enrichir la littérature sur la justice organisationnelle en prenant en compte tout le spectre de la justice, y compris ses dimensions d'injustice. L'étude 2 présentée dans ce mémoire constitue donc l'une des rares à utiliser l'échelle de mesure de la justice qui contient à la fois la violation et le respect du principe de justice. Les deux études ont utilisé des analyses de modélisation d'équations structurelles pour tester les hypothèses formulées. L'étude 1 a démontré des liens entre la justice procédurale et interpersonnelle et la performance, les comportements de citoyenneté et de déviance, ayant pour médiatrices à la fois la satisfaction et la frustration des besoins. Elle a aussi mis en évidence des liens entre la justice distributive et la performance, les comportements de citoyenneté et de déviance, ayant pour médiatrice la satisfaction des besoins. L'étude 2 a démontré un lien entre la justice distributive et la performance, les comportements de citoyenneté et de déviance, ayant pour médiatrices la satisfaction et la frustration des besoins. La deuxième étude a également démontré des liens entre l'injustice procédurale et interpersonnelle et la performance, les comportements de citoyenneté et de déviance, ayant pour médiatrices à la fois la satisfaction et la frustration des besoins. Les études présentées dans ce mémoire contribuent à la littérature de la justice organisationnelle et de la théorie de l'autodétermination en démontrant le rôle médiateur de la satisfaction et de la frustration des besoins dans la relation entre la justice et les comportements des employés, et en mettant de l'avant les conséquences distinctes de la justice et de l'injustice organisationnelles.

**Mots clés :** Justice organisationnelle, comportements de citoyenneté organisationnelle, comportements de déviance organisationnelle, satisfaction des besoins, frustration des besoins.

## ABSTRACT

The relationship between perceived organizational justice and employee behaviours has long been established. However, the mechanisms linking the perception of justice to behaviours are still misunderstood. This master thesis presents two studies aiming to shed light on these phenomena through the lens of Self-Determination Theory. This research is one of the firsts to use the level of satisfaction and frustration of the basic psychological needs for autonomy, competence and relatedness as mediating variables in this relationship. The research project presented in this master thesis also aimed to broaden organizational justice literature by taking into account the full spectrum of justice, including its injustice dimensions. Study 2 presented in this master thesis is thus one of the rare studies to use the justice scale that assesses both violation and adherence to the rule of justice. Both studies used SEM analyses to test the formulated hypotheses. Study 1 demonstrated significant links between procedural and interpersonal justice and performance, citizenship and deviance behaviours, mediated by both need satisfaction and need frustration. It also highlighted links between distributive justice and performance, citizenship and deviance behaviours, mediated by need satisfaction. Study 2 demonstrated a link between distributive justice and performance, citizenship and deviance behaviours, mediated by need satisfaction and frustration. The second study also demonstrated links between procedural and interpersonal injustice and performance, citizenship and deviance behaviours, mediated by both need satisfaction and frustration. The studies presented in this thesis contribute to the organisational justice literature and to self-determination theory by demonstrating the mediating role of need satisfaction and frustration in the relationship between justice and employee behaviours, and by highlighting the distinct consequences of organisational justice and injustice.

Keywords : Organizational Justice, Organizational Citizenship Behaviour, Organizational Deviance Behaviour, Need Satisfaction, Need Frustration.

## INTRODUCTION

Le présent mémoire est un ouvrage dédié à la justice, ainsi qu'à son impact en milieu de travail. Soulignons d'abord que la justice ne se réfère pas qu'à la loi et aux tribunaux chargés de l'appliquer mais touche plutôt toutes les facettes de la vie en société. Dès qu'il y a l'autre, il y a le comparatif. Dès qu'il y a comparatif, il y a notion de justice. Il n'est donc pas étonnant de constater l'omniprésence de la notion de justice chez l'humain, puisqu'il est un être social. La justice fait partie de notre quotidien, même lorsqu'elle est loin dans notre esprit. Elle fait tellement partie intégrante de la vie que la plupart des gens ne réalisent souvent pas qu'ils sont en train d'évaluer chaque interaction pour confirmer qu'elle est empreinte de justice, ou alors pour y déceler l'injustice. En effet, il est commun de percevoir un inconfort lorsque quelqu'un obtient moins de temps de parole au sein d'un groupe, ou encore lorsqu'une personne dépasse les autres dans une file d'attente. De la même façon, le décès d'un être cher, le diagnostic d'une maladie grave, ou le contexte économique menant à une perte d'emploi sont souvent qualifiés d'injustes. Le parent répondra maintes fois aux cris à l'injustice de la fratrie, analysant sans cesse les situations de la vie quotidienne pour y traiter toute la famille le plus uniformément (justement) possible. L'étudiant vérifiera également la correction de ses travaux afin de déterminer s'il croit avoir été évalué justement ou trop sévèrement pour son travail. La liste d'exemples de situations dans lesquelles la justice est évaluée est longue, voire infinie!

Si l'être humain fonctionne mieux dans un contexte juste et réagit mal à l'injustice dans les sphères de sa vie telles que les relations sociales ou académiques, il en va de même au travail. Sa vie professionnelle est elle aussi parsemée d'exemples de situations au cours desquelles il évalue la justice consciemment ou par automatisme (Cropanzano *et*

al., 2001). La première venant sans doute à l'esprit concerne la rémunération. Sommes-nous justement payés pour notre travail? Preuve de l'importance de cette question, il y a depuis 1996 au Québec la loi sur l'équité salariale, qui visait à corriger une injustice salariale entre hommes et femmes payés différemment pour des tâches similaires (*Loi sur l'équité salariale*, 1996). D'autres types de situations sont également évaluées, telles que la façon dont les supérieurs interagissent avec les employés et même la quantité et la qualité de l'information qui leur est fournie. Les employés évaluent également la justesse des critères décisionnels appliqués à n'importe quel processus, notamment l'embauche, les augmentations, les dépenses budgétaires, les promotions, ou encore la formation. Uniquement concernant l'embauche, il y a plusieurs indices de l'importance de la justice dans les différentes mesures institutionnelles et législatives avancées par les gouvernements. Par exemple, la ville de Montréal s'est dotée depuis 2008 d'un Programme d'accès à l'égalité en emploi et a entamé en 2018 des travaux de consultation sur la discrimination et le racisme systémique via l'Office de consultation publique. Le gouvernement fédéral a quant à lui promulgué en 1995 la loi sur l'équité en matière d'emploi qui avait pour mission :

[...] de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. (*Loi sur l'équité en matière d'emploi*, 1995, ch. 44, art.2)

Ces exemples illustrent la place accordée à la justice dans notre société et plus particulièrement les inquiétudes liées à l'injustice sur le marché du travail. Cependant, les manifestations de notre rapport à la justice ne sont pas toutes aussi flagrantes. Notre évaluation de la justice de notre environnement se déroule en continu et se focalise tant

sur les grands enjeux visibles, comme la discrimination basée sur le genre ou l'origine ethnoculturelle, que sur les petites interactions subtiles du quotidien. Cette évaluation génère des sentiments et des attitudes chez l'employé, et elle peut également mener à divers comportements.

Plusieurs études se sont penchées sur les liens entre la justice et les comportements, tel que démontré dans deux importantes méta-analyses s'intéressant aux conséquences de la justice organisationnelle (Colquitt et al., 2001, 2013). Par exemple, des liens positifs entre la justice en milieu de travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Nadiri et Tanova, 2010), et des liens négatifs entre la justice et les comportements de déviance organisationnelle (Ambrose *et al.*, 2002), ont été démontrés. Cependant, peu d'études se sont penchées sur les processus permettant de comprendre comment la perception de justice se transforme en comportement. En effet, les mécanismes psychologiques à l'œuvre dans cette relation sont toujours peu compris. Le présent mémoire tente par conséquent d'apporter des réponses à ces questions en s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2017). Cette théorie, expliquée en détail dans le chapitre suivant, porte sur la motivation humaine et le fonctionnement optimal dans divers contextes. Elle suggère que l'environnement social dans lequel l'être humain évolue peut favoriser ou nuire à la satisfaction de ses besoins psychologiques fondamentaux, ce qui par la suite influence sa motivation, son bien-être et ses comportements. Cette théorie semble donc bien désignée pour tenter de répondre aux questions de recherche du présent projet.

Le prochain chapitre offrira des définitions complètes de tous les concepts étudiés, soit la justice organisationnelle, les comportements de citoyenneté et de déviance organisationnelles ainsi que la satisfaction et la frustration des besoins psychologiques fondamentaux. Il fournira également les bases théoriques de la problématique de recherche et du modèle de recherche en présentant entre autres la théorie de l'autodétermination, la théorie des besoins psychologiques fondamentaux ainsi que les

travaux des principaux auteurs s'étant intéressés à la justice organisationnelle. Le deuxième chapitre consiste en un article scientifique soumis pour publication et contenant deux études sur le rôle médiateur de la satisfaction et frustration des besoins psychologiques fondamentaux dans la relation entre la justice (et l'injustice) et les comportements des employés. Vous trouverez par la suite une conclusion au mémoire qui vise à discuter du travail accompli et des résultats tirés de l'article scientifique. Les documents pertinents à la réalisation des études 1 et 2, comme par exemple les questionnaires utilisés, se trouvent finalement en annexe.

## CHAPITRE I

### REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE

#### 1.1 La justice organisationnelle

La justice organisationnelle a fait l'objet de nombreuses études. En effet, une recherche rapide avec une seule variante du terme (« organizational justice ») génère plus de 1600 résultats dans la base de données PsychInfo. Le concept de base de la justice consiste à l'évaluation d'un événement ou d'un résultat et à son appréciation comme étant juste ou injuste. Cette évaluation est faite selon une variété de critères moraux individuels et culturels et elle peut se faire de façon consciente et réfléchie, ou encore de façon plus automatique (Cropanzano *et al.*, 2001). On peut y voir une sorte de détermination de ce qui est bien ou mal. Cropanzano *et al.* (2001) ont d'ailleurs décrit l'évaluation de la justice comme une explication morale des événements, permettant de déterminer ce qui est justifié selon un ensemble précis de standards moraux. Ces processus d'évaluation de la justice de notre environnement apparaissent dans les stades de développement de l'enfant (Nucci, 2001) et se parfont avec les années. Avec la croissance et la socialisation, ce qui est accepté selon les groupes se précise, tout comme notre capacité d'évaluation. À l'âge adulte, ces évaluations se raffinent et se transposent à notre vécu dans plusieurs sphères de notre vie. Des phénomènes plus complexes sont alors évalués, comme les interactions vécues en milieu de travail.

La justice organisationnelle, quant à elle, réfère donc spécifiquement à la présence (ou l'absence) de justice en milieu de travail. Pour les besoins du présent mémoire, les quatre dimensions de justice organisationnelles étudiées correspondront à celles tirées des travaux de Colquitt *et al.* (2001, 2013), c'est-à-dire la justice procédurale, distributive, interpersonnelle et informationnelle. Bien que Cropanzano *et al.* (2001) questionnent le nombre de dimensions distinctes qu'il est possible ou recommandable d'étudier, Colquitt *et al.* (2014, 2015) ont construit et validé une échelle de mesure des quatre dimensions de justice (et d'injustice) robuste, forts de leurs deux précédentes méta-analyses en 2001 et 2013. Ils en sont venus à la conclusion qu'il était préférable de distinguer et mesurer la justice organisationnelle en quatre dimensions distinctes, capturant davantage des subtilités et des effets de chacune.

La première dimension de la justice organisationnelle est nommée « justice distributive ». Elle consiste à l'évaluation de la justesse du résultat octroyé. Ce résultat peut être le salaire versé, l'augmentation annuelle reçue, ou l'obtention d'un poste par exemple. Cette dimension, abondamment documentée par Deutsch (1985), est tirée des travaux d'Adams (1965) sur la théorie de l'équité postulant l'attente d'un résultat reflétant les efforts fournis, ou la juste récompense. Pour qu'il y ait perception de justice distributive, l'employé doit évaluer que la récompense est à la mesure du travail fourni.

L'examen de la justice distributive a mené Thibaut et Walker (1975) à constater des réactions surprenantes dans le système judiciaire, ouvrant la voie à la définition d'une autre dimension de la justice, soit la justice procédurale. Ils notèrent qu'il était possible d'être satisfait d'un résultat même s'il n'était pas en notre faveur. Ils observèrent qu'il y avait un bénéfice à avoir un processus judiciaire impliquant une démarche complète de résolution où tous pouvaient s'exprimer, ainsi qu'un tier parti pour trancher. Ceci donna naissance au concept de justice procédurale, qui n'impliquait au départ que le domaine judiciaire. Leventhal (1980) a par la suite étendu le concept au monde organisationnel et en a raffiné la définition en le décrivant comme un ensemble de

mécanismes et d'étapes guidant l'évaluation et menant au résultat. Il s'agit non seulement des étapes elles-mêmes mais aussi de leurs critères de réalisation, comme dans le cas de l'évaluation qui mène à la détermination d'une augmentation salariale. Colquitt *et al.* (2001) ont bien décrit cette dimension de la justice en expliquant les six critères que les processus en place doivent respecter afin d'être perçus comme justes. Tout d'abord, les processus doivent être constants, c'est à dire qu'ils sont stables dans le temps et non pas malléables selon la situation ou la personne qui les applique. Ils doivent également être exempts de biais, ou en d'autres termes, impartiaux. Ils doivent aussi opérer avec de l'information fiable et contenir des mécanismes de correction en cas de besoin. En effet, bien que les processus doivent être constants, ceci ne veut pas dire qu'ils doivent être rigides pour autant. Ils doivent pouvoir être adaptés lorsque requis. Finalement, les processus justes sont basés sur l'éthique et la morale, et ils prennent également en considération toutes les parties-prenantes. Si tous ces critères sont respectés, on peut donc dire qu'il y a justice procédurale dans les processus menant à l'attribution d'un résultat, quel qu'il soit.

Les résultats (par exemple, le salaire annuel) et les processus menant aux résultats (par exemple, les critères de détermination de l'augmentation annuelle) se déroulent dans un contexte empreint d'interactions humaines. Bies et Moag (1986) ont été les premiers à présenter le concept de justice interactionnelle pour décrire ces phénomènes. Greenberg (1993) a quant à lui décrit deux types de justice interactionnelle qui ont parfois été étudiés comme une seule dimension (Cropanzano *et al.*, 2001). Premièrement, la justice interpersonnelle se réfère au traitement personnel reçu, c'est-à-dire le respect perçu des personnes impliquées dans le processus et dans les interactions. Deuxièmement, la justice informationnelle concerne plutôt la disponibilité, la justesse, la quantité et la fiabilité de l'information fournie. À l'instar des travaux de Colquitt *et al.* (2001, 2013, 2015), les dimensions de justice interpersonnelle et informationnelle seront traitées indépendamment dans ce mémoire.

Récemment, Colquitt *et al.* (2014) ont fait un ajout significatif à la littérature sur la justice organisationnelle. En effet, ils ont retravaillé le concept avec l'objectif d'en saisir le spectre complet. Jusqu'à cette date, la justice était mesurée en fonction de sa présence ou son absence. Bien qu'il soit possible que la justice soit faible ou absente, l'inverse de la justice n'est pas son absence, mais bien son contraire, soit l'injustice. Celle-ci se veut une violation du principe de justice, par exemple par l'octroi d'un résultat non mérité (tel un salaire qui ne correspond pas à la difficulté de la tâche) ou encore par l'application d'un processus biaisé. Bien que l'existence de l'injustice ne fasse aucun doute, aucun des outils de mesure empirique ne possédait d'échelle pour la mesurer. Par conséquent, les études précédemment effectuées dans le domaine de la justice organisationnelle n'ont donc mesuré que la conformité avec le principe de justice, de grande à faible, omettant la mesure de la violation active du principe de justice. L'importance première de cet ajout à la littérature était donc de mesurer l'entière du concept. La deuxième raison d'importance de cet ajout est la différence de réaction des sujets en présence de justice (potentiellement faible ou nulle) comparativement à la présence d'injustice. En effet, Colquitt *et al.* (2014) ont démontré que la mesure complète de la justice (incluant l'injustice) expliquait la variance pour diverses réactions (hostilité, distraction, comportements contre-productifs) que la seule mesure de justice n'était pas en mesure d'expliquer. Conséquemment, il est apparu nécessaire d'utiliser l'échelle complète lors de la deuxième étude menée dans le cadre de ce mémoire, alors que seule la portion « justice » de l'échelle avait été utilisée pour mesurer le concept dans le cadre de la première étude.

Les concepts comme la justice organisationnelle sont la plupart du temps étudiés à titre de perceptions. Tel que rappellent Smith et Ellsworth (1985), la perception est le prisme au travers duquel l'employé évalue ses expériences et leur attribue un sens. Les écrits sur la « signification fonctionnelle » expliquent que chacun accorde une signification pertinente à ses motifs aux événements et aux contextes. Par conséquent, la perception évolue constamment, mais c'est à celle-ci que les individus réagissent (Deci et Ryan,

1987). Alors, même si un employé peut avoir perçu ou interprété une situation de façon erronée, seule sa perception compte dans l'étude de la justice puisque c'est celle-ci qui guidera ses réactions attitude et comportementale. C'est pourquoi il sera question tout au long de ce mémoire de justice organisationnelle perçue.

## 1.2 Conséquences de la perception de justice organisationnelle

La justice n'est évidemment pas étudiée qu'à des fins conceptuelles ou philosophiques. Des conséquences à sa présence, et à son absence, ont été observées par les chercheurs. En effet, la perception d'un traitement juste ou injuste peut potentiellement causer des réactions attitude et comportementales, positives ou négatives. Dans leur méta-analyse de 2001, Colquitt *et al.* ne recensent pas moins de 11 variables attitude et comportementales liées de façon significative à la présence ou l'absence de justice organisationnelle. On y inclut les réactions suivantes: satisfaction envers le résultat des processus décisionnels, satisfaction envers l'emploi, engagement organisationnel, confiance envers l'employeur, évaluation de l'autorité (le supérieur et l'organisation), comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus et envers l'organisation, performance, comportements de retrait et réactions négatives (telles que vols, actes de vengeance). Ambrose (2002) a elle aussi souligné les conséquences négatives potentielles de la perception d'absence de justice en mettant en évidence la relation entre la justice et les comportements de sabotage. La justice organisationnelle est donc liée à une multitude de conséquences très variées.

Bien qu'il soit important d'étudier les attitudes en milieu de travail afin de comprendre l'impact des politiques et pratiques organisationnelles sur le vécu quotidien des employés, l'étude des manifestations comportementales permet un tout autre regard sur le sujet. En effet, alors qu'un employeur peut ne pas remarquer comment se sentent les

travailleurs, il est plus difficile d'ignorer les manifestations concrètes comportementales de ces attitudes. Bien que les chercheurs se targuent rarement d'avoir une réponse ou une méthode simple et directe d'amélioration des résultats organisationnels concrets, le but ultime de la science, surtout dans le domaine de la gestion, consiste tout de même à l'avancement des connaissances et à l'amélioration conséquente des pratiques organisationnelles. Cependant, lorsque les milieux académiques vulgarisent leurs résultats afin de les traduire en mécanismes opérationnels pour les professionnels, des résultats sur des composantes non observables comme les attitudes trouvent souvent peu d'écho auprès des acteurs organisationnels (Macey et Schneider, 2008). Afin de palier à ce fossé communicationnel entre le domaine académique et le terrain, un nouveau courant de recherche a récemment vu le jour, tentant de quantifier monétairement les modifications attitudinales des employés, dans l'espoir d'en démontrer la valeur au milieu des affaires (Mueller, 2019). Cette avenue de recherche est prometteuse mais tout de même embryonnaire. Par conséquent, des données « visibles » comme les comportements seront étudiées et présentées dans ce mémoire. Il est possible de croire qu'une étude suggérant qu'une action ou une intervention pourrait se concrétiser par des améliorations comportementales soit mieux reçue que celle exposant un impact sur le ressenti des employés, qui peut paraître vague et indirecte. C'est en grande partie la raison pour laquelle le présent projet s'intéresse spécifiquement à l'étude des conséquences comportementales de la perception de justice organisationnelle.

Parmi ces conséquences comportementales, notons qu'il y a un spectre allant des comportements les plus positifs jusqu'aux comportements les plus négatifs. Les comportements de citoyenneté organisationnelle (Williams et Anderson, 1991) consistent en une série de comportements volontaires excédant la description de tâche qui aident l'organisation ou ses employés. Ces comportements sont évidemment considérés comme positifs, tout comme la performance de l'employé dans son rôle (William et Anderson, 1991). Robinson et Bennett (1995) définissent quant à elles des

comportements négatifs sous forme de déviance organisationnelle, comprenant les actions visant à nuire à l'organisation ou à en profiter au détriment de celle-ci. Au niveau empirique, la méta-analyse de Colquitt *et al.* (2001) et l'étude subséquente d'Ambrose *et al.* (2002), présentées précédemment, soulignent des liens positifs entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle et de performance intra-rôle, ainsi que des liens négatifs entre la justice organisationnelle et les comportements de déviance organisationnelle.

### 1.3 Comportements de citoyenneté, de performance et de déviance organisationnelle

Le comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO) a été défini par Organ (1988) comme englobant les comportements discrétionnaires des employés qui ne sont pas reconnus de façon explicite mais qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation. En quelque sorte, cette catégorie regroupe les comportements qui excèdent les attentes, qui ne sont pas nécessairement définis dans la description de tâche. Ces types de comportements passent souvent inaperçus et reçoivent peu de reconnaissance. Ils se fondent dans le décor du quotidien en entreprise, alors qu'en réalité, ils sont comparables à un mortier qui unit les briques de l'organisation. En effet, il suffit de regarder plutôt ce qui se produit lorsque les employés font le choix explicite de ne pas démontrer de comportements de citoyenneté organisationnelle, c'est-à-dire de ne faire que le strict minimum. Les syndicats ont compris la valeur de ce travail de l'ombre et ont développé une tactique de négociation qu'on appelle communément la « grève du zèle ». Celle-ci consiste à s'en tenir strictement à ce qui est inclus dans la description de poste des employés. Ces tactiques causent des problèmes internes et des ralentissements majeurs (Johnson, 2011), permettant ainsi d'apprécier la contribution des comportements de citoyenneté organisationnelle.

William et Anderson (1991) proposent deux dimensions pour ces comportements. Les CCO envers l'organisation (CCOOR) sont des actions posées envers l'organisation et incluent des gestes tels que de cumuler une présence au travail au-delà de ce qui est exigé ou attendu. Ensuite, il y a la dimension concernant les comportements extra-rôle, c'est-à-dire les comportements de citoyenneté interpersonnelle (CCOER). Les CCOER impliquent des interactions à caractère altruistes avec les collègues, telles que de prêter main forte à quelqu'un qui a un excédent de travail. William et Anderson (1991) ont également inclus un autre type de comportement positif dans leurs études. Ce comportement n'est pas identifié comme un comportement de citoyenneté à proprement parler, mais il dénote une préoccupation additionnelle de l'employé envers son rôle. Il s'agit de la performance intra-rôle. Elle englobe les comportements liés à la performance en poste de l'employé et aux tâches qu'il a à faire, comme par exemple, de s'assurer de compléter toutes les tâches avec diligence. Elle portera ici l'acronyme de PIR, pour performance intra-rôle. Cette dimension a été incluse au sein des CCO puisqu'elle implique un apport positif et spontané et la part de l'employé et s'assimile donc à la citoyenneté organisationnelle. Williams et Anderson (1991) ont d'ailleurs spécifiquement inclus la performance intra-rôle dans leur échelle mesurant les comportements positifs des employés afin de la distinguer des CCOOR.

À l'opposé des comportements de citoyenneté se trouvent les comportements de déviance organisationnelle (CDO). Ces comportements, définis par Robinson et Bennett (1995), violent la norme organisationnelle et par conséquent mettent l'organisation ou ses membres en péril. Alors que l'exemple des lanceurs d'alerte de Spreitzer et Sonenshein (2004) rappelle que toute déviance n'est pas nécessairement négative (Appelbaum *et al.*, 2007), la déviance organisationnelle étudiée dans ce mémoire a pour objectif de nuire à l'entreprise ou aux collègues, ou de tirer avantage de l'organisation au détriment de celle-ci. Mis à part son aspect négatif évident, la déviance porte un coût élevé pour les employeurs. Dans leur étude de 2000, Bennett et Robinson exposent des coûts annuels atteignant les milliards de dollars, aux États-Unis seulement.

Les CDO ont été étudiés et classifiés dans une typologie à quadrant (Robinson et Bennett, 1995). Le premier axe comprend, d'un côté, les comportements visant l'organisation (CDO-O) et de l'autre, les comportements visant les individus (CDO-I). Le deuxième axe représente la gravité des comportements et va des comportements mineurs aux comportements majeurs. Les CDO-O dit « mineurs » concernent la déviance productive, c'est à dire par exemple de travailler plus lentement de façon volontaire. Les CDO-O « sérieux » quant à eux concernent la propriété de l'organisation et incluent par exemple le vol ou bris d'outils ou de matériel. Les CDO-I sont aussi catégorisé en comportements « mineurs » et « sérieux ». Du côté « mineur », il y a la déviance politique, qui inclut par exemple de répandre des rumeurs au sujet d'un collègue. Du côté « sérieux », se trouvent les cas d'agression (physique, verbale, sexuelle). Berry *et al.* (2007) ont revisité la typologie proposée par Robinson et Bennett (1995) et ont confirmé la nature distincte des deux dimensions de comportements déviants qu'elles ont proposées. À des fins de clarté et de simplicité, et en lien avec l'objectif du présent mémoire qui est de déterminer le lien entre les variables antécédentes et la déviance organisationnelle de façon générale, les dimensions organisationnelles et interpersonnelles de la déviance seront étudiées séparément, mais sans distinction de leur degré de gravité.

Plusieurs études ont examiné les antécédents des comportements de citoyenneté et de déviance organisationnelles. Par exemple, une méta-analyse a conclu que les attitudes telles que la satisfaction envers le travail, la justice perçue, le soutien du supérieur et l'engagement avaient une relation avec les CCO (Organ et Ryan, 1995). La justice organisationnelle est également apparue comme antécédent à la PIR et aux CCO dans les 2 méta-analyses de Colquitt *et al.* (2001, 2013). De plus, diverses études ont démontré que le stress de l'emploi (Santos et Eger, 2014), le conflit et l'ambiguïté de rôle (Chiu *et al.*, 2015), ainsi que la supervision abusive (Wang *et al.*, 2012) avaient des liens avec les CDO. La relation entre la justice et les CDO est également mise en lumière dans les méta-analyses sur la justice (Colquitt *et al.*, 2001, 2013). Ambrose *et al.* (2002) vont d'ailleurs

plus loin en identifiant la justice organisationnelle (ou plutôt le manque de) comme étant la cause dominante de sabotage en milieu de travail. Bien que ces études suggèrent déjà la justice organisationnelle comme antécédent des comportements de citoyenneté, de performance intra-rôle et de déviance organisationnelles, elles comportent quelques limites. Tout d'abord, aucune des études incluses dans les méta-analyses de Colquitt *et al.* (2001, 2013) et dans la revue de littérature d'Ambrose (2000) n'a inclus de mesure de l'injustice organisationnelle. De plus, seuls Colquitt *et al.* (2013) se sont intéressés aux processus pouvant expliquer les liens entre la justice organisationnelle et les comportements des employés. Leurs analyses des variables médiatrices potentielles, présentées plus en détails dans la section suivante, n'ont cependant pas totalement expliqué le phénomène et par conséquent, certains mécanismes demeurent encore méconnus.

#### 1.4 Médiation de la relation entre justice et comportements

Lors de leur étude de 2013, qui était une mise à jour de leur méta-analyse initiale sur la justice organisationnelle, Colquitt *et al.* ont compilé les avenues de médiation potentielles recensées dans la littérature scientifique. Ils ont examiné le rôle médiateur de l'affect positif et négatif, qui se réfère à l'état émotionnel de l'individu (Watson et Clark, 1994) lorsqu'il expérimente une justice faible ou forte. L'affect n'a émergé que comme un médiateur de la relation entre la justice et la performance, n'expliquant par conséquent pas le lien entre la justice et les comportements de citoyenneté et de déviance. La deuxième variable médiatrice explorée par Colquitt *et al.* était la qualité de l'échange social. Celle-ci se composait de variables telles que la confiance, le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel. L'échange social, faisant référence aux travaux initiaux de Blau (1964), y était défini comme l'échange de diverses ressources selon certaines règles, faisant en sorte que la relation était vue comme

satisfaisante pour toutes les parties. Ici, les auteurs des études compilées suggéraient qu'en présence de justice, l'échange social serait de bonne qualité et ainsi les comportements en découlant (performance, CCO et CDO) seraient davantage positifs, et inversement en cas contraire. Bien que ce fût une proposition théorique d'intérêt, les résultats de la méta-analyse ont conclu à une médiation partielle de la relation entre la justice et les CCO, la performance et les CDO. Une fois de plus, le médiateur exploré n'a pu complètement lever le voile sur le mécanisme entraînant les réactions comportementales de citoyenneté et de déviance en présence de justice organisationnelle.

Dans cette quête d'une meilleure compréhension des processus, certains chercheurs ont adopté une posture plus globale en s'appuyant sur une théorie permettant de faire le lien entre l'environnement social de l'employé, ses cognitions et ses actions. En effet, des auteurs se sont récemment appuyés sur la théorie de l'autodétermination (TAD) afin de mieux comprendre la relation entre la justice organisationnelle et les comportements des employés.

### 1.5 La théorie de l'autodétermination

La TAD mise sur le rôle de l'environnement social afin de comprendre la motivation et le fonctionnement optimal dans divers domaines, et elle se divise en plusieurs sous-théories (Deci et Ryan, 1985; Ryan et Deci, 2017). Une de ces sous-théories (*Basic Psychological Needs Theory; Théorie des besoins psychologiques fondamentaux* (Deci et Ryan, 2000)) postule la présence de trois besoins psychologiques fondamentaux (ou de base) et innés : les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Le besoin d'autonomie souligne le désir de réguler soi-même ses expériences et ses actions. Le besoin de compétence réfère au désir de ressentir de l'efficacité et d'atteindre la maîtrise d'une tâche. Enfin, l'affiliation sociale (ou appartenance) met en lumière le

besoin de connexion sociale, d'avoir une importance au sein des autres. La théorie des besoins psychologiques fondamentaux postule que la satisfaction de ces besoins mène à un plus grand bien-être général et à un fonctionnement optimal. Chen *et al.* (2015) ont récemment publié une étude confirmant l'universalité de cette théorie en démontrant des résultats similaires entre des groupes de quatre cultures différentes (États-Unis, Chine, Belgique, Pérou). En effet, dans cette étude, la satisfaction des besoins était positivement liée au bien-être, et ni les différences culturelles ni les différences individuelles ne modéraient ces relations. Finalement, des auteurs ont récemment démontré que bien que chacun des besoins soit essentiel et ait son propre impact (Van den Broeck *et al.*, 2016), les besoins interagissent entre eux et sont codépendants pour en arriver aux résultats positifs optimaux attendus (Kluwer *et al.*, 2020; Vansteenkiste *et al.*, 2020). Par conséquent, que ce soit dans un contexte d'intervention ou de recherche, il est important de considérer la satisfaction des trois besoins dans son ensemble.

Les chercheurs ont aussi mis en lumière l'importance de distinguer la frustration des besoins psychologiques de la non-satisfaction de ceux-ci (Van den Broeck *et al.*, 2016; Vansteenkiste *et al.*, 2020; Vansteenkiste et Ryan, 2013). En effet, la frustration des besoins ne signifie pas seulement que les besoins ne sont pas comblés, ce qui pourrait être une sorte de « point neutre ». La frustration des besoins est de nature plus directe et active. En effet, on parle de frustration lorsque les besoins se trouvent activement brimés ou opprimés (Bartholomew *et al.*, 2011b; Vansteenkiste et Ryan, 2013). À titre d'exemple, lorsqu'un employé ne se voit pas offrir d'options ou d'alternatives concernant la manière dont il effectue ses tâches, il est possible que son besoin d'autonomie ne soit pas satisfait. Par contre, lorsqu'un employé se voit explicitement refuser toute tentative d'effectuer ses tâches de manière différente, son besoin d'autonomie pourrait être frustré. Ce scénario est distinct du scénario précédent puisqu'il illustre une action directe menant à la frustration. Lorsqu'il y a absence de satisfaction,

il n'y a pas nécessairement frustration, mais lorsqu'il y a frustration, il y a toujours absence de satisfaction (Bartholomew *et al.*, 2011a; Vansteenkiste et Ryan, 2013).

La satisfaction et la frustration des besoins psychologiques fondamentaux ont été liées à un grand nombre de conséquences attitudinales ou comportementales. Par exemple, la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est positivement liée à une motivation de plus grande qualité et au bien-être (Deci *et al.*, 2017), à l'engagement envers son travail (Fernet *et al.*, 2012), ainsi qu'à la satisfaction envers l'emploi (Van den Broeck *et al.*, 2010). Inversement, la frustration de ces mêmes besoins entraînera le mal-être, les comportements compensatoires ou encore la détresse psychologique (Gillet *et al.*, 2012; Vansteenkiste et Ryan, 2013). Plus spécifiquement, des études ont lié la frustration des besoins à une augmentation de l'évitement et de la peur de l'échec, ainsi qu'à une diminution de l'estime de soi (Bartholomew *et al.*, 2018a) et de la performance, et de l'engagement (Trépanier *et al.*, 2015). Les théoriciens de la TAD ont également suggéré que la satisfaction des besoins prédirait plus efficacement les conséquences positives, alors que la frustration des besoins prédirait plus efficacement les conséquences négatives (Deci *et al.*, 2017; Van den Broeck *et al.*, 2016)

Il est établi que certains environnements sociaux vont favoriser la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux ou au contraire, les frustrer. Les comportements perçus de divers acteurs entourant l'individu, par exemple un parent, un entraîneur, un enseignant, ou un gestionnaire, font partie de ce qui est considéré comme « environnement social ». En font également partie les divers contextes sociaux, économiques, politiques ou culturels, comme par exemple une récession, la culture et les politiques organisationnelles, ou l'élection d'un gouvernement. Pour les besoins du présent mémoire, l'environnement social de l'employé se rapportera aux comportements des acteurs du milieu de travail. En appliquant la TAD au domaine de la gestion, la satisfaction des besoins psychologiques signifie donc que les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale des employés sont comblés et

nourris par ces acteurs et leurs comportements. Par exemple, la rétroaction orientée vers le changement (alias *change-oriented feedback*) (Carpentier et Mageau, 2013), les styles interpersonnels soutenant et contrôlants (Bartholomew *et al.*, 2018a; Gillet *et al.*, 2012), et le soutien organisationnel perçu (Gillet *et al.*, 2012) ont été identifiés comme étant des facteurs appartenant à l'environnement social d'un individu et ayant un impact déterminant sur la satisfaction de ses besoins. L'environnement social peut donc être qualifié de soutenant (lorsqu'il favorise la satisfaction des besoins), de privant (lorsqu'il nuit à la satisfaction des besoins) ou de frustrant (lorsqu'il contribue à la frustration active des besoins) (Vansteenkiste et Ryan, 2013).

Une étude récente en milieu de travail a identifié la justice organisationnelle, et plus particulièrement la dimension procédurale, comme antécédent à la satisfaction des besoins. Gillet *et al.* (2013) ont étudié le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux dans la relation entre la justice procédurale et l'identification à l'organisation, la satisfaction envers l'emploi et la performance des employés. Les résultats de cette étude indiquent que la satisfaction des besoins médie totalement la relation entre la justice procédurale et les trois variables dépendantes. Forts de ce savoir, Olafsen *et al.* (2015) ont réalisé une autre étude qui a démontré que la justice procédurale était positivement liée à la satisfaction des besoins psychologiques, qui à son tour avait un impact positif sur la motivation intrinsèque des employés. La présence de justice organisationnelle semble donc contribuer à créer un environnement soutenant pour les employés.

Bien que ces deux études ne se soient pas directement penchées sur la relation entre la perception de justice et les comportements des employés, elles fournissent une confirmation empirique de la pertinence d'étudier le rôle médiateur de la satisfaction et frustration des besoins psychologiques fondamentaux dans la relation entre la justice et les CCO, la performance et CDO des employés. Il faut également noter qu'à ce jour, seule la satisfaction des besoins a été étudiée comme médiatrice dans ces relations,

laissant de côté le potentiel explicatif de la frustration des besoins psychologiques fondamentaux. De plus, une seule dimension de la justice organisationnelle a été incluse dans ces études, et aucune mesure d'injustice n'a été étudiée.

Considérant les résultats prometteurs obtenus par Gillet *et al.* (2013) et Olafsen *et al.* (2015), le présent mémoire vise à consolider, mais surtout à approfondir la littérature disponible à ce jour sur les processus expliquant comment la perception de justice organisationnelle peut se transformer en comportements observables, positifs ou négatifs, chez les employés. Tout d'abord, tel que suggéré par Colquitt *et al.* (2014), le spectre complet de justice organisationnelle sera étudié, de l'injustice à la justice, et ce pour ses quatre dimensions. De nouvelles relations qui n'auraient peut-être pas été captées avec la mesure de justice seule pourraient apparaître lorsque l'injustice sera aussi utilisée comme variable indépendante. Ensuite, en se basant sur les recommandations les plus récentes des théoriciens de la TAD, tant la satisfaction que la frustration des besoins psychologiques fondamentaux seront mesurées et étudiées comme variables médiatrices, afin de capturer davantage de réactions et d'en permettre l'analyse (Van den Broeck *et al.*, 2016; Vansteenkiste *et al.*, 2020) En effet, ces auteurs recommandent fortement l'utilisation de la mesure de la frustration, en plus de celle de la satisfaction des besoins, tant à cause des impacts négatifs importants et peut-être négligés de la frustration des besoins, que pour ses liens potentiels propres et distincts avec certaines conséquences comportementales. Finalement, les variables comportementales à l'étude (citoyenneté, performance et déviance organisationnelles) n'ont pas été examinées dans les études de Gillet *et al.* (2013) et Olafsen *et al.* (2015) et constitueront les deux variables dépendantes d'intérêt du présent mémoire.

## CHAPITRE II

### STUDY OF THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL NEED SATISFACTION AND FRUSTRATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EMPLOYEE BEHAVIOUR

Galipeau, Caroline<sup>1</sup>, Carpentier, Joëlle<sup>1</sup>, Thibault Landry, Anaïs<sup>2</sup>, and Forest, Jacques<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Department of organisation and human resources, ESG-UQAM, Montréal, Québec,  
Canada

<sup>2</sup> Department of management, JMBS-Concordia University, Montréal, Québec,  
Canada

Article soumis au *Journal of Organizational Behavior*

## 2.1 Abstract

The relationships between organizational justice and employee behaviours have long been established. However, the mechanisms linking justice to behaviours are still misunderstood. The present paper presents two studies aiming to shed light on these phenomena through the lens of Self-Determination Theory. It is one of the firsts to use basic psychological need satisfaction and need frustration as mediating variables in this relationship. The research project also aimed to complete organizational justice literature by taking into account the full spectrum of justice, including its injustice dimensions. It is thus one of the first studies to use the justice measurement scale that contains both violation and adherence to the rule of justice. Both studies used SEM analyses. Study 1 demonstrated a link between procedural and interpersonal justice and performance, citizenship and deviance behaviours, mediated by both need satisfaction and need frustration. It highlighted a link between distributive justice and performance, citizenship and deviance behaviours, mediated by need satisfaction. Study 2 demonstrated a link between distributive justice and performance, citizenship and deviance behaviours, mediated by need satisfaction and frustration. The second study also demonstrated a link between procedural and interpersonal injustice and performance, citizenship and deviance behaviours, mediated by both need satisfaction and frustration.

## 2.2 Introduction

Justice is a social construct that is imparted through parenting and socialization, based on what is morally accepted or not within a certain group or culture at a given time (Cropanzano *et al.*, 2011). It is integrated by children starting at a young age, even if only its basic concepts are first understood (Nucci, 2001). Children indeed react to difference in treatment between siblings for example. This highlights how early in life people start evaluating events and decisions based on how just or fair they perceive their treatment compared to that of all members of the group. These evaluations and reactions do not fade into adulthood. They are later applied to other life domains such as the workplace. Cropanzano *et al.* (2011) also refer to the assessment of fairness (or justice) as a moral explanation of events, that allows us to determine what is justified as per a certain set of moral standards and to establish our sense of belonging within a certain cultural group. Therefore, it can also be tied to how much workers feel like they belong in their work environment, and their subsequent attitudinal or behavioural reaction.

Both fair and unfair treatments have the potential to trigger a response. This study is interested in employee behavioural responses to organizational justice, and more specifically, in the mechanisms at work between organizational justice and those positive and negative behavioural responses. Meta-analyses and reviews have demonstrated the links between perceptions of justice and employees' tendencies to adopt positive and negative behaviours (Ambrose, 2002 ; Colquitt *et al.*, 2013), but their attempts at understanding the mechanisms by which they are linked provided the literature with only tentative explanation. Indeed, Colquitt *et al.*'s 2013 meta-analysis only demonstrated a partial mediation of those relationships by either the quality of the social exchange of both parties, or by the employees' affect.

The present paper proposes to combine Self-Determination Theory and the literature on organizational justice should allow for a better understanding of the mechanisms linking organizational justice perception and employee behaviour. Previous research under self-determination paradigm has indeed suggested that psychological need satisfaction might act as a mediator between employee's perception of justice and their reactions, but these studies mostly studied impacts on attitudes, focused on specific dimensions of justice and did not examine injustice dimensions (Gillet *et al.*, 2013 ; Olafsen *et al.*, 2015). Therefore, two studies have been conducted with the aim of providing a more complete picture of the role played by psychological needs in the behavioural reactions of employees when faced with a perception of justice or injustice at work. In the first study the impact of organizational justice on organizational citizenship behaviours (OCB) and in-role performance (IRP), as well as organizational deviance behaviours (ODB) was examined. Study 1 contributes to justice literature and to Self-Determination Theory by examining the mediating role of both need satisfaction and need frustration in the relationship between justice and employee behaviours. The second study also adds to the literature by re-examining the relationships found in Study 1 with the addition of organizational injustice. Indeed, Study 2 examined the mediating role of need satisfaction and frustration in the relationship between both organizational justice and injustice and employee' tendency to adopt positive and negative behaviours.

### 2.3 Organizational Justice

A number of authors have investigated justice at work and classified it into four dimensions (e.g., Colquitt *et al.*, 2001, 2013). First, *distributive justice* is described as an evaluation of an outcome's or allocation's value compared to the contribution of its recipient (e.g., the salary received for a particular position; Adams, 1965; Deutsch,

1985; Leventhal, 1976). To be perceived as «just» or «fair», the recipient must feel that their contribution is rewarded appropriately for its worth. Second, while *procedural justice* was originally introduced by Thibaut and Walker (1975) in the course of their studies on the justice system, the definition used today was largely established by Leventhal (1980), who transferred the concept into the work domain. It refers to the mechanisms, the policies and procedures in place to arrive at any given outcome. For instance, this would include policies put in place to determine annual pay raises, such as the criteria used, the person responsible for the evaluation, the moment when it is done or the place for the employee voice in the process. In sum, procedural justice can be described as the fairness of the process by which an outcome (allocation, award, decision) is determined. Finally, the term interactional justice (Bies & Moag, 1986) encompasses the last two justice dimensions, which Colquitt and his colleague's (2001) recommended to treat as distinct dimensions. *Interpersonal justice* refers to the degree of perceived respect the recipient feels in the interactions that take place, while *informational justice* refers to the availability, quantity and quality of the information the recipient is provided in regards to procedures or outcomes (Greenberg, 1993).

### 2.3.1 Justice and relationship to employee behaviours

Among several consequences studied in Colquitt *et al.*' meta-analyses (2001, 2013) and Ambrose's review (2002) on the effects of justice, positive relations were highlighted between the four dimensions of justice and employee' tendency to adopt positive behaviour, as well as their negative relations with counter-productive work behaviour (also known as workplace deviance).

The most obvious positive behavior adopted by employees is that of *In-Role Performance*. It relates to the accomplishment of an individual's duties in his or her role

such as adequately completing assigned tasks. Positive organizational behaviour, however, goes beyond completing the tasks that are expected in the role description. Indeed, employee positive behaviours also encompass their tendency to adopt organizational citizenship behaviours. The concept of citizenship behaviour refers to the accomplishment of tasks or the demonstration of behaviours that fulfill or exceed what is expected of an employee (Organ, 1990). This type of behaviour can be seen as the unsung hero of organizational success, since it is mostly noticed when absent. This is highlighted by the use of “work to rule” tactics in industrial relations conflict context. This tactic refers to periods of time during which employees purposefully choose to strictly adhere to their job description in the course of their work shifts, translating to “doing the bare minimum”. The slow-downs and internal problems generated by these tactics (e.g., Johnson, 2011) showcase the importance of the unwritten roles employees play every day and the conscious decision that represents OCB. William and Anderson (1991) distinguished two types of OCBs. First, *Extra-Role Organizational Citizenship Behaviour* (OCBER) refers to an employee’s additional steps taken towards colleagues and superiors such as assisting them with their tasks. Second, *Organizational Citizenship Behaviour Towards the Organization* (OCBOR) refers to behaviour that benefits the organization as a whole, such as informing in advance in case of absence. Multiple studies have linked organizational justice to OCB, such as Karriker & Williams (2009), who demonstrated both a direct positive relationship between justice and citizenship behaviours and an indirect relationship between them via leader-member exchange and organization-member exchange. Nadiri & Tanova (2010) also demonstrated a positive relationship between procedural and distributive justice and OCB, while Lambert & Hogan (2013) found a positive relationship between procedural justice and citizenship behaviours among correctional facility personnel.

While OCBs and IRP are considered as being on the positive end of the behaviour spectrum, deviance behaviours are on the opposite, negative end. Behaviours of organizational deviance represent employee’s willful actions to hinder organizational

operations or to benefit unduly from them (e.g., slowing down production, theft). The work of Bennett and Robinson (2000) highlights the cost of deviance in the workplace with estimates in the billions of dollars every year in the United States alone. In 1995, Robinson and Bennett established a typology of the two dimensions of deviant behaviours, placing them in a quadrant *per* the target and the seriousness of the behaviour. The target of the behaviour will classify it between *Organizational Deviance Behaviours* (ODB), which is aimed at the organization itself, and *Interpersonal Deviance Behaviours* (IDB), which is aimed at people within the organization. Regarding the “seriousness” axis, ODBs and IDBs range from production and political deviance (minor) to property deviance and personal aggression (major) (Berry *et al.*, 2007; Robinson & Bennett, 1995). In 2005, Henle demonstrated that distributive, procedural and interactional justice were negatively related to workplace deviance, while Ferris *et al.* (2012) later conducted a diary study that demonstrated a negative relationship between interpersonal justice and deviance behaviours. More recently, Khattak *et al.* (2019) demonstrated a negative relationship between procedural justice and organizational deviance behaviours.

#### 2.4 Exploring mediation mechanisms

Although it has been established that organizational justice can have an impact on employees’ tendency to adopt positive or negative behaviours (Ambrose, 2002; Colquitt *et al.*, 2001, 2013), the mechanisms by which perceptions of justice have an impact on employee behaviours remain unclear. Yet, studying the mechanisms involved in the justice/behaviour relationship is important to help researchers and practitioners understand why people behave in certain ways and could eventually help predict and/or prevent such behaviours. The present paper thus investigates mediating

cognitive processes between the antecedents (justice perception) and consequences (employee behaviours).

In their latest meta-analysis on justice, Colquitt *et al.* (2013) began this investigation and outlined two potential mediators in these relationships: social exchange and affect. They posited that “social exchange quality”, which was measured with a combination of variables (perceived organizational support, leader-member exchange, trust, commitment), or affect (positive and negative state affect) would mediate the relationship between justice and behavioural outcomes. However, their results showed that these mediators only partially explained the relationship between employee perception of justice and their behaviours, and that other mediators should therefore be explored. In line with this, Chan & Lai (2017) demonstrated that “communication satisfaction” acted as a mediator in the relationship between distributive, procedural and interactional justice and citizenship behaviours. However, their study had several limitations that are worth mentioning. First, the concept of communication satisfaction, which measures dimensions such as supervisory communication, corporate information and personal feedback, appears to be rather similar to interactional justice (interpersonal and informational justice dimensions). Second, mediation was tested using the Baron and Kenny (1986) method, which relies on the causal steps approach and has been criticized for its low power and for not being based on a quantification of the intervening effect (Hayes, 2009). In addition, this method does not allow for testing of the goodness-of-fit of their model. More recently, Khattak *et al.* (2019) tested the mediating role of anger in the relationship between justice and deviance behaviours. They found that anger mediated the relationship between distributive justice and deviance behaviours towards the organization, and that it mediated the relationship between procedural justice and interpersonal deviance, but all other mediation relationships were either partial or non significant. They also relied on the Baron and Kenny (1986) method. Finally, both Khattak *et al.*'s (2019) and Chai & Lai (2017) tested only for either negative or positive behaviours at work. In search of more

complete explanations, some researchers examined the impact of justice through the lens of Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2017).

## 2.5 Self-Determination Theory

Self-Determination Theory (SDT) is a meta-theory of human motivation. It posits that there are three basic (or fundamental) psychological needs that require satisfaction for human beings to function optimally (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2017). These needs include *autonomy*, which refers to the need to self-regulate one's experiences and actions; *competence*, which refers to the need to feel efficacy or task mastery, and *relatedness*, which refers to the need for meaningful human connections. Those needs are also qualified as universal, which allows for generalization regardless of culture (Chen *et al.*, 2015). The importance of their satisfaction for optimal functioning has also been demonstrated in various domains such as sports, education, parenting and workplace. In the work domain specifically, need satisfaction has been linked, among others, to a greater quality of motivation and to well-being (Deci *et al.*, 2017), organizational commitment (Fernet *et al.*, 2012) as well as work satisfaction in general (Van den Broeck *et al.*, 2010, 2016).

In addition to psychological need satisfaction, researchers have highlighted the importance of also studying need frustration (Vansteenkiste *et al.*, 2020; Vansteenkiste & Ryan, 2013). Indeed, while needs can be satisfied (such as when the employee is allowed to choose the method to complete the task) or not (such as when the employee is imposed one method to complete the task), they can also be actively frustrated (such as when the employee wants to use a different method for the task but is denied). Deci *et al.* (2017) highlighted that need satisfaction was less effective to predict negative outcomes than need frustration. For example, in a study about the relationship between

teaching style and students' vitality, depression and eating disorders showed that only need frustration was linked to depression and eating disorders (Bartholomew *et al.*, 2011a). Need frustration has also been associated with challenge avoidance and fear of failure (Bartholomew *et al.*, 2018a), as well as psychosomatic complaints and lower life satisfaction (Trépanier *et al.*, 2016). The use of both need satisfaction and frustration, was also recently recommended by Van den Broeck *et al.* (2016) in order to study their distinct relationships to positive and negative consequences.

Authors recently started to investigate the relationships between organizational justice and need satisfaction. For instance, a study by Gillet *et al.* (2013) found that need satisfaction fully mediated the relationship between procedural justice and three organizational outcomes, namely organizational identification, job performance and work satisfaction. Their study was the first, to our knowledge, to include need satisfaction as a mediator of the relationship between justice and employee outcomes. However, the study only included the procedural dimension of justice, did not include measures of injustice, and did not consider need frustration as a potential mediator. Olafsen *et al.* (2015) also studied the role of organizational justice and employees' basic need satisfaction in the complex relationship between need support and intrinsic motivation. They found that, in the presence of need support, procedural justice was positively related to need satisfaction, which in turn was positively related to intrinsic motivation at work. Olafsen *et al.*'s (2015) study investigated only two of the dimensions of justice (results regarding distributive justice were not significant), as well as an attitudinal consequence rather than a behavioural one. However, it provided a model in which the impact of one specific dimension of justice was fully mediated by need satisfaction, thus moving research towards a better understanding of the mechanisms of justice. As it was the case for Gillet *et al.* (2013), their study also only included measures of need satisfaction, leaving out measures of need frustration. Aryee *et al.* (2015) conducted a study regarding the influence of justice on job performance, and its relation to need satisfaction. They found that overall justice had both a direct

and indirect positive relationship with job performance. Similarly to Olafsen *et al.*'s (2015) results, the indirect relationship showed a relationship between overall justice and intrinsic motivation, mediated by need satisfaction and trust in the organization. In turn, intrinsic motivation had a positive relationship with job performance. While this study presented interesting results concerning the mediating role of need satisfaction in the relationship between justice and intrinsic motivation, it offered a partially mediated model between justice and employee behaviours. Furthermore, overall justice was used, rather than four distinct justice types, no measures of injustice were used and need frustration was not included in the model. Examining both need satisfaction and frustration should allow for a more complete and accurate prediction of both positive and negative behavioural outcomes of justice and injustice. It is worth noting that each of these studies only examined positive outcomes, leaving behind negative outcomes such as deviant behaviours.

Finally, a study from Michel & Hargis (2017) did look at deviance behaviours and injustice. They did not use the broader need satisfaction or frustration concepts as mediating variables, but rather a narrower SDT concept: intrinsic motivation. They found that the relationship between procedural injustice and deviance behaviours was mediated by intrinsic motivation. They concluded their discussion with recommendations to expand the use of SDT by adding need satisfaction and frustration in the study of the impact of organizational justice and deviant behaviours.

## 2.6 Study 1

Study 1 investigates the relationships between organizational justice, need satisfaction, need frustration and employee's tendency to adopt OCB, IRP and ODB. Based on recent studies (Gillet *et al.*, 2013; Olafsen *et al.*, 2015; Aryee *et al.*, 2015), it is proposed

that perceived justice can contribute to satisfying employee's basic psychological needs. Other recent studies demonstrated that negatively perceived social environments were related to need frustration (Bartholomew *et al.*, 2018; Trépanier *et al.*, 2016), which suggests that low perceptions of justice could frustrate employee's basic psychological needs. More specifically, it is expected that organizational justice perception will have a positive relationship with need satisfaction, and a negative relationship with need frustration. Considering the previously studied positive and negative reactions to such satisfaction (Deci *et al.*, 2017; Fernet *et al.*, 2012) and frustration (Bartholomew *et al.*, 2018; Trépanier *et al.*, 2015, 2016), it is also posited that the more employees will have their needs satisfied, the more they will tend to exhibit citizenship behaviours and IRP, and the less they will tend to adopt deviant behaviours. The inverse patterned is expected for need frustration. The general model of this study is displayed in Figure 2.1. The following hypotheses were thus tested:

Hypotheses 1 a) to d): Procedural (a), distributive (b), interpersonal (c) and informational (d) justice will be positively related to need satisfaction and negatively related to need frustration.

Hypotheses 2 a) to e): Need satisfaction will be positively related to IRP (a), OCBER (b) and OCBOR (c) and negatively related to ODB (d) and IDB (e).

Hypotheses 3 a) to e): Need frustration will be negatively related to IRP (a), OCBER (b) and OCBOR (c) and positively related to ODB (d) and IDB (e).

Hypothesis 4: Need satisfaction will mediate the postulated relationships between the four types of justice and all types of positive and negative behaviours at work.

Hypothesis 5: Need frustration will mediate the postulated relationships between the for types of justice and all types of positive and negative behaviours at work.

## 2.6.1 Method

### 2.6.1.1 Sample and procedure

The dataset for the first study was collected as part of a larger study. The survey was sent via a mailing list provided by the professional order of Certified Human Resources Professionals (CHRP) in the province of Québec, Canada, and gathered data on justice perception in the workplace, need satisfaction and frustration, as well as behaviour at work<sup>1</sup>. In total, 1315 French-speaking employees working in the province of Québec, in Canada, took part in this study. The majority of participants were women (72%) and the mean age was 39.13 ( $SD = 17.69$ ). The sample is representative of the professional order's membership where 74.8% are women and 81.9% of the membership is between the ages of 26 to 55 (Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, 2019). Most respondents (66.3%) worked in the private sector and the average time working for their organization was 5.97 years ( $SD = 6.68$ ). The majority of participants were in the Professional category (55%). Others were Direction (28%), First Level Management (13%), Technician (2%) and Clerk (2%).

### 2.6.1.2 Measurements

Since the overall questionnaire used for the research project included several scales, shortened versions of the original scales were used to ensure a reasonable completion time. Items with the highest loadings in the validation study of each original scale were selected. In addition, because French is the official language of the province of Québec, scales were translated into this language using the back translation procedure

---

<sup>1</sup> The data collected also included questions about salary, compensation method, portion of pay that is variable and benefit packages. The data was never used before for publication.

(Vallerand, 1989) when necessary. Unless otherwise noted, responses to all items were measured using a seven-point Likert-type scale, ranging from completely disagree (1) to completely agree (7). For each of the scales and subscales presented below, global and dimensional scores were computed using the average of the responses to each of the items. These global and dimensional scores were then used as observed variables in the models presented in the analysis section.

*Organizational Justice* was measured using Colquitt's (2001) scale. For each of the four dimensions of justice, the three items with the highest loadings among the positively worded items were included. The dimensions measured were *procedural* (sample item: "I am able to express my views during decision-making procedures";  $\alpha = .0.83$ ), *distributive* ("The outcome I receive reflect the effort I have put into my work";  $\alpha = 0.96$ ), *interpersonal* ("My superior treats me in a polite manner";  $\alpha = .0.95$ ) and *informational justice* ("My superior is candid when communicating with me";  $\alpha = 0.87$ ).

*Needs Satisfaction at work* was measured using Van den Broeck *et al.*'s (2010) scale. This scale assesses satisfaction of the need for *competence* ("I really master my tasks at my job"), *autonomy* ("The tasks I have to do at work are in line with what I want to do") and *relatedness* ("Some people I work with are close friends of mine"). Three items per need were included. Scores representing the level of satisfaction of each of the needs were first created by averaging the answers to the three items of each subscales. As shown in Table 2.1, the three need satisfaction subscales (i.e., competence, autonomy and relatedness) significantly and positively correlated with each other, with correlations ranging from  $r = .08$  to  $.28$ . Considering these significant correlations and in line with Van den Broeck *et al.*'s (2016) assertion that needs could be assessed globally, a global score of need satisfaction ( $\alpha = 0.66$ ) was computed using the mean of the three needs.

*Needs Frustration at work* was measured using an adaptation for the work domain of Bartholomew *et al.*'s (2011) scale, which was originally developed for the sport-context. This scale assesses the extent to which the need for *competence* (“There are situations at work that make me feel incompetent”), *autonomy* (“I feel forced to follow decisions made for me”) and *relatedness* (“I feel other people dislike me”) are frustrated. Three items per need were used to assess need frustration. As was the case for need satisfaction, the three need frustration subscales significantly and positively correlated with each other ( $r = .40$  to  $.65$ , see Table 2.2) and thus a global score of need frustration ( $\alpha = 0.87$ ) was computed using the mean of the three needs.

*Organizational Citizenship Behaviours & Performance* were measured using Williams & Anderson's (1991) scale. Three items were used for each of the three types of citizenship behaviours. The behaviours measured were *extra-role citizenship behaviour* (“I go out of my way to help new employees”;  $\alpha = 0.61$ ), *in-role performance* (“I perform tasks that are expected of me”;  $\alpha = 0.77$ ), and *citizenship behaviour towards the organization* (“I give advance notice when unable to go to work”;  $\alpha = 0.36$ ).

*Organizational Deviance* was measured using Bennett & Robinson's (2000) scale. It contained four items for *interpersonal deviance behaviour* (sample: “I made fun of someone at work”;  $\alpha = 0.60$ ) and six items for *organizational deviance behaviour* (sample: “I put little effort into my work”;  $\alpha = 0.74$ ). Participants indicated the frequency at which they engaged in the listed behaviours on a seven-point scale ranging from “never” (1) to “daily” (7). The scale constructed to measure the IDB and ODB dimensions contains items that are both minor and major, but “seriousness” is not used as a criteria to separately study the items (Bennett & Robinson, 2000).

### 2.6.1.3 Data Analysis

Preliminary analyzes were performed using SPSS software (version 25). The adequacy of the proposed model was assessed by structural equation modeling using AMOS (version 26; Arbuckle, 2014). All models were tested with standardized coefficients obtained by maximum likelihood estimation. Model fit was evaluated using the Comparative Fit Index (CFI), the Normed Fit Index (NFI), the Tucker–Lewis Index (TLI), the Goodness of fit Index (GFI), the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) and the Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). The CFI, NFI, TLI and GFI range between 0 and 1, where values greater than .90 indicate satisfactory fit, and values greater than .95 are ideal (Hoyle, 1995; Miles & Shevlin, 1998; Schumacher & Lomax, 1996a, 1996b). RMSEA and SRMR values below 0.05 indicate a close fit, and values lower than .08 suggest an adequate fit (Browne & Cudeck, 1993; Hu & Bentley, 1999).

### 2.6.1.4 Preliminary Analyses

Table 2.3 contains the descriptive statistics and correlations between all variables. Normal distribution was confirmed for all variables except interpersonal justice, interpersonal deviance, organizational deviance and need frustration. Univariate extreme scores were inspected by creating z-scores for each variable. The variables which were not normally distributed contained z-scores greater than +/- 3.29. These scores were individually changed to a score representing the mean +/- 3.29SD to maintain the extreme nature of these responses, while limiting the chances that these outliers exaggerate the results. Following these adjustments, all variables were normally distributed, as indicated by skewness and kurtosis scores ranging from -1.51 to 2.79 (Kline, 2011). Harman's single factor score was also used to diagnose common

method bias on self-reported data. The results demonstrated a 21.14% variance for a single factor, which is below the 50% threshold (Harman, 1960) to determine bias. Therefore, it is accepted that common method bias should not distort the interpretation of the relationships among the variables.

## 2.6.2 Results

A first model (M1) was tested in which all the relationships postulated in the hypotheses were included. Indices indicated a good fit to the data and M1 was thus retained: CFI: 0.99, NFI: 0.98, TLI: 0.97, GFI: 0.99, RMSEA: 0.05, SRMR: 0.03. Figure 2.2 represents all the significant relationships found. Hypotheses 1a and 1c were supported, where procedural justice and interpersonal justice were found to both relate positively to need satisfaction (procedural:  $\beta = 0.31$ ;  $p < 0.001$ ; interpersonal:  $\beta = 0.08$ ;  $p = 0.029$ ) and negatively to need frustration (procedural:  $\beta = -0.45$ ;  $p < 0.001$ ; interpersonal:  $\beta = -0.17$ ;  $p < 0.001$ ). Hypothesis 1b was partially supported, as distributive justice was only positively related to need satisfaction ( $\beta = 0.06$ ;  $p = 0.030$ ), but not related to need frustration ( $p = 0.481$ ). Hypothesis 1d was not supported as no relationship was found between informational justice and need satisfaction ( $p = 0.079$ ) and frustration ( $p = 0.193$ ). Therefore, the results suggest that the higher the perceptions of procedural and interpersonal justice are, the higher the need satisfaction and the lower the need frustration are as well. In addition, the more employees report experiencing high levels of distributive justice at work, the more they also perceive their needs as being satisfied when at work.

Hypotheses 2a, 2b and 2d were also supported as positive relationships were found between need satisfaction and IRP ( $\beta = 0.31$ ;  $p < 0.001$ ) and OCBER ( $\beta = 0.32$ ;  $p < 0.001$ ), as well as a negative relationship between need satisfaction and organizational

deviance behaviour ( $\beta = -0.16$ ;  $p < 0.001$ ). These results suggest that higher need satisfaction is related to a greater tendency to adopt citizenship and IRP behaviours and a lesser tendency to commit deviance behaviours towards the organization. Hypothesis 2e, positing a negative relationship between need satisfaction and interpersonal deviance, was not supported by the results ( $p = 0.988$ ).

The reliability coefficient for the measure of the organizational citizenship behaviour dimension was unacceptable. Therefore, this type of citizenship behaviour was removed from the final model and Hypotheses 2(c) and 3(c) could not be tested in the present study.

Results also supported Hypotheses 3d and 3e. Indeed, a positive relationship was found between need frustration and ODB ( $\beta = 0.24$ ;  $p < 0.001$ ) and IDB ( $\beta = 0.31$ ;  $p < 0.001$ ). This suggests that the more employee needs are frustrated, the more they tend to commit deviant behaviours. Contrary to Hypothesis 3a, need frustration does not seem to relate to IRP ( $p = 0.197$ ). While Hypothesis 3b postulated that need frustration would be *negatively* related to OCBER, a marginally significant *positive* relationship was found between these two variables ( $\beta = 0.06$ ;  $p = 0.056$ ).

To test the mediating role of need satisfaction and need frustration in the relationship between justice and IRP, citizenship and deviant behaviours, 95 % confidence intervals were computed from 2000 bootstrap samples (MacKinnon *et al.*, 2004; Preacher & Hayes, 2008). Since the model had two mediators, specific indirect effects were calculated using the indirect effects plugin (Gaskin & Lim, 2018). A mediation effect is considered significant when the confidence intervals exclude zero. As shown in Table 2.4, most but not all of the indirect effects proposed in the model are significant. Therefore, Hypotheses 4 and 5 were partially supported. Indeed, need satisfaction acted as a mediator of the relationships between procedural justice and both types of positive behaviours (OCBER and IRP). It also acted as a mediator in the relationship between

procedural and distributive justice and ODB. Need frustration acted as a mediator of the relationship between two types of justice (procedural and interpersonal) and both types of deviance behaviour (organizational and interpersonal). However, although relationships were found between distributive justice and need satisfaction, as well as between need satisfaction and both IRP and OCBER, need satisfaction does not seem to be a mediator between distributive justice and either type of positive behaviours. Relationships were also found between procedural justice and need satisfaction, as well as between need satisfaction and ODB, but need satisfaction does not seem to mediate the relationship between procedural justice and ODB. Finally, while interpersonal justice had a relationship with need satisfaction, which had a relationship with IRP, OCBER and ODB, need satisfaction does not appear to mediate the relationship between interpersonal justice and any of the studied behaviour.

### 2.6.3 Discussion

This study tested the mediating role of need satisfaction and frustration in the relationships between the four types of organizational justice and employees' positive and negative behaviours. The procedural and interpersonal justice dimensions seem particularly crucial as they influence both need satisfaction and frustration. This seems to highlight the importance of "how" things are done over that of the outcome (represented by distributive justice). While it was expected that need satisfaction would both increase positive behaviours and decrease negative behaviours, and that need frustration would both increase negative behaviours and decrease positive behaviours, the results do not fully support these hypotheses. Rather, it appears that while need satisfaction encourages the adoption of positive behaviours it is also negatively related to organizational deviance (but not as strongly as it is to positive behaviours). Avoiding need frustration thus seems to be the best way to reduce workplace deviance, as its

effect on negative behaviour is significant and distinct. The unexpected (marginally significant,  $p = 0.056$ ) positive relationship between need frustration and extra-role citizenship behaviour suggests that need frustration could be linked to a greater tendency to adopt citizenship behaviours towards others. However, as this result is only marginally significant, it needs to be further investigated before any conclusion may be drawn. Study 1 has certain limitations. Indeed, some scales yielded reliability coefficients that were slightly lower than 0.70. Results thus need to be replicated to ensure their validity and reliability. More importantly, it does not take into account organizational injustice. Study 2 was thus conducted with the aim of replicating the results of Study 1, and also examining the role played by organizational injustice in employee behaviours.

## 2.7 Study 2

While Study 1 first introduced need frustration as a mediator in the relationship between organizational justice and employee's positive and negative behaviours, Study 2 further explored the context of those behaviours by adding measures of injustice in the workplace. Colquitt *et al.* (2014) recently contended that in order to fully grasp the construct of organizational justice and its correlates, the scales must also include the measure of injustice. Injustice is different from low justice and involves an actual violation of the principles of justice (Colquitt *et al.*, 2014). These authors found that one's reactions to adherence to justice principles were different than one's reactions to their violations. Indeed, Organ (1990) postulated that citizenship behaviour would decrease in the presence of injustice, whereas Ambrose *et al.* (2002) put forth that injustice would be the single most significant cause of workplace sabotage. In the present study, adding organizational injustice measures to ensure that the model captured all the potential organizational justice contexts was also coherent with a

similar decision to add need frustration (instead of only need satisfaction) as a mediator to capture its own distinct relationships with perceived justice and employee behaviours. While there are multiple studies concerning the impact of justice (low to high) on employee behaviours, there appears to be no previous study examining the link between injustice, as measured by Colquitt *et al.*'s (2015) scale, and employee behaviours in the organizational behaviour field, nor in the SDT literature. The way it relates to need satisfaction and frustration is thus still unknown. However, while it was posited in Study 1 that organizational justice would create a supporting environment linked to higher need satisfaction and lower need frustration, it is reasonable to expect that organizational injustice would foster a frustrating environment linked to lower need satisfaction and higher need frustration. The general model of this study is displayed in Figure 2.3.

In addition to studying the impact of perceived injustice, Study 2 had two complementary goals. First, better reliability on the need satisfaction and organizational citizenship behaviour scales was required for more robust result interpretation as the Cronbach alphas for the two scales were both slightly below 0.70. The original scales were used in full, instead of short-versions, with native speakers. Secondly, result replication allows for a more reliable generalization. Considering that Study 1 results were obtained from a specific population (human resources practitioners), it should be replicated with participants from diverse professional backgrounds. The replication of the results of Study 1 will also aim to further examine the marginally significant positive relationship that emerged between need frustration and OCB toward others. Study 2 thus gathered data on justice and injustice perceptions in the workplace, need satisfaction and frustration, as well as behaviours at work. The following hypotheses were tested:

Hypotheses 1 a) to d): Procedural, (a), distributive (b), interpersonal (c) and informational (d) justice will be positively related to need satisfaction and negatively related to need frustration.

Hypotheses 2 a) to d): Procedural, (a), distributive (b), interpersonal (c) and informational (d) injustice will be negatively related to need satisfaction and positively related to need frustration.

Hypotheses 3 a) to d): Need satisfaction will be positively related to IRP (a) and OCBER (b), and negatively related to ODB (c) and IDB (d).

Hypotheses 4 a) to c): Need frustration will be negatively related to IRP (a), and positively related to ODB (b) and IDB (c).

Hypothesis 5: Need satisfaction will mediate the postulated relationship between the four types of justice and the four types of injustice and all types of positive and negative behaviours.

Hypothesis 6: Need frustration will mediate the postulated relationships between the for types of justice and the four types of injustice and all types of positive and negative behaviours.

Although recent literature on the distinct role of need frustration and satisfaction suggests that while satisfaction better predicts positive consequences, frustration provides a better understanding of the onset of negative consequences (Deci *et al.*, 2017), results of Study 1 suggest otherwise. Indeed, in Study 1, need frustration was marginally but positively related to the appearance of OCB towards others. However, the fact that these results were only marginally significant suggests that it is too early to draw any clear conclusions on this subject. Therefore, it seems difficult at this stage

to posit a clear hypothesis about the impact of need frustration on the adoption of organizational citizen behaviors towards others. Study 2 will therefore serve to further explore this relationship.

## 2.7.1 Method

### 2.7.1.1 Sample and procedure

Participants were recruited using an online recruitment service, Prolific Academic, based out of the United Kingdom. Prolific Academic is an online crowdsourcing platform that has been accepted in the behavioural science field, where participants from around the world register to complete questionnaires in exchange for compensation. Its subject pool contains participants from more diverse backgrounds and also more naïve to experimental research tasks than other platform such as MTurk (Peer *et al.*, 2017, as cited in Palan & Schitter, 2018). A recently published study has confirmed that Prolific Academic offers a diverse participant pool for scientific studies and produces high quality results cost-effectively (Peer *et al.*, 2017). Prolific Academic recommends paying participants £5 (around \$8,50CAD at the time of the study) per hour for their participation. The study took approximately 25 minutes to complete. Therefore, participants received on average \$4.20CAD for their participation. The service includes eligibility criteria setting, such that a population with only certain characteristics can be targeted. The criteria used to recruit were the following: adults (18 or older), English-speaking (mother tongue or fluent), and working full time in North America. Out of 355 responses received, 328 were used for this study. The responses that were rejected contained abnormal and irregular response patterns and were deleted before data analysis began. Of the sample, 55% were men and 44% were women (1% preferred not to say or identified as “other”). While most participants were 39 years old or younger (18-29: 38%, 30-39: 38%), 16%

were aged 40-49, 6% were in the 50-59 age category and 2% were over 60 years old. The professional categories distribution was as follow: Professional (48%), First Level Management (17%), Clerical (16%), Blue Collar/Manual Worker (9%), Technician (8%) and Direction (2%).

#### 2.7.1.2 Measurements

The scales used in Study 1 were used in Study 2, with a few adjustments. All scales were used in their original English language. All scales were also used in full rather than short-versions, with the exception on William & Anderson's (1991) citizenship and performance behaviour scale. Indeed, only the IRP and OCBER dimensions were assessed, to coincide with the final model presented in Study 1 and allow for simpler result comparison. The seven-point scale to measure positive behaviours was modified to concur with Bennett & Robinson's (2000) deviance behaviour scale. The citizenship and performance behaviour response scale for Study 2 thus ranged from "never" (1) to "daily" (7). Therefore, in Study 2, both positive and negative behaviour scales measure behaviour frequency. Cronbach's alphas were calculated to determine the reliability of each of the scales. They can be found in Table 2.7, along with the number of items per variable.

In order to assess both perceptions of justice and injustice, Colquitt *et al.*'s (2015) organizational justice scale, which is an update to Colquitt's (2001) scale in which injustice dimensions were added, was used in full version. Therefore, the following new dimensions were measured: *procedural injustice* (sample out of seven items: "Are (decision-making) procedures applied unevenly?"), *distributive injustice* (sample out of four items: "Are those outcomes (such as pay) inconsistent with the effort you have put into your work?"), *interpersonal injustice* (sample out of four items: "Does your

superior treat you with disregard?") and *informational injustice* (sample out of five items: "Is your superior dishonest when communicating with you?").

As shown in Tables 2.5 and 2.6 respectively, the three need satisfaction subscales (i.e., competence, autonomy and relatedness) significantly and positively correlated with each other, with correlations ranging from  $r = .38$  to  $.64$ , while the three need frustration subscales significantly and positively correlated with each other ( $r = .68$  to  $.78$ ). Global scores of need satisfaction and need frustration were computed using the mean of the three needs.

#### 2.7.1.3 Data Analysis

The same preliminary analyzes performed in Study 1 were performed in Study 2 using SPSS software (version 25) and IBM Amos 26 (Arbuckle, 2014). Similarly, the same indices were used (CFI, NFI, TLI, GFI, RMSEA, SRMR) to determine model fit.

#### 2.7.1.4 Preliminary Analyses

Table 2.7 contains the descriptive statistics, Cronbach's alphas and correlations between variables. Normal distribution was confirmed for all variables except for informational injustice, IRP and interpersonal deviance. Univariate extreme scores were inspected by creating z-scores for each variable. The informational injustice, IRP and interpersonal deviance dimensions had z-scores greater than  $\pm 3.29$ . These scores were individually changed to a score representing the mean  $\pm 3.29SD$  to maintain the extreme nature of these responses, while limiting the chances that these outliers exaggerate the results. With the exception of interpersonal justice, all variables were

then normally distributed, as indicated by skewness and kurtosis scores ranging from -1.512 to 2.285 (Kline, 2011). Scores on Interpersonal justice were transformed (1/interpersonal justice) to obtain normal distribution. After the transformation, interpersonal justice was normally distributed with a skewness score of -0.757 and a kurtosis score of -0.942. The scores on this variable were then reversed for ease of interpretation. The results demonstrated a 24.16% variance for a single factor. Therefore, it is accepted that common method bias should not distort the interpretation of the relationships between the variables.

### 2.7.2 Results

The initially tested model (M2), was based on the model used in Study 1. However, fit indices were not satisfactory with the proposed model (CFI: 0.74, NFI: 0.72, TLI: 0.55, GFI: 0.79, RMSEA: 0.21, SRMR: 0.25). Inspection of the model modification indices suggested adding covariances between independent variables as well as between dependent variables. This addition concurs with the assertion from Colquitt *et al.* (2014, 2015) that justice and injustice are opposing ends of the same construct, therefore its dimensions should be related. This also reflects Cropanzano *et al.*'s (2001) assertion that different types of justice perceptions would be related due to the relationship between the justice perception of an event and the justice perception of an agent (such as the superior). Under this paradigm, even as an outcome is judged as fair, when a manager is perceived to be unfair, it may still be assumed that the process they used was unjust and that they provided insufficient or faulty information. Therefore, additional covariances were added between each dimension of justice and injustice. Similarly, covariances were added between IRP and IDB, as they both reflect behaviours directed at others, and between OCBER and ODB, as they are both more related to behaviours towards the organization. Additionally, the modification indices

suggested adding covariances between error terms and interpersonal injustice, and between error terms themselves. These suggested additions were not applied in the model since they would not have been grounded on theory.

The second model tested for this study (M3), provided an adequate fit to the data (CFI: 0.98, NFI: 0.97, TLI: 0.94, GFI: 0.96, RMSEA: 0.079, SRMR: 0.055) and was thus further analyzed.

Figure 2.4 provides details of all the significant relationships found within the model, using standardized coefficients. Distributive justice was positively related to need satisfaction ( $\beta = 0.27$ ;  $p < 0.001$ ) and negatively related to need frustration ( $\beta = -0.16$ ;  $p = 0.044$ ). This was the only dimension of the justice spectrum that presented significant relationships with the mediators in Study 2, therefore only supporting Hypothesis 1b. Hypotheses 1a, 1c and 1d, suggesting a relationship between procedural ( $p = 0.180$ ;  $p = 0.131$ ), interpersonal ( $p = 0.462$ ;  $p = 0.129$ ) and informational justice ( $p = 0.625$ ;  $p = 0.884$ ) and need satisfaction/frustration were not supported in Study 2. In contrast, additional significant relationships were found with two dimensions of the injustice spectrum. Procedural injustice was negatively related to need satisfaction ( $\beta = -0.20$ ;  $p < 0.001$ ) and positively related to need frustration ( $\beta = 0.23$ ;  $p < 0.001$ ), while interpersonal injustice was negatively related to need satisfaction ( $\beta = -0.21$ ;  $p < 0.001$ ) and positively related to need frustration ( $\beta = 0.24$ ;  $p < 0.001$ ). Therefore, Hypotheses 2a and 2c were supported, whereas 2b (distributive injustice:  $p = 0.179$ ;  $p = 0.662$ ) and 2d (informational injustice:  $p = 0.874$ ;  $p = 0.749$ ) were not. These results suggest that at least three dimensions of justice/injustice are related to need satisfaction or frustration. Indeed, higher distributive justice is associated with both higher need satisfaction and lower need frustration, whereas higher procedural and interpersonal injustice are linked to lower need satisfaction and higher need frustration.

Furthermore, need satisfaction was positively related to IRP ( $\beta = 0.44$ ;  $p < 0.001$ ) and OCBER ( $\beta = 0.66$ ;  $p < 0.001$ ), which supported Hypotheses 3a and 3b. Hypotheses 3c and 3d, positing a negative relationship between need satisfaction and ODB ( $p = 0.064$ ) or IDB ( $p = 0.501$ ) were not supported in Study 2. Need frustration was positively related to ODB ( $\beta = 0.21$ ;  $p < 0.001$ ) and IDB ( $\beta = 0.25$ ;  $p < 0.001$ ), thus supporting Hypotheses 4c and 4d. Hypotheses 4a suggesting a negative relationship between need frustration and IRP ( $p = 0.488$ ) was not supported in Study 2. These results demonstrate that higher need satisfaction is associated with more frequent positive behaviours but not with fewer negative behaviours, while need frustration is associated with more frequent negative behaviours but not with fewer positive behaviours. On the contrary, and in line with the marginally significant relation found in Study 1, need frustration was positively related to OCBER ( $\beta = 0.45$ ;  $p < 0.001$ ). It thus seems that higher need frustration is related to more frequent positive behaviours towards others.

The mediating role of need satisfaction and need frustration in the relationship between justice and injustice perceptions, and IRP, citizenship and deviance behaviours, was tested using the same method as in Study 1. As shown in Table 2.8, all the indirect effects proposed in the model are significant, supporting Hypotheses 5 and 6. Indeed, need satisfaction acted as a mediator of the relationships between distributive justice, procedural injustice as well as interpersonal injustice, and both OCBER and IRP. Need frustration acted as a mediator of the relationship between distributive justice, procedural injustice as well as interpersonal injustice, and both types of deviance behaviours (organizational and interpersonal). Furthermore, it also acted as a mediator in the relationship between the same independent variables and OCBER.

### 2.7.3 Discussion

When adding injustice to the model, only one dimension of justice remains related to the mediators and employee behaviours. Indeed, only the distributive dimension of justice was found to be related to need satisfaction/frustration, while both procedural and interpersonal injustice dimensions were related to the mediators. It thus appears that injustice dimensions may be better predictors of employee behaviour than justice dimensions. Furthermore, need satisfaction was only related to positive behaviour, suggesting that a high need satisfaction context was associated with performance at work and more frequent acts of citizenship behaviour. Meanwhile, need frustration was related to negative behaviour, but also to OCBER, suggesting that a high need frustration context was associated with higher prevalence of deviance behaviour all the while being linked to more frequent positive behaviours towards others. The replication of this positive relationship between need frustration and OCBER, found to be only marginally significant in the first study, was achieved with the demonstration of a significant relationship in Study 2. This confirms that an increase in positive behaviour towards others in a need frustration context requires further investigation.

## 2.8 General Discussion

The combination of Study 1 and Study 2 gives a clearer picture of a complex phenomenon: employee (positive and negative) behaviours in reaction to perceived justice/injustice in the workplace. This paper appears to be the first to study both justice and injustice, both need satisfaction and frustration, and both positive (citizenship and IRP) and negative (deviant) employee behaviours. Study 1 presented a model where both need satisfaction and frustration mediated the relationship between organizational justice and employee behaviours. Distributive and procedural justice were both related

to higher levels of citizenship behaviours and IRP through need satisfaction, while lower perceptions of procedural and interpersonal justice were related to increased deviance behaviours through need frustration. The study demonstrated that, when mediating the relationship between justice and employee behaviours, need satisfaction was only related with higher levels of citizenship behaviours and performance. Additionally, need frustration was only related to negative behaviours when mediating the relationship between justice perception and employee behaviours, with the notable exception of a marginally significant relationship with more frequent positive behaviours towards others. These results confirm the relevance of including both need satisfaction and frustration as potential mediators in the model, each revealing its own specific relationships. Study 2 reproduced the mediated model tested in Study 1, but examined the relationship between both organizational justice and injustice and employee behaviours. While Study 1 gave us some indications on the aspects of justice that had the most impact on need satisfaction and/or frustration, Study 2 demonstrated that organizational injustice seemed to be linked to more behavioural responses than organizational justice. Indeed, while the only dimension of justice that seems to influence employee behaviours through its relationships with need satisfaction and frustration was distributive justice, two dimensions of injustice had such relationships, namely procedural and interpersonal injustice. Similarly to Study 1, data from Study 2 demonstrated that need satisfaction was only related to higher frequency of positive behaviours, without relationship to lower frequency of negative behaviour, and need frustration was only related to higher frequency of negative behaviours, without being linked to lower frequency of positive behaviours.

It appears too early to draw conclusions regarding the specific impact of certain types of justice/injustice since Study 1 and 2 results are not exactly the same. However, it is clear that procedural and interpersonal justice/injustice seem to play a crucial role in employee behavioural reactions. Study 2 suggests that the effect found in Study 1 could mostly rise from the risks of perceiving less justice for those dimensions. Indeed, when

both justice and injustice perceptions are tested in the same model, the injustice perceptions are particularly determinant for the studied consequences. Results also showed a relationship between distributive justice and need satisfaction in both studies. Therefore, the results thus far suggest that paying closer attention to an active perception of justice when it comes to outcomes (pay, raise, promotion), and avoiding injustice in the related processes plays a key role in fostering positive employee behaviours while minimizing negative behaviours. The relevance of the measurement of both justice and injustice appears to be demonstrated in the present study. When measuring only the dimensions of justice, three dimensions showed relationships with either need satisfaction, need frustration or both. Once injustice measures were added in Study 2, only one dimension of justice (distributive) was left with relationships to need satisfaction/frustration. As previously hypothesized by Cropanzano, Stein and Nadisic (2011), it may be speculated that when controlling for injustice, justice dimensions tend to act in accordance with Herzberg's hygiene factors (which include salary, policies and administration, and supervision), from his Two-Factor Theory (Alshmemri *et al.*, 2017), where the presence of justice is considered as "the norm", and where a reaction is elicited only when its principles are violated and injustice is perceived. The inclusion of the injustice dimensions to research models evaluating the impact of organizational justice seems to be warranted by the current findings.

One of the interesting findings from this research stems from the unexpected relationship found in both studies between need frustration and OCBER, which are positive acts towards others. Such result suggests that greater perceptions of procedural or interpersonal injustice, by being related to greater need frustration, could be linked to employees adopting more positive behaviours towards each other. First, it is worth noting that these results concern only one dimension of the measured positive behaviours, namely extra-role citizenship behaviours. This behaviour may occur because frustrated employees tend to act in preservation of their self-esteem in the face of injustice, attempting to maintain a positive concept of self. Indeed, victims may ask

themselves if they deserved the injustice they suffered, which threatens their view of themselves. In order to maintain the positive self-esteem, the victim of injustice (as well as the perpetrator of the injustice) may act in an opposite manner to the injustice (Deutsch, 2011), denying and minimizing it, or in this case, resorting to more pro-social behaviours. Secondly, the frustrated employee could also be looking for other types of rewards (from the co-worker they helped or from management) to compensate for the need frustration. Cropanzano *et al.*, (2001) highlighted that being treated unfairly made the victim feel rejected, thus hurting their need for relatedness. The employee could be using benevolent actions towards other employees as a means to bond and to restore this frustrated need. Lastly, another hypothesis, with a more universalist approach, would be the “act of solidarity”. In an unfair environment, employees seeing their needs frustrated may simply turn to each other for support while tolerating an unhealthy environment. This may seem to contradict Cropanzano *et al.* (2001), who postulated that justice would unite and injustice would divide people. Perhaps, division may occur between employees who receive different treatment, while workers who suffer from the same injustice may unite. Among themselves, facing an unjust organization, employees might come together to shield each other from the negative consequences of such a work environment, in line with assertions that communities bond in the face of deviant acts (Erikson, 1966; as cited in Ross & Miller, 2002). One thing is certain, this newly found relationship sheds a new light on human behaviours and poses even more questions about reactions to injustice and need frustration. It requires further exploration in work contexts, and potentially in other domains as well.

The two studies conducted lead to a better understanding of the processes by which employee behaviours are linked to justice perception. The results provide insight into the link between justice/injustice and the needs for autonomy, competence and relatedness every human needs to fulfill (Deci et Ryan, 2000). Based on Cropanzano *et al.*'s (2001) discussions, relatedness appears to be the more obvious need that may be fostered or frustrated by justice/injustice. Their review of justice concepts highlights

that there is a form of rejection linked to injustice by which the person treated unjustly is outside the group, underserving of similar consideration as their peers. On the contrary, people treated fairly form a sort of content community, satisfied in their relatedness. Additionally, perhaps distributive justice and injustice plays a role in the fulfillment of the need for competence. Indeed, fair compensation might serve as a *proxy* for the value of one's work and be representative of task mastery. Unfairly paid employees might question their own competence, while fairly treated employees might associate (consciously or not) their pay to how well they execute their work (i.e. their competence; Kuvaas, 2006). Finally, justice and injustice could also impact one's sense of autonomy over their work, particularly procedural justice (van Prooijen, 2009). It could be difficult to manage autonomous decision-making in one's work if it relies on unstable and/or biased processes. On the contrary, fair and stable internal processes allow for enlightened autonomous decisions based on agreed upon principle, which leaves more room to fulfil needs for autonomy. While these hypotheses are in line with Van den Broeck *et al.*'s (2016) recommendation to study both need satisfaction and frustration, they are both studied as global constructs rather than by individual needs. The current paper being the first to include measures of justice and injustice as well as need satisfaction and frustration, multiple new links were investigated. Therefore, the three psychological needs were combined to reduce the number of variables in the model, and to measure need satisfaction and need frustration globally and confirm their mediating role as a first step in this new direction. Based on the current findings, highlighting of the mediating role of need satisfaction and frustration in the relationship between justice/injustice and employee behaviours, future studies should give a closer look to the role of the three needs individually, both in relationship to justice/injustice and in relationship to employee behaviours.

This paper contributes to the literature on organizational justice by being among the first to use the justice scale that has been revisited by Colquitt *et al.* (2014, 2015) to include measures of injustice. The use of the injustice measurement in this paper

provides building blocks for the future of organizational justice research. Common use of the scale by researchers could lead to an updated meta-analysis on organizational justice, allowing for generalization of findings regarding the studied impacts of injustice, as well as more specificity on the role of each dimension of justice and injustice in various relationships to attitudes or behaviours. Furthermore, when both justice and injustice are measured, employee reactions appear to be mostly linked to injustice, which posits that a different approach to organizational justice research may be warranted.

The results led to the identification of two dimensions of perceived organizational injustice that seem particularly crucial for employees' behaviours, namely perceived injustice in the processes (procedural injustice) and in the interpersonal interactions at work (interpersonal injustice). From a practical perspective, such results suggest that special attention should be paid to the manner in which internal policies are established and applied. For example, employee evaluations should be built around objective criteria and leave as little room as possible for loose, subjective and unfair interpretation. As per the relationship between procedural injustice and need satisfaction/frustration, employers must avoid, for example, setting unrealistic goals and expectations as well. In this case, a process might be objective and clear, but it may be perceived that goals were made unattainable on purpose to ensure as little reward as possible. Similar observations can be made concerning personal interactions. Not only must there be an effort to treat employees with respect, but that treatment must be universal, where the level of regards should be the same for entire teams.

The study contributes to the literature on SDT by highlighting the distinct role of need satisfaction and need frustration in relation to people behaviours at work. Indeed, results demonstrated that while lesser need satisfaction relates to less OCB and IRP, but not to an increased tendency to adopt deviant behaviours, need frustration both relates to more deviant behaviour and more OCBER. In both studies, only need

frustration was associated with interpersonal deviance which means that high need satisfaction may not relate to lower prevalence of deviance towards others at work, while a high need frustration context will be related to a higher prevalence of interpersonal deviance. This also supports assertions by Deci *et al.* (2017) and Van den Broeck *et al.* (2016) that need satisfaction will better predict positive outcome, while need frustration will better predict negative outcome, as well as the recommendation made by these authors to include both concepts in future studies. Results of the present studies support this recommendation. Finally, caution should also be used when reading organizational behaviour to diagnose internal issues. Indeed, it appears that high levels of OCBER may not always be linked to healthy workplace dynamics, but could be masking employees' need frustration.

### 2.8.1 Limitations and future studies

Both studies included in the present article also present some limitations. The correlational nature of the study prevents causality inference. Future studies should be conducted using a longitudinal experimental research design where participants are placed in both just and unjust work scenarios and are asked to decide between various actions to take in regards to the organization, the tasks and other participants.

It is also worth noting that the present studies used a single measurement time and did not gather data about the temporality of the behaviours. Therefore, it is not possible to know if injustice and need frustration experienced by the employees are punctual or chronic, which may provide more information about the dynamics of the phenomenon. Perhaps, with punctual occurrences of injustice and need frustration, employees could assist each other due to any of the factors hypothesized about in the discussion. But faced with a more chronic pattern of frustration, they might disengage and resort to

deviance behaviours. A longitudinal study might also allow us to verify these hypotheses by testing for the impact of short and long-term justice/injustice.

Furthermore, while Harman's single factor (Harman, 1960) was used to rule-out common method bias in the self-reported questionnaires, future studies would benefit from questioning a second, objective source, such as a supervisor or colleagues, to establish the prevalence of observable citizenship and deviance behaviours (Podsakoff *et al.*, 2003).

Moderators of the relationship between need satisfaction/frustration and employee behaviours could be considered as well in an attempt to better isolate who might exhibit positive, negative, or both types of behaviours, and to explain the variability in strength of their behavioural reaction. Potential moderators include variations based on personal values or culture (Schwartz *et al.*, 2012; Soenens *et al.*, 2015). Research could examine if certain personal values such as universalism impact the type and strength of the behavioural reaction of employees when their needs are either satisfied or frustrated. Universalism includes three value subcategories: tolerance, societal concern and protecting nature (Schwartz *et al.*, 2012). Perhaps employees with higher tolerance may exhibit less negative behavioural reactions, or require a higher level of need frustration to trigger such behaviours. However, they may instead react more strongly due to societal concerns when both their needs and the needs of their colleagues are frustrated. Considering the mediating role of need frustration in the relationship between employees' perception of justice/injustice and their behaviours, this could also help to understand in which case the perception of injustice could be linked to increased positive behaviours. The examination of culture as a moderator could be used to study the universality of the findings of the current study as well as to establish variations in behaviour strength between countries.

Lastly, on a practical level, need support could be tested as an antecedent of justice/injustice perception to determine a potential effective course of action for practitioners who wish to improve upon this organizational variable. Olafsen *et al.* (2018) recently demonstrated that managerial need support, which is a managerial style characterized by deliberately ensuring to support the three basic psychological needs of the employees (Baard *et al.*, 2004), was positively related to need satisfaction and work motivation. Considering that the definition of a supportive style “involves the supervisor understanding and acknowledging the subordinate’s perspective, providing meaningful information in a nonmanipulative manner, offering opportunities for choice and encouraging self-initiation” (Baard *et al.*, 2004, p. 2048), it is reasonable to believe that such attitude toward employees could impact justice and injustice perception. For example, providing a rationale to the employees regarding decisions and processes could alleviate perceptions of procedural injustice. Furthermore, taking into account the employee’s experiences and emotions could increase their perception of interpersonal justice. Since, by nature, need supportive management fosters competence, autonomy and relatedness, applying this management style could even remove injustice altogether in the workplace, or at least in direct supervision relationships.

## 2.9 Conclusion

In summary, the goal of the present research project was to better understand the underlying mechanisms behind the relationship linking organizational justice and injustice to employee behaviours such as citizenship and deviance behaviour, and in-role performance. To do so, it relied on SDT and on the concepts of basic psychological need satisfaction and frustration. The study also aimed to complete the existing organizational justice literature by using the full justice measurement scale, including its injustice dimensions. Results demonstrated a relationship between some of the

dimensions of organizational justice and injustice and four types of employee behaviours (IRP, OCBER, ODB and IDB), mediated by need satisfaction and need frustration. Indeed, looking at the relationship through the lens of SDT allows for a clearer understanding of the mechanisms linking perceptions of (in)justice to employee behaviours via psychological need satisfaction and frustration. Organizational behaviour can further benefit from the key role of SDT and its Basic Psychological Needs' sub theory by including it in the examination of a multitude of phenomena in the workplace.

#### 2.10 Acknowledgements

The Social Science and Humanities Research Council of Canada (SSHRC) funded and facilitated this research through a master's scholarship for the first author. The Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC) facilitated this research through a doctoral scholarship for the third author. Sponsors were not directly involved in the study (study design or collection, analysis or interpretation of the data), neither were they in the writing of the article nor in the decision to submit it for publication.

## 2.11 Figures

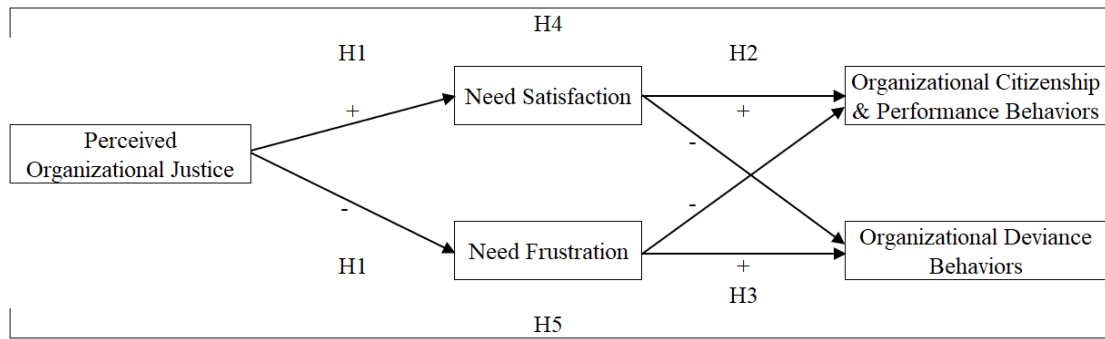


Figure 2.1 Study 1, General Model

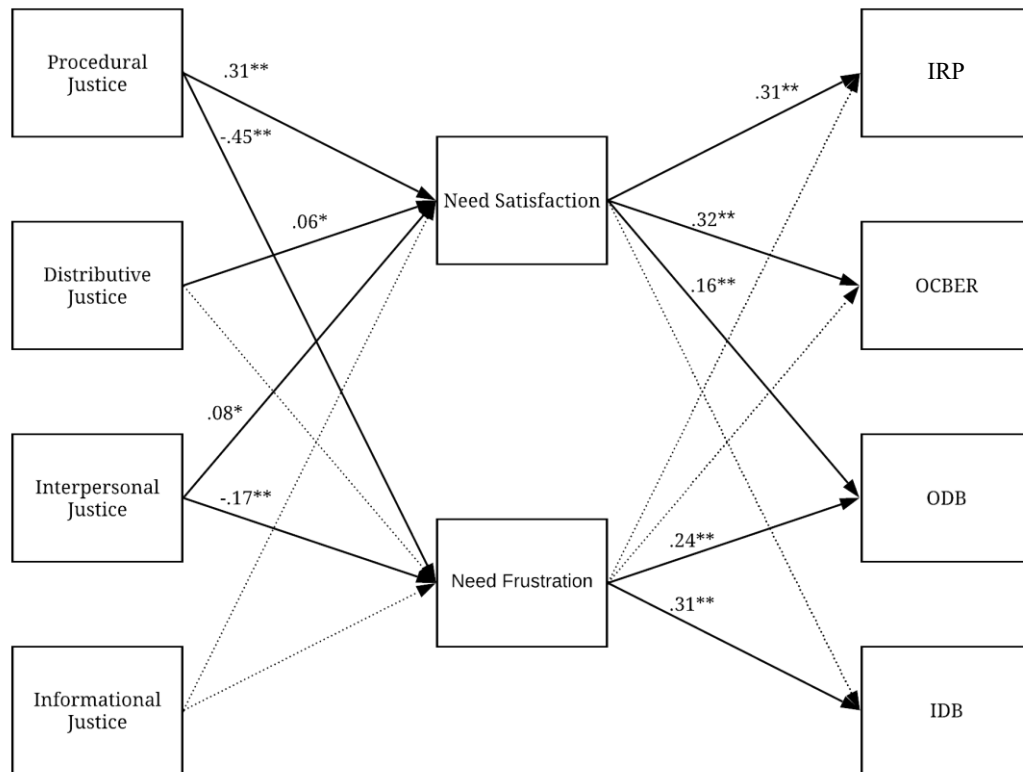


Figure 2.2 Study 1, Results – Final Model. *Note:* Dotted lines represent non significant relationships; Full lines represent significant relationships; IRP = In-Role Performance; OCBER = Organizational Citizenship Behaviour, Extra-Role; ODB = Organizational Deviance Behaviour; IDB = Interpersonal Deviance Behaviour, \*\*  $p < 0.001$ ; \*  $p < 0.05$  (two-tailed). *Note.* All coefficients are standardized. For the sake of clarity, the measurement model is not presented, only significant relationships are labelled, and covariances among error terms are not shown.

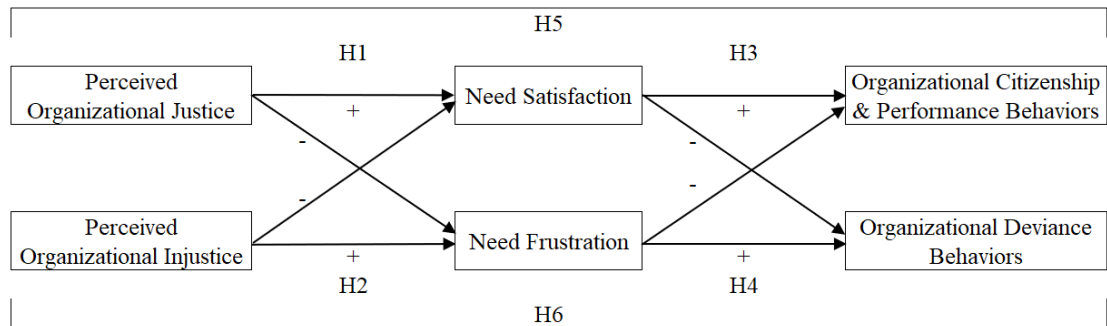


Figure 2.3 Study 2, General Model

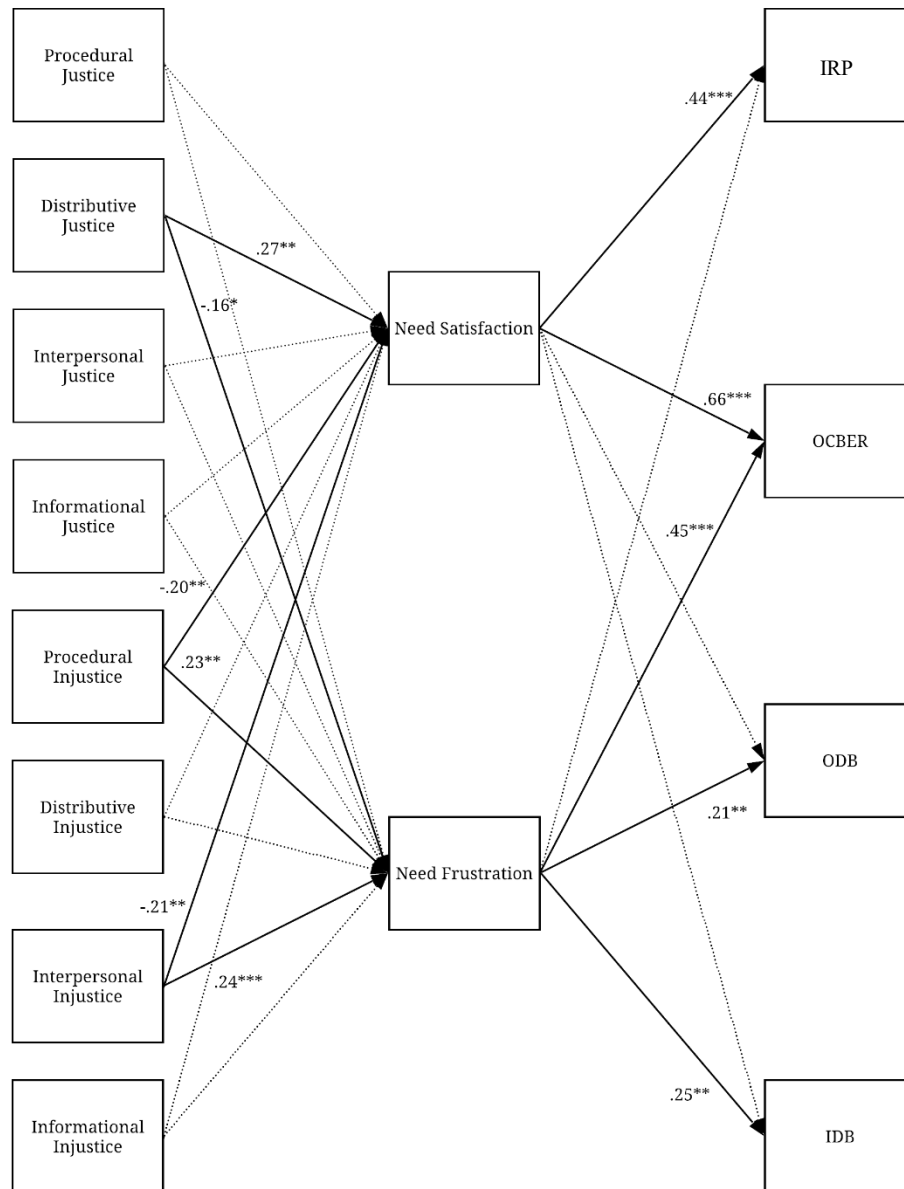


Figure 2.4 Study 2, Results - Final Model. *Note:* Dotted lines represent non significant relationships; Full lines represent significant relationships; IRP = In-Role Performance; OCBER = Organizational Citizenship Behaviour, Extra-Role; ODB = Organizational Deviance Behaviour; IDB = Interpersonal Deviance Behaviour, \*\*\* p<0.001; \*\* p<0.01; \* p<0.05 (two-tailed). *Note.* All coefficients are standardized. For the sake of clarity, the measurement model is not presented, only significant relationships are labelled, and covariances among error terms are not shown.

## 2.12 Tables

Table 2.1 Study 1, Descriptive statistics and correlations, Need Satisfaction ( $N = 1315$ )

	<i>M</i>	<i>SD</i>	2	3
1. Competence	5.91	0.74	.28**	.08*
2. Autonomy	4.97	1.14		.24**
3. Relatedness	5.38	1.12		

\*\* $p < 0.01$  level, \* $p < 0.05$  level; *M* = Mean; *SD* = Standard Deviation

Table 2.2 Study 1, Descriptive statistics and correlations, Need Frustration ( $N = 1315$ )

	<i>M</i>	<i>SD</i>	2	3
1. Competence	5.91	0.74	.65**	.46**
2. Autonomy	4.97	1.14		.40**
3. Relatedness	5.38	1.12		

\*\* $p < 0.01$  level; *M* = Mean; *SD* = Standard Deviation

8 Table 2.3 Study 1, Descriptive statistics and correlations, all variables ( $N = 1315$ )

	<i>M</i>	<i>SD</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Procedural Justice	4.62	1.18	.51**	.57**	.71**	.45**	-.59**	.16**	.16**	-.21**	-.21**
2. Distributive Justice	3.64	1.53		.32**	.43**	.28**	-.32**	.07**	.02	-.10**	-.11**
3. Interpersonal Justice	5.95	1.01			.76**	.34**	-.47**	.12**	.20**	-.10**	-.18**
4. Informational Justice	5.09	1.21				.39**	-.51**	.13**	.17**	-.16**	-.20**
5. Need Satisfaction	5.41	0.58					-.61**	.28**	.34**	-.30**	-.19**
6. Need Frustration	2.11	0.75						-.13**	-.23**	.34**	.31**
7. Extra-role CB	5.53	0.82							.34**	-.13**	-.10**
8. In-role Perform.	6.21	0.58								-.20**	-.15**
9. Organizational DB	1.69	0.45									.35**
10. Interpersonal DB	1.36	0.33									-

\*\* $p < 0.01$  level; *M* = Mean; *SD* = Standard Deviation; CB = Citizenship Behaviour; DB = Deviance Behaviour

Table 2.4 Study 1, Significant Indirect Effects

Indirect Path	Standardized $\beta$	95% I.C. Bootstrap		<i>p</i>
		Lower	Upper	
Distributive Justice --> Need Sat. --> ODB	-.010	-.006	0	.047
Procedural Justice --> Need Sat. --> IRP	-.108	-.056	-.028	.001
Procedural Justice --> Need Sat. --> OCBER	.097	.034	.065	.001
Procedural Justice --> Need Frus. --> ODB	-.108	-.056	-.028	.001
Procedural Justice --> Need Frus. --> IDB	-.138	-.05	-.028	.001
Interpersonal Justice --> Need Frus. --> ODB	-.041	-.028	-.01	.001
Interpersonal Justice --> Need Frus. --> IDB	-.052	-.027	-.009	.001

IRP = In-Role Performance; OCBER = Organizational Citizenship Behaviour, Extra-Role; ODB = Organizational Deviance Behaviour; IDB = Interpersonal Deviance Behaviour

Table 2.5 Study 2, Descriptive statistics and correlations, Need Satisfaction ( $N = 328$ )

	<i>M</i>	<i>SD</i>	2	3
1. Competence	5.88	0.90	.38**	.39**
2. Autonomy	4.60	1.23		.64**
3. Relatedness	4.91	1.36		

\*\* $p < 0.01$ , level; *M* = Mean; *SD* = Standard Deviation

Table 2.6 Study 2, Descriptive statistics and correlations, Need Frustration ( $N = 328$ )

	<i>M</i>	<i>SD</i>	2	3
1. Competence	2.71	1.54	.73**	.78*
2. Autonomy	3.48	1.52		.68**
3. Relatedness	2.62	1.34		

\*\* $p < 0.01$  level; *M* = Mean; *SD* = Standard Deviation

Table 2.7 Study 2, Descriptive statistics, Cronbach's alpha and correlations, all variables ( $N = 328$ )

Variable, items	<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha$	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Procedural Justice, 7	4.31	1.52	.85	.71**	.58**	.70**	-.68**	-.55**	-.38**	-.55**	.51**	-.53**	.15**	.11*	-.23**	-.10
2. Distributive Justice, 4	4.50	1.45	.93		.57**	.68**	-.66**	-.76**	-.34**	-.56**	.53**	-.54**	.15**	.11	-.22**	-.07
3. Interpersonal Justice, 4	5.71	1.23	.89			.73**	-.47**	-.42**	-.65**	-.62**	.49**	-.52**	.16**	.17**	-.19**	-.18**
4. Informational Justice, 5	4.85	1.35	.90				-.58**	-.51**	-.50**	-.77**	.50**	-.50**	.20**	.09	-.18**	-.15*
5. Procedural Injustice, 7	3.01	1.18	.86					.70**	.48**	.68**	-.52**	.58**	-.14*	-.20**	.33**	.19**
6. Distributive Injustice, 4	2.90	1.45	.86						.38**	.60**	-.42**	.49**	-.06	-.14**	.28**	.16**
7. Interpersonal Injustice, 4	1.56	0.91	.88							.65**	-.44**	.48**	-.09	-.25**	.25**	.29**
8. Informational Injustice, 5	2.41	1.21	.85								-.47**	.51**	-.18**	-.15**	.27**	.21**
9. Need Satisfaction, 18	5.13	0.95	.91									-.76**	.32**	.40**	-.30**	-.13*
10. Need Frustration, 12	2.94	1.33	.94										-.05	-.28**	.31**	.21**
11. Extra-role CB, 7	5.30	1.1	.85											.27**	-.16**	-.06
12. In-role Performance, 7	6.41	0.69	.83												-.40**	-.32**
13. Organizational Deviance, 18	2.04	0.78	.87													.62**
14. Interpersonal Deviance, 10	1.50	0.72	.84													-

\*\*p < 0.01 level; \*p < 0.05 level; *M* = Mean; *SD* = Standard Deviation;  $\alpha$  = Cronbach's alpha; CB = Citizenship Behaviour

Table 2.8 Study 2, Significant Indirect Effects

Indirect Path	Standardized $\beta$	95% I.C. Bootstrap		<i>p</i>
		Lower	Upper	
Distributive Justice --> Need Sat. --> IRP	.120	.03	.097	.001
Distributive Justice --> Need Sat. --> OCBER	.178	.075	.211	.001
Distributive Justice --> Need Frus. --> OCBER	-.074	-.117	-.011	.043
Distributive Justice --> Need Frus. --> ODB	-.034	-.05	-.003	.034
Distributive Justice --> Need Frus. --> IDB	-.041	-.052	-.004	.031
Procedural Injustice --> Need Sat. --> IRP	-.090	-.101	-.019	.011
Procedural Injustice --> Need Sat. --> OCBER	-.133	-.219	-.045	.014
Procedural Injustice --> Need Frus. --> OCBER	.106	.046	.17	.002
Procedural Injustice --> Need Frus. --> ODB	.049	.011	.072	.004
Procedural Injustice --> Need Frus. --> IDB	.058	.014	.074	.003
Interpersonal Injustice --> Need Sat. --> IRP	-.095	-.42	-.116	.001
Interpersonal Injustice --> Need Sat. --> OCBER	-.142	-.926	-.279	.001
Interpersonal Injustice --> Need Frus. --> OCBER	.111	.239	.732	.001
Interpersonal Injustice --> Need Frus. --> ODB	.051	.056	.288	.004
Interpersonal Injustice --> Need Frus. --> IDB	.061	.071	.299	.002

IRP = In-Role Performance; OCBER = Organizational Citizenship Behaviour, Extra-Role; ODB = Organizational Deviance Behaviour; IDB = Interpersonal Deviance Behaviour

### 2.13 Déclaration des co-auteurs quant à la contribution de l'étudiante

Caroline Galipeau est première auteure de l'article. Elle a contribué à l'élaboration des idées théoriques et à la formulation des hypothèses de recherche, et a effectué la revue de la littérature. Elle a obtenu l'autorisation d'utilisation des données secondaires de l'étude 1 et a participé aux analyses statistiques de cette étude. Elle a par la suite initié et mené l'étude 2. Plus précisément, elle a sélectionné les échelles de mesures appropriées, a choisi la méthode de recrutement et a rédigé les documents de recrutement, avant de compléter la demande et d'obtenir l'approbation du comité éthique (CERPE). Elle a également procédé à la mise en ligne du questionnaire de l'étude et a ensuite recueilli et analysé les données. Elle a elle-même rédigé l'article scientifique et a préparé les figures et tableaux de l'article. Finalement, elle a complété le processus de soumission de l'article et agit comme auteure de correspondance.

Joëlle Carpentier est deuxième auteure de l'article. Elle a accompagné Caroline Galipeau dans le cadrage de l'article et la problématisation de la question de recherche, dans la revue de littérature et dans le processus d'analyse des données. Elle a participé à l'élaboration des instruments de mesure de la deuxième étude. Elle a guidé de façon significative la rédaction de l'ensemble des sections de l'article, et a aussi accompagné Caroline Galipeau dans le processus de soumission de l'article. Finalement, elle a fourni les fonds qui ont rendu possible la deuxième collecte de données.

Anaïs Thibault Landry est troisième auteure de l'article. Elle a été responsable de la collecte des données de la première étude (élaboration et mise en ligne des questionnaires, recrutement des participants, suivi auprès des participants et de l'organisation partenaire, etc.) ainsi que de l'entrée et la gestion des données de cette étude. Elle a également contribué à la révision de l'article.

Jacques Forest est quatrième auteur de l'article. Il a participé à l'élaboration des idées théoriques des deux études ainsi que pour l'article scientifique en général, a rendu possible la collecte des données de la première étude (accès au terrain) et a participé à l'élaboration des instruments de mesure des deux études. Il a également participé à la révision de l'article.

Fait à Montréal le 15 août 2020

Caroline Galipeau

Joëlle Carpentier, PhD

Anaïs Thibault Landry, PhD

Jacques Forest, PhD







#### 2.14 Soumission du manuscrit

Le journal choisi pour la publication de l'article est le *Journal of Organizational Behaviour*. Ce journal a été choisi pour plusieurs raisons, notamment son focus sur la recherche empirique relative au comportement organisationnel à travers le monde. Le journal publie entre autres des articles concernant l'individu et ses perceptions, attitudes et comportements en milieu de travail. De plus, il a un facteur d'impact intéressant avec 5.026.

## 2.15 Confirmation de la soumission

**JOB-20-0796 successfully submitted**

Getting too much email? [Unsubscribe](#)

 Martina Wiesemberger <onbehalf@manuscriptcentral.com>  
Thu 2020-08-13 2:53 PM       
To: Galipeau, Caroline  
13-Aug-2020

Dear Ms Galipeau,

Your manuscript entitled "Study of the Mediating Role of Psychological Need Satisfaction and Frustration in the Relationship Between Organizational Justice and Employee Behaviour" has been successfully submitted online and is presently being given full consideration for publication in Journal of Organizational Behavior.

Your manuscript number is JOB-20-0796. Please mention this number in all future correspondence regarding this submission.

You can view the status of your manuscript at any time by checking your Author Center after logging into <https://mc.manuscriptcentral.com/job>. If you have difficulty using this site, please click the 'Get Help Now' link at the top right corner of the site.

Thank you for submitting your manuscript to Journal of Organizational Behavior.

Sincerely,  
Journal of Organizational Behavior Editorial Office

[Reply](#) | [Forward](#)

## CONCLUSION

### Synthèse

L'objectif principal du présent mémoire est de contribuer à la compréhension des mécanismes à l'œuvre dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements des employés en s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination. Depuis plus de 45 ans, des centaines de chercheurs se sont joints aux auteurs originaux de la TAD pour tester ses concepts et sous-théories et ainsi développer un modèle théorique applicable dans plusieurs milieux. Nous les retrouvons notamment dans le domaine de l'éducation, du travail, des soins de santé, du sport et de la parentalité. Les études menées et décrites dans ce mémoire se concentrent sur l'utilisation de la théorie en milieu de travail. En effet, il a semblé important de se pencher sur le milieu de travail car celui-ci occupe une place importante dans le quotidien de la population. Il va sans dire que le travail est à la base de notre structure sociale, économique et politique. Ryan et Deci (2017) décrivent le travail comme étant l'activité prédominante de la vie adulte. D'ailleurs, Vallerand et Houliort (2003) nous rappellent que nous y consacrons plus de la moitié de nos heures éveillées. En plus de son rôle de subsistance et de statut social, et du temps qui y est consacré, le travail représente un outil de valorisation, d'accomplissement potentiel et d'identification. Plusieurs auteurs s'entendent en effet pour dire que l'identité occupationnelle forme un élément central de l'identité individuelle (Kroger, 2007; Schwartz, 2001; Skorikov et Vondracek, 2007) ainsi qu'une source de sens et de structure pour les individus (Erikson, 1968).

Signe de la place importante du travail dans la vie des individus, une grande attention est aussi portée à l'impact d'un bien-être accru *au* travail sur une grande variété de conséquences *à l'extérieur* du travail. Near *et al.* (1984) ont d'ailleurs été parmi les premiers à souligner les liens entre la satisfaction au travail et la satisfaction envers la vie. Ils ont démontré que la satisfaction au travail était positivement liée à la satisfaction envers la vie en général, au-delà de l'effet d'autres facteurs externes au travail tels que la satisfaction envers sa famille ou la quantité de temps libre disponible. St-Onge *et al.* (2003), dans le cadre de leurs travaux sur le conflit travail-famille, incluent quant à eux l'appui organisationnel (soit l'impression que l'entreprise prend des mesures pour soutenir les employés) dans leur analyse des facteurs favorisant la satisfaction à l'égard de sa vie en général. En effet, ils ont étudié l'action médiatrice de la satisfaction envers le travail dans la relation positive entre l'appui organisationnel et la satisfaction à l'égard de la vie. Leurs résultats confirment le rôle crucial joué par l'appui organisationnel et la satisfaction envers le travail dans la prédiction du niveau de satisfaction de vie en général. En résumé, les études s'attardant à l'impact élargi de la qualité de l'expérience au travail démontrent la place centrale et significative du travail dans l'expérience globale de la vie. Elles suggèrent ainsi des conséquences plus larges du vécu au travail, plutôt que des impacts circonscrits sur les lieux de travail. Par conséquent, l'étude de facteurs favorisant l'expérience positive en milieu de travail, et les connaissances qui en découlent, sont utiles dans plus d'un domaine, de façon indirecte mais définitive, ajoutant davantage à la pertinence de ces recherches.

Parmi les conséquences de ce qui est vécu ou perçu au travail, les comportements positifs tels que les comportements de citoyenneté et de performance (Williams et Anderson, 1991), représentant un atout profitable pour l'organisation (Bolino et Turnley, 2003; Wei, 2014), et les comportements négatifs tels que la déviance organisationnelle (Bennett et Robinson, 2000), représentant des comportements coûteux pour l'organisation (Bennett *et al.*, 2018; Marasi *et al.*, 2018), ont été sélectionnés pour les études présentées dans ce mémoire. Ceux-ci illustrent bien le

spectre des comportements au travail en représentant une forme positive et une forme négative de comportements souvent adoptés par les employés. Au niveau empirique, la méta-analyse de Colquitt *et al.* (2001) et la revue subséquente d'Ambrose *et al.* (2002) soulignent des liens positifs entre la justice organisationnelle et les CCO et la PIR, ainsi que des liens négatifs entre la justice organisationnelle et les CDO. Cependant, ces revues de la littérature ont aussi mis en lumière le fait que les mécanismes psychologiques pouvant expliquer l'impact de la perception de justice organisationnelle sur les comportements adoptés au quotidien en milieu de travail étaient méconnus. Le but du présent mémoire était donc de palier cette limite dans la littérature scientifique disponible afin de permettre une meilleure compréhension des processus liant la perception de justice aux comportements des employés. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur une importante théorie de la motivation humaine, soit la TAD (Ryan et Deci, 2017), afin d'examiner le rôle médiateur de la satisfaction et de la frustration des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale des employés. Finalement, ce mémoire avait aussi pour but d'enrichir la littérature sur la justice organisationnelle en utilisant l'échelle complète récemment proposée par Colquitt *et al.* (2015) afin de mesurer à la fois la perception de justice et la perception active d'injustice organisationnelle.

Pour ce faire, deux études ont été réalisées. Un devis de recherche transversal corrélationnel a été utilisé, c'est-à-dire que les données ont été obtenues par questionnaire, à un seul moment de collecte. La première étude s'est concentrée sur l'exploration du rôle médiateur de la satisfaction et de la frustration des besoins psychologiques fondamentaux dans la relation entre la justice organisationnelle et les CCO, la PIR et les CDO. La deuxième étude a repris et testé le même modèle, mais en y ajoutant la dimension *injustice* organisationnelle. Cette étude devait permettre de mieux cerner la pertinence de la mesure du spectre complet, de l'injustice à la justice, comparativement à la mesure partielle allant de l'absence jusqu'à la présence de justice. Cette dernière méthode est encore majoritairement utilisée par les chercheurs malgré

la mise à jour de l'échelle de mesure offerte par Colquitt *et al.* en 2015, prévoyant des réactions distinctes à une perception amoindrie d'adhérence aux principes de justice qu'à celle d'une violation active des principes de justice. Cette étude avait aussi pour but de s'assurer de la validité et de la fiabilité des résultats obtenus dans le cadre de la première étude en répliquant les résultats obtenus à l'aide des échelles de mesure complètes et originales, auprès d'une population anglophone (c'est-à-dire maîtrisant totalement la langue dans laquelle les échelles originales ont été validées).

Pour la première étude, des données secondaires (c'est-à-dire amassées dans le cadre d'une étude réalisée précédemment mais non-publiées à ce jour) ont été utilisées. La banque de données contenait des réponses de 1315 participants francophones travaillant dans le domaine des ressources humaines au Québec, abonnés aux envois de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec. Les échelles de mesures utilisées étaient des versions courtes traduites en français des échelles suivantes : Organizational Justice (Colquitt, 2001), Need Satisfaction (Van den Broeck *et al.*, 2010), Need Frustration (Bartholomew *et al.*, 2011), Organizational Citizenship and Performance Behaviours (Williams & Anderson, 1991) et Organizational Deviance Behaviours (Bennett & Robinson, 2000). Le questionnaire contenait trois items par dimension mesurée, soit les trois items ayant les plus grands coefficients de saturation, pour chacune des dimensions, dans les articles de validation des échelles originales. Les données ont été traitées avec les logiciels SPSS (version 25) et AMOS (version 26) et ont été analysées à l'aide de modélisations d'équations structurelles. Un sommaire des résultats a été présenté aux Pays-Bas en mai 2019, dans le cadre d'une présentation par affiche à la 2019 Self-Determination Theory Conference. L'affiche était intitulée : *Understanding why we reap what we sow: Justice and employee behaviors.*

Une nouvelle collecte de données a été effectuée pour la deuxième étude. Un certificat d'approbation éthique a d'abord été obtenu auprès du CERPE (voir Annexe C). Les

échelles de mesures, en version complète dans la langue d'origine (anglais), ont ensuite été mises en ligne à travers la plateforme web Survey Monkey. Par la suite, les services de Prolific Academic (une plateforme de recrutement de participants en ligne qui a été fondée en 2014) ont été utilisés pour le recrutement des participants. Cette démarche de recrutement avait plusieurs objectifs. Tout d'abord, la plateforme permet de spécifier des critères de recrutement. Dans le cas présent, des adultes (18 ans et +) anglophones travaillant à temps plein au Canada ou aux États-Unis ont été sélectionnés. De plus, les participants de Prolific Academic sont variés et proviennent d'une multitude de milieux de travail. Par conséquent, les données colligées provenaient de divers contextes plutôt que d'un seul milieu de travail comme c'est le cas lors d'une étude chez un employeur unique. En moyenne, les participants ont reçu 4.20\$CAD pour avoir complété le questionnaire. Certains participants ( $n=27$ ) ont été éliminés de l'échantillon final puisque leurs réponses présentaient des patrons anormaux (par ex. : avoir répondu au milieu de l'échelle pour l'entièreté du questionnaire). Au total, la base de données finale utilisée comptait 328 participants. Les données recueillies ont aussi été traitées avec les logiciels SPSS (version 25) et AMOS (version 26), et analysées à l'aide de modélisations d'équations structurelles.

### Discussion générale des résultats et contributions théoriques

Le présent ouvrage contribue à la littérature sur la justice organisationnelle ainsi qu'à la théorie de l'autodétermination. L'exploration du rôle médiateur de la satisfaction *et* de la frustration des besoins dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements des employés est une première dans ces deux champs de recherche. Elle amène un nouvel éclairage sur les mécanismes par lesquels la justice est liée à l'adoption plus ou moins fréquente de comportements positifs et négatifs. L'analyse des résultats des deux études démontre le rôle médiateur de la satisfaction et de la frustration des

besoins dans la relation entre la justice/injustice organisationnelle et les comportements des employés. En d'autres mots, il semble que la perception de justice/injustice organisationnelle soit liée aux comportements des employés parce qu'elle a d'abord un effet sur la satisfaction et la frustration de leurs besoins psychologiques fondamentaux. Les écrits de Cropanzano *et al.* (2001) suggèrent que l'appartenance sociale puisse être le besoin qui serait le plus satisfait ou frustré par la perception de justice/l'injustice. Leur examen du concept de justice met en évidence qu'il existe une perception de rejet liée à l'injustice par laquelle la personne traitée injustement se sentirait exclue du groupe, ne méritant pas une considération similaire à celle de ses pairs. Au contraire, les personnes traitées équitablement formeraient une sorte de communauté unie, ne remettant pas en question leur appartenance. Ceci dit, les besoins de compétence et d'autonomie proposés par la TAD peuvent également être influencés par la perception de justice/injustice au travail. Plus spécifiquement, il est possible de croire que la justice et l'injustice distributive jouent un rôle dans la satisfaction du besoin de compétence. En effet, la rémunération peut servir d'indicateur de la valeur du travail et être représentative du degré de maîtrise des tâches par l'employé. Les employés injustement rémunérés peuvent remettre en question leurs propres compétences, tandis que les employés traités équitablement peuvent associer (consciemment ou non) leur rémunération à la façon dont ils exécutent leur travail (c'est-à-dire à leurs compétences; Kuvaas, 2006). Enfin, la justice et l'injustice (particulièrement la procédurale) peuvent également avoir un impact sur le sentiment d'autonomie de la personne au travail (van Prooijen, 2009). Il peut en effet être difficile d'effectuer une prise de décision autonome ou de faire des choix dans son travail si cette prise de décision et ces choix reposent sur des processus qui ne correspondent pas aux critères de justice procédurale. Ces critères incluent par exemple d'être constants et exempts de biais, la considération de toutes les parties-prenantes et la présence de mécanismes de correction (Colquitt *et al.*, 2001). En cas de doute sur la présence de ces critères, les employés pourraient être tentés de chercher l'approbation de leurs supérieurs plutôt que d'opter pour des actions ou façons de faire cohérentes avec leurs croyances et leurs valeurs. Au contraire, il est probable que l'employé puisse

explorer plus librement les différentes avenues possibles pour faire des choix sur la façon d'exécuter ses tâches si les « règles du jeu » sont claires et constantes. Étant donné que les études présentées dans ce mémoire constituaient des pionnières dans le domaine et que le nombre de relations entre les variables étudiées étaient déjà élevé, l'impact de la perception de justice/injustice a été étudié sur la satisfaction et la frustration globale, plutôt que distincte, des trois besoins. Cependant, l'étude des corrélations entre ces diverses variables suggèrent que les dimensions de justice et d'injustice ont des liens de différente intensité avec chacun des besoins, individuellement, satisfaits ou frustrés. En effet, dans les deux études, presque tous les types de justice/injustice étaient significativement corrélés à la satisfaction des besoins d'autonomie ( $r$  entre 0.34 et 0.61 pour les dimensions de justice / -0.43 et -0.61 pour les dimensions d'injustice), de compétence ( $r$  entre 0.12 et 0.25 / -0.16 et -0.31) et d'affiliation sociale ( $r$  entre 0.14 et 0.45 / -0.32 et -0.43) ainsi qu'à la frustration de ces mêmes besoins (autonomie :  $r$  entre -0.33 et -0.62 / 0.41 et 0.58; compétence :  $r$  entre -0.22 et -0.48 / 0.42 et 0.51; affiliation :  $r$  entre -0.22 et -0.51 / 0.43 et 0.50). La seule exception fut la corrélation non significative entre la justice distributive et la satisfaction de la compétence dans l'étude 1. Sur la base des résultats actuels, mettant en évidence le rôle médiateur de la satisfaction et de la frustration des besoins dans la relation entre les perceptions de justice/injustice et les comportements des employés, les études futures pourraient se pencher de plus près sur le rôle des trois besoins individuellement, à la fois en relation avec la perception de justice/injustice et en relation avec les comportements des employés.

De plus, les résultats des deux études soutiennent la recommandation d'étudier la satisfaction et la frustration, plutôt qu'uniquement la satisfaction des besoins psychologiques, tel que recommandé récemment par Vansteenkiste *et al.* (2020), Deci *et al.*, (2017) et Van den Broeck *et al.* (2016). En effet, ces auteurs notent que la satisfaction et la frustration des besoins engendrent leurs conséquences propres, et qu'elles peuvent prédire plus efficacement les conséquences positives et négatives respectivement. À part exceptions, les résultats des études 1 et 2 indiquent

effectivement que la satisfaction des besoins est liée uniquement à la PIR et à l'adoption de CCO plus fréquents, et que la frustration des besoins est liée uniquement à l'adoption plus fréquente de CDO. Du côté de la satisfaction des besoins, l'étude 1 a révélé une seule exception. Dans cette étude, la satisfaction des besoins était aussi liée à une diminution des CDO. Au niveau de la frustration des besoins, une exception plus notable a été trouvée. D'abord marginalement significative ( $\beta = 0.06$ ;  $p = 0.056$ ) dans l'étude 1, une relation significative a été trouvée entre la frustration des besoins et les comportements de citoyenneté envers les collègues (CCO-ER) dans l'étude 2 ( $\beta = 0.45$ ;  $p < 0.001$ ). Ce qui est notable avec cette exception c'est que la frustration des besoins est liée à des CCO-ER *plus* fréquents, et non moins fréquents comme prédit à la lecture de la théorie existante (par ex. : Bartholomew *et al.* (2018b); Colquitt *et al.* (2001); Trépanier *et al.* (2016); Vansteenkiste *et al.* (2020)). Cela est d'autant plus surprenant que les deux études mettent également en évidence la frustration des besoins en tant que seul prédicteur de la déviance interpersonnelle, qui est un acte négatif envers les autres. Par conséquent, la frustration des besoins pourrait être perçue comme modifiant nos interactions directes avec les gens de manière à la fois négative et positive. Il semble donc que les employés ayant leurs besoins frustrés puissent emprunter deux chemins comportementaux opposés. La présente étude ne peut pas confirmer si les travailleurs adoptent les deux types de comportement simultanément ou si certains modérateurs pourraient expliquer l'adoption de comportements positifs plutôt que négatifs, et vice versa, ce qui indique une piste à explorer dans les recherches futures.

En plus des hypothèses avancées dans l'article scientifique présenté précédemment, il peut être intéressant de s'attarder à la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1979) pour expliquer la présence de comportements diamétralement opposés chez les employés dont les besoins psychologiques sont frustrés. Selon cette théorie, une partie de l'estime de soi des individus est liée à son appartenance à certains groupes (estime collective plutôt qu'estime personnelle; Crocker et Luhtanen, 1990). Il est donc possible que les employés s'activent à protéger le groupe auquel ils appartiennent

(département, sous-groupe de collègues liés d'amitié, etc.) lorsque leur estime est menacée par des éléments externes au groupe comme l'injustice d'un supérieur ou d'une organisation (De Cremer et Oosterwegel, 1999). Toujours selon cette théorie, ces employés peuvent à la fois commettre des gestes prosociaux envers les membres de leur groupe d'appartenance et des gestes de déviances ou d'agression envers d'autres gens sur les lieux de travail qui ne font pas partie de ce groupe. Ceci s'expliquerait par les effets d'une frustration partagée par le groupe (Abrams et Hogg, 1988). Le groupe lui-même tenterait alors de se distinguer, de s'élever, en comparaison des autres lorsqu'il vit de la frustration afin d'augmenter son estime collective, et pourrait par conséquent s'en prendre à des non-membres qui sont jugés comme différents ou faibles (Hogg, 2016). Par conséquent, la présence de comportements à la fois négatifs et positifs chez les employés vivant une frustration de leurs besoins psychologiques fondamentaux pourrait être considérée comme une manifestation de ces phénomènes sur les lieux de travail.

Qui plus est, l'ajout des quatre dimensions d'injustice au modèle de recherche a également contribué à enrichir le champ de recherche dédié à la justice organisationnelle en démontrant des liens propres à l'injustice qui ne pouvaient être examinés auparavant, et en mettant en évidence le rôle crucial joué par la perception d'injustice dans la prédiction des comportements des employés. Les résultats des études 1 et 2 soutiennent précisément la pertinence d'utiliser l'échelle complète de mesure de la justice organisationnelle de Colquitt *et al.* (2015), qui inclut également l'injustice. Il semble trop tôt pour tirer des conclusions concernant l'impact spécifique de certains types de justice/injustice puisque les résultats des études 1 et 2 ne sont pas exactement les mêmes. Cependant, il est clair que la justice/l'injustice procédurale et interpersonnelle semblent jouer un rôle crucial dans les réactions comportementales des employés. Les résultats ont également montré une relation entre la justice distributive et la satisfaction des besoins dans les deux études. Par conséquent, les résultats jusqu'à présent suggèrent que prêter une plus grande attention à une perception

active de la justice en ce qui concerne les résultats (rémunération, augmentation, promotion) et éviter l'injustice dans les processus connexes (politiques, procédures, interactions) joue un rôle clé dans la promotion de comportements positifs des employés tout en minimisant l'occurrence de comportements négatifs.

L'étude 2 suggère que l'effet des dimensions de justice mis en lumière dans l'étude 1 pourrait provenir principalement des risques de percevoir moins de justice pour ces dimensions. En effet, lorsque les perceptions de justice et d'injustice sont testées dans le même modèle, les perceptions d'injustice sont particulièrement déterminantes pour les conséquences étudiées. Comme ont déjà avancé Cropanzano, Stein et Nadisic (2011), on peut supposer que lorsque l'on mesure également l'injustice, les dimensions de la justice ont tendance à agir conformément aux facteurs d'hygiène de Herzberg (qui comprennent le salaire, les politiques et l'administration, et la supervision), d'après sa Théorie des deux facteurs (Alshmemri *et al.*, 2017). Si la perception de justice agit bel et bien comme un facteur d'hygiène, la présence de la justice serait conséquemment considérée comme « la norme », et ne générerait pas de réaction particulière ou significative. Dans ce cas, une réaction (généralement négative) ne serait déclenchée que lorsque ses principes sont violés et que l'injustice est perçue. Si cette hypothèse s'avérait confirmée, cela signifierait que les efforts des professionnels en ressources humaines devraient se concentrer sur l'élimination ou la transformation des éléments à caractère injuste, plutôt que de mettre l'accent sur l'augmentation de la perception de justice. L'emphase sur la correction de l'injustice donnerait par conséquent de meilleurs résultats pour les efforts investis par l'entreprise que de mettre en valeur la présence de justice dans l'organisation. Des études futures s'intéressant à l'impact de mesures organisationnelles visant soit à diminuer la perception d'injustice, ou à améliorer la perception de justice organisationnelle, pourraient être menées afin de confirmer les hypothèses formulées en lien avec la Théorie des deux facteurs (Alshmemri *et al.*, 2017).

Finalement, la justice et l'injustice informationnelle n'avaient aucun lien avec la satisfaction et la frustration des besoins dans l'une ou l'autre des études, bien que les tableaux de corrélation montrent des relations entre ces dimensions et tous les types de comportements des employés. Une étude des *Table 2.3* et *Table 2.7* de l'article révèle que les dimensions de justice sont généralement fortement corrélées entre elles dans les deux études, comme c'est le cas par exemple de la justice interpersonnelle et informationnelle (0.76 et 0.73 dans l'étude 1 et 2 respectivement). Il est donc possible que l'impact de la justice informationnelle, lorsqu'observé de façon isolée, soit en fait plutôt attribuable à la variance commune qu'elle partage avec les autres dimensions de justice. Conséquemment, lorsque toutes ces variables sont entrées simultanément dans un modèle comme prédictrices, l'impact distinct de la justice informationnelle ne serait plus significatif. D'ailleurs, certains auteurs ont par le passé choisi d'étudier ces dimensions ensemble sous l'étiquette « justice interactionnelle » (Bies et Moag, 1986) plutôt que séparément, et la question refait parfois surface dans les écrits d'autres chercheurs (p.ex., Greenberg, 1993). Colquitt (2001) s'est aussi penché sur ce sujet lors de l'élaboration de son échelle de mesure de la justice organisationnelle, et à la vue de ses résultats démontrant des conséquences distinctes pour les deux dimensions, il a pour sa part recommandé que les deux concepts soient mesurés et utilisés séparément. Les résultats présentés dans ce mémoire suggèrent toutefois que la réflexion sur la pertinence d'étudier ce type de justice séparément de la justice interpersonnelle doit être poursuivie.

### Contributions pratiques

Hormis les objectifs liés au sujet de recherche, les projets entrepris au cours de ce mémoire avaient également pour objectif de se rendre utiles en dehors de l'environnement académique. Les praticiens sont dans l'action au quotidien et n'ont généralement pas le luxe d'émettre et de tester des théories sur les méthodes efficaces

à utiliser au sein de leur entreprise. Il s'agit donc généralement du rôle des chercheurs et constituait un des principaux buts de ce mémoire: fournir des recommandations aux professionnels en ressources humaines ainsi qu'aux dirigeants d'entreprise, à la lumière des résultats obtenus. D'un côté pratique, les nouvelles connaissances générées par les travaux présentés dans ce mémoire amènent effectivement de nouvelles pistes et nuances pour les organisations et les praticiens.

Tout d'abord, il pourrait être pertinent de se demander si la présence de CCO-ER en situation de frustration des besoins ne viendrait pas compliquer les diagnostics de problèmes en milieu de travail. En effet, ce phénomène par lequel les employés collaborent davantage pourrait masquer la frustration des besoins ressentie, et par conséquent retarder ou empêcher les actions nécessaires pour remédier à la situation. Les praticiens bénéficieraient donc de s'assurer de mesurer plusieurs facteurs au-delà des comportements observables, tels que la satisfaction et la frustration des besoins psychologiques fondamentaux. En effet, bien que dans les présentes études la frustration des besoins ait été liée à la fois à des conséquences négatives et positives, des études précédentes suggèrent qu'elle est principalement liée à d'importantes conséquences négatives (Trépanier *et al.*, 2016; Vansteenkiste *et al.*, 2020) et qu'elle représente donc un risque pour les entreprises.

Les résultats globaux des deux études indiquent que les organisations et praticiens en ressources humaines pourraient également porter une plus grande attention à la perception de justice chez les employés au niveau des résultats (tels que la rémunération) ainsi qu'à la perception d'injustice dans les échanges ou encore dans les processus internes. Afin d'arrimer les opportunités d'améliorations mises en évidence par le présent projet de recherche et les objectifs financiers et stratégiques établis par les directions d'entreprise, les praticiens en ressources humaines auraient avantage à détailler les bénéfices tangibles mis de l'avant par les études telles que celles présentées dans ce mémoire. En effet, il pourrait être plus tentant pour les décideurs de contempler

des interventions en entreprise si celles-ci sont liées à une diminution des actes de déviance organisationnelle, en particulier lorsque leur coût (se chiffrant en milliards annuellement uniquement aux États-Unis (Bennett et Robinson, 2000)) est mis en évidence. De plus, les gains de productivité liés à une plus grande fréquence des comportements de citoyenneté proposés par l'étude de Wei (2014) peuvent également convaincre la direction de s'attarder à l'amélioration des perceptions de justice/injustice. En effet, l'étude de Wei (2014) révèle que la présence des deux types de comportements de citoyenneté (envers l'organisation et envers les autres) est positivement liée à la performance en emploi. Il apparaît que ces deux bénéfices tangibles forment des arguments convaincants en faveur des acteurs de changement et d'amélioration continue que sont les professionnels en ressources humaines.

De plus, les résultats des études présentées dans ce mémoire impliquent non seulement le potentiel d'action des ressources humaines et des directions d'entreprises sur l'expérience des employés, mais également celui des gestionnaires de niveau intermédiaire. En effet, les résultats démontrent que la justice est liée aux comportements des employés *parce qu'*elle est d'abord liée à la satisfaction de leurs besoins psychologiques fondamentaux. Le présent mémoire offre donc un levier d'action plus général aux gestionnaires de niveau intermédiaire pouvant leur permettre de favoriser l'adoption de comportements positifs et l'abandon de comportements négatifs. Par exemple, dans une situation où il y aurait présence d'injustice (ou une faible justice) à un niveau organisationnel sur lequel le supérieur direct n'aurait pas d'emprise, il/elle pourrait tenter d'en minimiser les conséquences en cherchant des moyens alternatifs de satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux des employés. Les modifications aux politiques et procédures organisationnelles ne sont vraisemblablement pas les seuls recours afin d'améliorer le vécu des employés et ainsi agir sur leurs comportements. La justice n'étant pas non plus le seul facteur d'influence sur la satisfaction des besoins (Deci *et al.*, 2017), il serait alternativement possible, entre autres, pour le supérieur immédiat d'adopter un style dit « soutenant

l'autonomie » (Baard *et al.*, 2004), ou alors d'utiliser des techniques de rétroaction orientée vers le changement selon les principes de la TAD (Carpentier et Mageau, 2013) dans leurs interactions avec leurs subordonnés. Ces méthodes démontrées scientifiquement modulent les interactions hiérarchiques (supérieur/employé, entraîneur/athlète, etc.) de façon à satisfaire les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance des employés sous leur supervision. Bien que des études futures soient nécessaires afin de confirmer, par exemple, le rôle modérateur du style général soutenant l'autonomie du supérieur immédiat dans la relation entre la perception de justice/injustice organisationnelle et la satisfaction/frustration des besoins, il est possible de croire que les différents acteurs de l'environnement social de l'employé pourrait pallier en tout ou en partie aux effets néfastes de la présence d'injustice (un élément « frustrant ») en veillant par d'autres moyens à la satisfaction des besoins psychologiques des employés. Une sensibilisation accrue à ces besoins semble donc de mise afin de multiplier les leviers d'action positifs disponibles pour les gestionnaires.

#### Recherches futures et conclusion

Plusieurs avenues de recherches futures viennent en tête en plus des suggestions émises précédemment. La première est d'intérêt pratique, permettant de relier la science et la vie en entreprise. Afin de présenter des résultats d'autant plus convaincants pour les praticiens, une étude quasi-expérimentale pourrait être menée au sein d'une organisation. Celle-ci pourrait examiner l'impact réel d'une intervention pour diminuer les injustices perçues en milieu de travail sur la satisfaction/frustration des besoins et sur les comportements des employés. Dans une telle étude, des mesures à la fois externes (par un superviseur) et auto-rapportées (par l'employé) pourraient être utilisées afin d'évaluer les comportements des employés. De cette façon, un comparatif pourrait aussi être établi entre les comportements observés et rapportés puisqu'il est possible que davantage de comportements positifs et

moins de comportement négatifs soient auto-rapportés dû au biais de désirabilité sociale (Nederhof, 1985). Un exemple d'intervention pourrait concerner les processus liés à la détermination de l'augmentation de salaire annuelle étant donné l'importance de la dimension procédurale de la justice/injustice organisationnelle mise en lumière dans ce mémoire. Afin d'en déterminer les effets dans le temps, plusieurs collectes de données pourraient être effectuées. En plus de venir démontrer concrètement aux praticiens les impacts de l'action sur la perception d'injustice en entreprise, cette étude quasi-expérimentale constituerait une première étape vers l'établissement éventuel de relations causales entre l'injustice vécue en entreprise et les comportements émis par les employés.

Au niveau théorique, des études basées sur la théorie de l'attribution de Heider (1958) pourraient aussi être menées afin d'explorer le rôle des attributions dans la relation entre la perception de justice/injustice organisationnelle et les comportements des employés. La théorie de l'attribution suggère que lorsqu'une situation est vécue, la personne vivant cette situation va chercher à en attribuer la cause à quelqu'un ou quelque chose (Weiner, 2010). Il est tout d'abord question d'attributions internes lorsque l'individu s'identifie lui-même comme étant la cause de l'événement (par ex. : j'ai échoué mon examen car je n'ai pas suffisamment étudié) ou externes, lorsqu'il rejette la faute sur un autre facteur (par ex. : j'ai échoué mon examen car le bruit des autres élèves me déconcentrait). D'autres « sous-types » d'attributions externes ont été étudiés relativement non seulement à la cause, mais aussi au motif attribué à un événement ou une pratique. Par exemple, Nishii *et al.* (2008) ont étudié la fluctuation des attitudes des employés selon l'attribution d'un motif positif ou négatif aux pratiques RH. Dans ce cas, ils ont trouvé des liens positifs entre les attitudes des employés (engagement et satisfaction) et le fait d'attribuer aux pratiques RH des motifs liés au bien-être des employés. Des études futures pourraient examiner si le type d'attribution faite par l'employé pourrait modérer la fréquence et la gravité des CCO ou CDO. En effet, Ambrose *et al.* (2002) ont suggéré que le but, la cible et la sévérité du sabotage correspondrait à la source de l'injustice. De la même façon et selon la même logique,

un employé pourrait également avoir des CCO ou CDO plus fréquents selon l'attribution qu'il fait de la cause de la justice/injustice qu'il perçoit. Il est supposé que lorsqu'un employé perçoit qu'il est traité injustement par sa propre faute, il pourrait tout de même vivre une frustration de ses besoins psychologiques de base, mais ses CDO seraient de moindre amplitude (fréquence, sévérité) qu'un employé qui croit que l'injustice qu'il vit est causée par son supérieur direct (de qui il pourrait vouloir se venger). Parallèlement, si l'employé attribue le traitement injuste du supérieur à l'organisation globale plutôt qu'au supérieur lui-même (par ex. : mon supérieur n'a pas le choix d'appliquer la politique de la compagnie même si elle est injuste), il pourrait aussi conséquemment perpétrer moins de gestes de CDO ou encore, seulement moins de geste de déviance orientés vers le supérieur et davantage de CDO visant l'entreprise. Une telle étude viendrait enrichir la littérature sur la justice organisationnelle et permettrait ensuite une meilleure prédiction des comportements des employés.

En résumé, le but du présent projet de recherche était de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents de la relation liant la justice et l'injustice organisationnelle aux comportements des employés tels que la citoyenneté et les comportements déviants. Ceci a été rendu possible grâce aux principes de la TAD, et plus particulièrement de la sous-théorie des besoins psychologiques fondamentaux, qui a mis en lumière le rôle de la satisfaction et frustration des besoins psychologiques fondamentaux dans cette relation. La discipline du comportement organisationnel peut en outre bénéficier du rôle clé de la TAD et de sa sous-théorie des besoins psychologiques fondamentaux en l'incluant dans l'examen d'une multitude de phénomènes en milieu de travail.

## ANNEXE A

### PERMISSION D'UTILISATION DE LA BASE DE DONNÉES DE L'ÉTUDE 1 ET CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Montréal, 22 octobre 2018

La présente a pour but de confirmer mon autorisation pour que Caroline Galipeau utilise ma base de données inutilisée récoltée auprès de la liste de diffusion de l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, suite à l'émission du certificat d'approbation éthique FSH-2015-029.

Anaïs Thibault Landry, PhD.



#### Certificat d'approbation éthique

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants de la Faculté des sciences humaines a examiné le projet de recherche suivant et l'a jugé conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le *Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (juin 2012) de l'UQAM :

##### ***Étude sur les attitudes au travail***

**Anaïs Thibault-Landry, étudiante au doctorat en psychologie  
Sous la direction de Jacques Forest, professeur au Département d'organisation et  
ressources humaines**

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

**Certificat émis le 20 avril 2015. No de certificat : FSH-2015-029.**

Thérèse Bouffard  
Présidente du comité  
Professeure au Département de psychologie

## ANNEXE B

### MESSAGE DE RECRUTEMENT, ÉTUDE 1

Chercheur principal : Anaïs Thibault Landry, doctorante.  
Université : Université du Québec à Montréal  
Courriel : thibault-landry.anais@courrier.uqam.ca  
Superviseur de recherche : Jacques Forest, Ph.D.

Vous êtes invité(e) à prendre part à un projet de recherche visant à comprendre les attitudes des employés au travail. Votre participation consiste à répondre à un court questionnaire en ligne sur vos attitudes au travail (p.ex. motivation, conditions de travail).

Répondre aux questions devrait prendre environ 15 minutes.

Vos réponses aux questions n'affecteront en aucun cas votre emploi et vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (CIÉR) a approuvé ce projet de recherche. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à ce projet de recherche. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante, et ce, sans avoir à vous justifier. De plus, il est entendu que les renseignements recueillis dans le cadre de cette étude sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à vos données.

Votre accord à participer implique que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse présenter les données recueillies dans le cadre d'articles, de thèses, de conférences et de communications scientifiques à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement.

Pour toutes questions additionnelles sur le projet et sur votre participation, ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec Anaïs Thibault Landry.

Votre collaboration est importante pour la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

## ANNEXE C

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET D'INFORMATION, ÉTUDE 1

Formulaire de consentement

#### IDENTIFICATION

Chercheur principal : Anaïs Thibault Landry, doctorante.  
Université : Université du Québec à Montréal  
Courriel : thibault-landry.Anaïs@courrier.uqam.ca  
Superviseur de recherche : Jacques Forest, Ph.D.

#### BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Vous êtes invité(e) à prendre part à un projet de recherche visant à comprendre les attitudes des employés au travail. Ce projet de recherche reçoit l'appui financier du Fonds de recherche sur la société et la culture du Québec.

#### PROCÉDURE ET TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à répondre à un court questionnaire en ligne sur vos attitudes au travail (p.ex. motivation, conditions de travail). Répondre aux questions devrait prendre environ 25 minutes.

#### AVANTAGES ET RISQUES

Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante, et ce, sans avoir à vous justifier.

#### ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis dans le cadre de cette étude sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à vos données. Le matériel de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé au laboratoire du chercheur responsable pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après les dernières publications.

#### PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les données vous

concernant seront détruites. De plus, vos réponses aux questions n'affecteront en aucun cas votre emploi.

Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoires, thèses, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement.

#### QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS

Pour des questions additionnelles sur le projet, sur votre participation et sur vos droits en tant que participant de recherche, ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec Anaïs Thibault Landry, doctorante, à l'adresse suivante : [thibault-landry.Anaïs@courrier.uqam.ca](mailto:thibault-landry.Anaïs@courrier.uqam.ca).

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (CIÉR) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidence du CIÉR, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à [CIEREH@UQAM.CA](mailto:CIEREH@UQAM.CA)

#### REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante pour la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

En sélectionnant « J'accepte de participer à ce projet de recherche »,

- 1) Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche.
- 2) Je reconnais aussi que le chercheur a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer.
- 3) Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

#### SIGNATURE VIRTUELLE :

- J'accepte de participer à ce projet de recherche  
 Je n'accepte pas de participer à ce projet de recherche.

Vous pouvez imprimer un exemplaire du formulaire d'information et de consentement pour les conserver dans vos dossiers.

## ANNEXE D

### QUESTIONNAIRES, ÉTUDE 1

#### INFORMATION GÉNÉRALE ET DÉMOGRAPHIQUE

1. Quel est votre âge ? (Veuillez indiquer un chiffre s.v.p.)
2. Quel est votre sexe?  
Femme  
Homme
3. Quel est votre statut d'emploi présentement?  
Employé temps plein  
Employé temps partiel  
Employé contractuel  
Sans emploi
4. Occupez-vous un emploi syndiqué ?  
Oui  
Non
5. À quelle catégorie professionnelle appartenez-vous ?  
Agent/ commis de bureau  
Technicien  
Professionnel/ conseiller  
Gestionnaire de premier niveau  
Directeur
6. Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel ? Indiquez le NOMBRE D'ANNÉES.
7. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel? Indiquez le NOMBRE D'ANNÉES.

8. Quelle est la taille de votre organisation ? Indiquez le NOMBRE D'EMPLOYÉS (approximatif).

9. Dans quel type d'organisation travaillez-vous?

Public

Privé

10. Portez-vous officiellement le titre de CRHA/CRIA?

Oui

Non

### RÉMUNÉRATION

1. Quel est le montant de votre salaire de base avant impôt (c'est-à-dire la partie fixe de votre salaire, sans tenir compte des bonus ou des commissions) ? Indiquez le MONTANT PAR ANNÉE.

2. Parmi les modes de rémunération directe suivants, lequel correspond le mieux à votre situation?

Salaire de base seulement

Bonification/ Commission seulement

Salaire plus bonification/commission sur performance individuelle

Salaire plus bonification/commission sur performance de groupe (i.e. bonification d'un même montant pour tous les membres de l'équipe)

Salaire plus bonification/commission sur performance organisationnelle (ex. participation aux bénéfices, partage de gain de productivité, régime d'actionnariat, etc.)

3. Quelle est la portion de votre rémunération, EN POURCENTAGE, qui vous est attribuée en fonction de votre performance, celle de votre groupe ou de votre organisation.

Par exemple, si aucune forme de rémunération variable ne vous est attribuée, indiquez 0%; si vous avez un salaire de base avant impôt de 40 000\$ et recevez 10 000\$ en prime (rémunération totale de 50 000\$), indiquez 20%. CALCUL :  $\text{prime/rémunération totale} = \%$ .

4. Indiquez, parmi les avantages sociaux suivants, ceux dont vous bénéficiez :

Assurances collectives

Cotisations à un régime de retraite

Compte de dépense (ex. repas, essence, etc.)

Veillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants :  
 Pas du tout en accord / Très peu en accord / Un peu en accord / Moyennement en accord / Assez en accord / Fortement en accord / Très fortement en accord

1. Je complète adéquatement les tâches qui m'ont été assignées
2. Je remplis les responsabilités décrites dans ma description de tâches
3. J'accomplis les tâches que l'on attend de moi
4. J'ai un intérêt personnel envers les autres employés
5. Je prends le temps d'écouter les problèmes et les soucis de mes collègues
6. Je sors des sentiers battus pour aider les nouveaux employés
7. Ma présence au travail est au-delà de la norme.
8. Je donne un préavis lorsque je ne peux me présenter au travail.
9. Je prends des pauses non méritées.

Les items suivants sondent votre opinion par rapport aux façons de faire dans l'organisation ou l'entreprise qui vous emploie. Veillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord à l'aide de l'échelle suivante.

Pas du tout d'accord / Très peu d'accord / Légèrement d'accord / Moyennement d'accord / Assez d'accord / Fortement d'accord / Tout à fait d'accord

1. Dans mon organisation, j'ai l'opportunité d'exprimer mon point de vue et mes sentiments au cours des procédures de prise de décision
2. Les récompenses que je reçois reflètent mes efforts au travail
3. Mon supérieur me traite poliment
4. Mon supérieur est sincère dans ses communications avec moi
5. Les procédures appliquées me permettent d'avoir de l'influence sur les résultats des décisions qui me concernent
6. Mes récompenses correspondent au travail que je fournis
7. Mon supérieur me traite avec dignité
8. Mon supérieur m'explique clairement et de façon complète les décisions prises concernant mon travail
9. Les procédures de prise de décision sont appliquées de façon cohérente à tous les salariés
10. Les récompenses que je reçois reflètent mes contributions à l'organisation
11. Mon supérieur me traite avec respect
12. Mon supérieur me donne des explications pertinentes et sensées à chaque fois que cela est nécessaire

Les items ci-dessous décrivent vos expériences au travail. Prière d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec ces énoncés en indiquant le chiffre qui correspond à votre opinion.

Pas du tout d'accord / Très peu d'accord / Légèrement d'accord / Moyennement d'accord / Assez d'accord / Fortement d'accord / Tout à fait d'accord

1. Je me sens empêché de faire des choix en ce qui concerne la façon dont je travaille.
2. Il y a des situations au travail qui me font sentir incompetent(e).
3. Je me sens rejeté(e) par ceux qui m'entourent.
4. Je me sens obligé(e) de suivre des décisions qui sont prises pour moi.
5. Je me sens forcé(e) d'accepter les façons de faire qui me sont proposées.
6. Je sens que les autres sont indifférents au fait de savoir si je suis là ou non.
7. Des situations au travail me font sentir comme un(e) incapable.
8. Je crois que mes collègues de travail ne m'aiment pas.
9. Il y a des moments où l'on me dit des choses qui me font sentir incompetent(e)s.

Les items ci-dessous parlent de vos expériences au travail. Prière d'indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec ces items en indiquant le numéro correspondant à votre opinion.

Pas du tout d'accord / Très peu d'accord / Légèrement d'accord / Moyennement d'accord / Assez d'accord / Fortement d'accord / Tout à fait d'accord

1. Je ne me sens pas vraiment lié(e) à d'autres personnes au travail.
2. Je comprends bien les tâches à accomplir dans mon travail
3. Je n'ai pas vraiment de contact avec les autres à mon travail
4. Je me sens compétent(e) dans mon travail.
5. Au travail j'ai souvent l'impression de devoir faire trop scrupuleusement ce que d'autres me commandent de faire
6. Je suis bon(ne) dans mon travail.
7. Si j'en avais le choix, je ferais les choses différemment au travail
8. Mes tâches au travail correspondent à ce que je veux faire vraiment.
9. Quelques personnes à mon travail sont de vrai(e)s ami(e)s

Veillez évaluer à quel point vous avez émis les comportements suivants durant la dernière année :

Jamais / Rarement : Quelques fois par année ou moins / De temps en temps : Une fois par mois ou moins / Régulièrement : Quelques fois par mois / Souvent : Une fois par semaine / Très souvent : Quelques fois par semaine / À chaque jour

1. Je me suis moqué de quelqu'un au travail.
2. J'ai dit quelque chose de blessant à une personne au travail.
3. J'ai souhaité du mal à quelqu'un au travail.
4. J'ai agi de façon grossière vis-à-vis quelqu'un au travail.
5. J'ai passé trop de temps à fantasmer ou rêvasser plutôt qu'à travailler.
6. J'ai pris des pauses supplémentaires ou plus longs que ce qui est acceptable à mon travail.

7. Je suis arrivé en retard au travail sans autorisation.
8. J'ai négligé de suivre les instructions de mon supérieur.
9. J'ai intentionnellement travaillé plus lentement que ce que je suis capable.
10. J'ai mis peu d'efforts dans mon travail.

## ANNEXE E

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE, ÉTUDE 2

 <b>Comités d'éthique de la recherche avec des êtres humains</b>	No. de certificat: 3677 Certificat émis le: 28-08-2019
<b>CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE</b>	
<p>Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la <i>Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains</i> (Janvier 2016) de l'UQAM.</p>	
Titre du projet:	Étude du rôle médiateur de la satisfaction et de la frustration des besoins psychologiques fondamentaux dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements des travailleurs.
Nom de l'étudiant:	Caroline GALIPEAU
Programme d'études:	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Joëlle CARPENTIER
Codirection:	Jacques FOREST
<b>Modalités d'application</b>	
Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.	
La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.	
Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.	
Raoul Graf Président du CERPE plurifacultaire Professeur, Département de marketing	

## ANNEXE F

### MESSAGE DE RECRUTEMENT, ÉTUDE 2

#### **Important opportunity to contribute to research!**

You are invited to take part in a research project conducted by our research team from ESG-UQAM (Montreal, Canada) and interested in your experience as an employee. To participate in the study, you must currently work full time for an employer, and not be self-employed. Your participation is optional, anonymous, and confidential. No individual data will be shared by the researchers with any party outside of the research team. You will not be asked any personal information that could identify you, but only a few basic demographic questions to analyse trends in different population segments (for example, trends by gender or age).

The questionnaire will ask you about your experiences at work, such as your perception of justice, as well as your own behavior at work and your personal values. Allow for 25 minutes to complete the questionnaire. Your compensation for the study will be calculated based on a \$8,50 CAD/h rate, which will be payable to you as per Prolific Academic's terms and conditions.

To participate, click the following link:

<https://fr.surveymonkey.com/r/XS9SFCP>

This research project has been approved by "The Research Ethics Committee for Student Projects Involving Human Beings" (*Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE)*) of the Université du Québec à Montréal. For any questions, please communicate with the research team at this address: [galipeau.caroline.2@courrier.uqam.ca](mailto:galipeau.caroline.2@courrier.uqam.ca)

The Research Team:

Caroline Galipeau, Masters Student at l'ESG-UQAM, Main Researcher

[galipeau.caroline.2@courrier.uqam.ca](mailto:galipeau.caroline.2@courrier.uqam.ca) / 514-442-4221

Joëlle Carpentier, Ph.D., Professor-Researcher at l'ESG-UQAM, Research Co-Director


[carpentier.ioelle@uqam.ca](mailto:carpentier.ioelle@uqam.ca) / 514-987-3000 ext. 3841

Jacques Forest, Ph.D., Professor-Researcher at l'ESG UQAM, Research Co-Director

[forest.jacques@uqam.ca](mailto:forest.jacques@uqam.ca) / 514-987-3000 ext. 3310

## ANNEXE G

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET D'INFORMATION, ÉTUDE 2

<p>Research team: Caroline Galipeau - galipeau.caroline.2@courrier.uqam.ca Joëlle Carpentier - carpentier.joelle@uqam.ca Jacques Forest - forest.jacques@uqam.ca</p>	 <p>ESG UQAM École des sciences de la gestion Université du Québec à Montréal</p>
<p>Study on the mediating role of psychological needs satisfaction and frustration in the relationship between organizational justice and employee behaviours</p>	
<p><b>CONSENT FORM</b></p>	
<p><b>INTRODUCTION:</b> You are invited to participate in a research study that aims to understand the relation between organizational justice and employee behaviors. Before accepting to participate in this study, please take the time to carefully read and understand the information provided below.</p>	
<p>This consent form explains the purpose of the study, the procedure and the nature of your participation, as well as the potential advantages, risks and discomforts associated with this study. You will also be provided with the contact information of the research team as well as a member of the ethics committee in the event that you would like to discuss concerns or questions related your participation.</p>	
<p>It is possible that this consent form contains words or concepts that may be unfamiliar to you. If you have any questions, do not hesitate to contact the researchers.</p>	
<p><b>PROJECT DESCRIPTION AND OBJECTIVES:</b> The main purpose of this research project is to develop an understanding of the process by which the presence or absence of organizational justice and injustice (i.e. the presence of fairness and/or unfairness in your work context) translates into both positive and negative employee behavior.</p>	
<p><b>NATURE AND LENGTH OF PARTICIPATION:</b> Your participation in this study consists of completing an online questionnaire. It should take you no more than 25 minutes to complete the survey.</p>	
<p><b>ADVANTAGES AND RISKS ASSOCIATED WITH PARTICIPATION:</b> Your participation will help contribute to the advancement of scientific knowledge concerning the relationship between organizational justice and employee behaviors. There are no particular risks from participating in this study. If at any time you feel uncomfortable with the nature of the questions, you can refuse to answer one or several questions without having to justify your decision.</p>	
<p><b>COMPENSATION:</b> You will receive a monetary compensation for your participation in this study, as outlined in the terms stipulated on the Prolific Academic website. Your compensation for the study will be calculated based on a \$8,50 CAD/h rate, which will be payable to you as per Prolific Academic's terms and conditions. For more details, click the following link to access the Prolific Academic Terms and Conditions: <a href="https://www.prolific.ac/assets/docs/Participant_Terms.pdf">https://www.prolific.ac/assets/docs/Participant_Terms.pdf</a></p>	
<p><b>CONFIDENTIALITY:</b> All information collected in this study will remain strictly confidential and your data will only be accessible to members of the research team. Your data will, in no way, be revealed or identifiable during the scientific publication of the results. We will not be collecting your name or any other identifying information. Throughout the entirety of the study, your data will be stored in a safe and secure location in the laboratory of the research supervisor. Your data will be kept for a period of 5 years after the last result publication and will then be destroyed.</p>	

Research team:  
 Caroline Galipeau - galipeau.caroline.2@courrier.uqam.ca  
 Joëlle Carpentier - carpentier.joelle@uqam.ca  
 Jacques Forest - forest.jacques@uqam.ca

**ESG UQAM**  
 École des sciences de la gestion  
 Université du Québec à Montréal

Study on the mediating role of psychological needs satisfaction and frustration in the relationship between organizational justice and employee behaviours

**VOLUNTARY PARTICIPATION AND DISCONTINUATION:** Your participation in this study is completely voluntary and you may withdraw from the study at any time without having to justify your decision and without consequence or penalty to you. If you decide to withdraw from the study, simply exit the survey page at any moment. A decision to participate in this study also implies that you accept that the research team can utilize the information collected in this study to present results (in the form of articles, theses, conferences, and scientific papers), provided that no identifying information is publicly disclosed. The present study does not require that you provide any identifying information and your participation is therefore anonymous.

**QUESTIONS RELATED TO THE RESEARCH PROJECT:** For any additional questions concerning the research project or your participation in the study, you can contact a member of the research team: Caroline Galipeau (514-442-4221, galipeau.caroline.2@courrier.uqam.ca), Joëlle Carpentier (514-987-3000 ext. 3841, carpentier.joelle@uqam.ca), and/or Jacques Forest (514-987-3000 ext. 3310, forest.jacques@uqam.ca).

**CONCERNS OR QUESTIONS REGARDING YOUR RIGHTS AS A PARTICIPANT:** "The Research Ethics Committee for Student Projects Involving Human Beings" (*Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE)*) of the Université du Québec à Montréal has approved the present research project. For any additional information regarding the ethical responsibilities of the research team or to submit a complaint, you can contact the CERPE ethics committee: cerpe-pluri@uqam.ca or at phone number 514-987-3000 extension 6188.

**ACKNOWLEDGEMENTS:** The research team would like to thank you for your collaboration in this study, as your participation is essential to the realization of our research project.

**CONSENT:** I declare that I have read and understood the current research project, the nature and the length of my participation, as well as the risks and inconveniences that I may be exposed to if I decide to participate in the study. I have been given the opportunity to discuss my participation. I voluntarily accept to participate in this study. I realize that my participation is voluntary and I am free to withdraw from the study at any time without any consequences. By accepting to participate in this study, I renounce none of my rights and I hold the researchers, or the institutions that are involved to their legal and professional obligations.

Do you accept to be part of this study?

Yes  
 No

Research team:  
Caroline Galipeau - galipeau.caroline.2@courrier.uqam.ca  
Joëlle Carpentier - carpentier.joelle@uqam.ca  
Jacques Forest - forest.jacques@uqam.ca

**ESG UQAM**  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal

Study on the mediating role of psychological needs satisfaction and frustration in the relationship between organizational justice and employee behaviours

**SECONDARY USE OF DATA:** You may also accept that research data be used to carry out other research projects in the same area of study. These research projects will also be conducted in accordance with "The Research Ethics Committee for Student Projects Involving Human Beings" (*Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE)*) requirements and research data will be stored in a secure place.

Do you accept that your survey answers be used for subsequent studies?

Yes

No

## ANNEXE H

### QUESTIONNAIRES, ÉTUDE 2

#### GENERAL & DEMOGRAPHIC INFORMATION

Age: (code AGE)

- 18 to 29
- 30 to 39
- 40 to 49
- 50 to 59
- 60 or over

Gender: (code GEND)

- Man
- Woman
- Other
- Prefer not to say

What is your current employment status? (code EMPSTS)

- Full Time employee
- Part Time employee (mènera à la fin du sondage)
- Self-Employed (mènera à la fin du sondage)
- Unemployed (mènera à la fin du sondage)

Are you unionized? (code UNION)

- Yes
- No
- I don't know

Which professional category do you belong to? (code PROFCAT)

Clerical  
Technician  
Blue Collar/Manual Worker  
Professional  
First Level Management  
Direction

How many years have you been working for your current employer? Type a NUMBER OF YEARS (code NBYRSEm)

How many years have you been in your current position? Type a NUMBER OF YEARS (code NBYRSPo)

What is the size of your organization? Select from the following options, based on the approximate NUMBER OF EMPLOYEES: (code NBEmpl)

Small (2 to 99 employees)  
Medium (100 to 499 employees)  
Large (500 employees or more)

Why type of organization do you work for? (code: ORGTYPE)

Public sector  
Private sector - for profit  
Private sector - not for profit

## JUSTICE &amp; INJUSTICE (Colquitt et al., 2015)

1 (to an extremely small extent) to 7 (to an extremely large extent)

## Full-Range Procedural Justice

The questions below refer to the procedures your supervisor uses to make decisions about pay, rewards, evaluations, promotions, and so forth. To what extent:

1. Are you able to express your views during those procedures? (JP1)
2. Do your views go unheard during those procedures? (R) (rJP2)
3. Can you influence the decisions arrived at by those procedures? (JP3)
4. Do the decisions arrived at by those procedures lack your input? (R) (rJP4)
5. Are those procedures applied consistently? (JP5)
6. Are those procedures applied unevenly? (R) (rJP6)
7. Are those procedures free of bias? (JP7)
8. Are those procedures one-sided? (R) (rJP8)
9. Are those procedures based on accurate information? (JP9)
10. Are those procedures based on faulty information? (R) (rJP10)
11. Are you able to appeal the decisions arrived at by those procedures? (JP11)
12. Are the decisions arrived at by those procedures “set in stone”? (R) (rJP12)
13. Do those procedures uphold ethical and moral standards? (JP13)
14. Are those procedures unprincipled or wrong? (R) (rJP14)

### Full-Range Distributive Justice

The questions below refer to the outcomes you receive from your supervisor, such as pay, rewards, evaluations, promotions, and so forth. To what extent:

1. Do those outcomes reflect the effort you have put into your work? (JD1)
2. Are those outcomes inconsistent with the effort you have put into your work? (R) (rJD2)
3. Are those outcomes appropriate for the work you have completed? (JD3)
4. Are those outcomes insufficient, given the work you have completed? (R) (rJD4)
5. Do those outcomes reflect what you have contributed to your work? (JD5)
6. Do those outcomes contradict what you have contributed to your work? (R) (rJD6)
7. Are those outcomes justified, given your performance? (JD7)
8. Are those outcomes inappropriate, given your performance? (R) (rJD8)

### Full-Range Interpersonal Justice

The questions below refer to the interactions you have with your supervisor as decision-making procedures (about pay, rewards, evaluations, promotions, and so forth) are implemented. To what extent:

1. Does he/she treat you in a polite manner? (JIPER1)
2. Does he/she treat you in a rude manner? (R) (rJIPER2)
3. Does he/she treat you with dignity? (JIPER3)
4. Does he/she treat you in a derogatory manner? (R) (rJIPER4)
5. Does he/she treat you with respect? (JIPER5)
6. Does he/she treat you with disregard? (R) (rJIPER6)
7. Does he/she refrain from improper remarks or comments? (JIPER7)
8. Does he/she use insulting remarks or comments? (R) (rJIPER8)

### Full-Range Informational Justice

The questions below refer to the explanations your supervisor offers as decision-making procedures (about pay, rewards, evaluations, promotions, and so forth) are implemented. To what extent:

1. Is he/she candid when communicating with you? (JINF1)
2. Is he/she dishonest when communicating with you? (R) (rJINF2)
3. Does he/she explain decision-making procedures thoroughly? (JINF3)
4. Is he/she secretive about decision-making procedures? (R) (rJINF4)
5. Are his/her explanations regarding procedures reasonable? (JINF5)
6. Are his/her explanations regarding procedures unacceptable? (R) (rJINF6)
7. Does he/she communicate details in a timely manner? (JINF7)
8. Does he/she communicate details too slowly? (R) (rJINF8)
9. Does he/she tailor communications to meet individuals' needs? (JINF9)
10. Are his/her communications "generic" or "canned"? (R) (rJINF10)

### NEED SATISFACTION (Van den Broeck et al., 2010)

When thinking about how you feel at work, use the following scale to rate how much you agree with the following statements:

1 (Strongly disagree) to 7 (Strongly agree)

I don't really feel connected with other people at my job (R) (rNSREL1)

At work, I feel part of a group (NSREL2)

I don't really mix with other people at my job (R) (rNSREL3)

At work, I can talk with people about things that really matter to me (NSREL4)

I often feel alone when I am with my colleagues (R) (rNSREL5)

Some people I work with are close friends of mine (NSREL6)

I don't really feel competent in my job (R) (rNSCOM1)

I really master my tasks at my job (NSCOM2)

I feel competent at my job (NSCOM3)

I doubt whether I am able to execute my job properly (R) (rNSCOM4)

I am good at the things I do in my job (NSCOM5)

I have the feeling that I can even accomplish the most difficult tasks at work (NSCOM6)

I feel like I can be myself at my job (NSAUT1)

At work, I often feel like I have to follow other people's commands (R) (rNSAUT2)

If I could choose, I would do things at work differently (R) (rNSAUT3)

The tasks I have to do at work are in line with what I really want to do (NSAUT4)

I feel free to do my job the way I think it could best be done (NSAUT5)

In my job, I feel forced to do things I do not want to do (rNSAUT6)

NEED THWARTING (Batholomew et al., 2011, adapted to work)

When thinking about how you feel at work, use the following scale to rate how much you agree with the following statements:

1 (Strongly disagree) to 7 (Strongly agree)

I feel prevented from making choices with regard to the way I work. (NFAUT1)

There are situations where I am made to feel inadequate. (NFCOM1)

I feel pushed to behave in certain ways. (NFAUT2)

I feel I am rejected by those around me. (NFREL1)

I feel forced to follow decisions made for me. (NFAUT3)

I feel inadequate because I am not given opportunities to fulfil my potential. (NFCOM2)

I feel under pressure to agree with the workload I am provided. (NFAUT4)

I feel others can be dismissive of me. (NFREL2)

Situations occur in which I am made to feel incapable. (NFCOM3)

I feel other people dislike me. (NFREL3)

There are times when I am told things that make me feel incompetent. (NFCOM4)

I feel other people are envious when I achieve success. (NFREL4)

#### CITIZENSHIP BEHAVIOUR (Williams & Anderson, 1991)

When thinking about your behaviour at work, use the scale below to quantify the frequency you perform the following behaviours:

1 (never), 2 (once a year), 3 (twice a year), 4 (several times a year), 5 (monthly), 6 (weekly), and 7 (daily)

I adequately complete assigned duties (IRP1)

I fulfill responsibilities specified in my job description (IRP2)

I perform tasks that are expected of me (IRP3)

I meet formal performance requirements of my job (IRP4)

I engage in activities that will directly affect my performance evaluation (IRP5)

I neglect aspects of my job that I am obligated to perform (R) (rIRP6)

I fail to perform essential duties (R) (rIRP7)

I help others who have been absent (OCBER1)

I help others who have heavy workloads (OCBER2)

I assist my supervisor with his/her work (when not asked) (OCBER3)

I take time to listen to co-workers' problems and worries (OCBER4)

I go out of my way to help new employees (OCBER5)

I take a personal interest in other employees (OCBER6)

I pass along information to co-workers (OCBER7)

**DEVIANCE BEHAVIOURS (Bennett & Robinson, 2000)**

When thinking about your behaviour at work, use the scale below to quantify the frequency you perform the following behaviours:

1 (never), 2 (once a year), 3 (twice a year), 4 (several times a year), 5 (monthly), 6 (weekly), and 7 (daily)

1. Worked on a personal matter instead of work for your employer (DBORG1)
2. Taken property from work without permission (DBORG2)
3. Spent too much time fantasizing or daydreaming instead of working (DBORG3)
4. Made fun of someone at work (DBINTP1)
5. Falsified a receipt to get reimbursed for more money than you spent on business expenses (DBORG4)
6. Said something hurtful to someone at work (DBINTP2)
7. Taken an additional or a longer break than is acceptable at your workplace (DBORG5)
8. Repeated a rumor or gossip about your company (DBORG6)
9. Made an ethnic, religious, or racial remark or joke at work (DBINTP3)
10. Come in late to work without permission (DBORG7)
11. Littered your work environment (DBORG8)
12. Cursed at someone at work (DBINTP4)
13. Called in sick when you were not (DBORG9)
14. Told someone about the lousy place where you work (DBORG10)
15. Lost your temper while at work (BDINTP5)
16. Neglected to follow your boss's instructions (DBORG11)
17. Intentionally worked slower than you could have worked (DBORG12)
18. Discussed confidential company information with an unauthorized person (DBORG13)
19. Left work early without permission (DBORG14)

20. Played a mean prank on someone at work (DBINTP6)
21. Left your work for someone else to finish (DBORG15)
22. Acted rudely toward someone at work (DBINTP7)
23. Repeated a rumor or gossip about your boss or coworkers (DBINTP8)
24. Made an obscene comment at work (DBINTP9)
25. Used an illegal drug or consumed alcohol on the job (DBORG16)
26. Put little effort into your work (DBORG17)
27. Publicly embarrassed someone at work (DBINTP10)
28. Dragged out work in order to get overtime (DBORG18)

## ANNEXE I

### RAPPORT FINAL DU CERPE, ÉTUDE 2

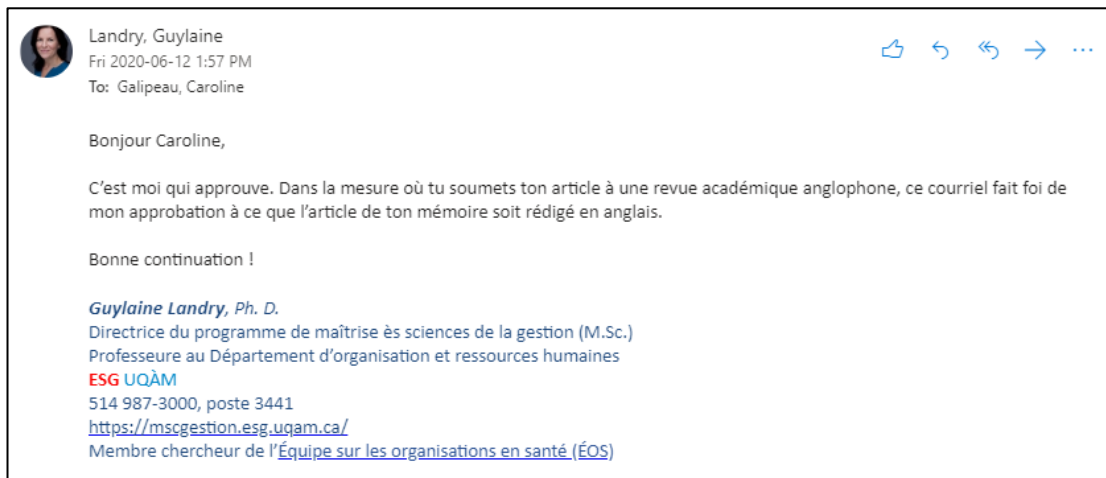
<b>UQÀM</b>   Comités d'éthique de la recherche avec des êtres humains	No. de certificat: 3677 Date: 28-07-2020
<b>AVIS FINAL DE CONFORMITÉ</b>	
Titre du projet:	Étude du rôle médiateur de la satisfaction et de la frustration des besoins psychologiques fondamentaux dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements des travailleurs.
Nom de l'étudiant:	Caroline GALIPEAU
Programme d'études:	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Joëlle CARPENTIER
Objet : Fin du projet	
Bonjour,	
Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a bien reçu votre rapport éthique final et vous en remercie. Ce rapport répond de manière satisfaisante aux attentes du comité.	
Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.	
Les membres du CERPE plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.	
Cordialement,	
	
Raoul Graf Président du CERPE plurifacultaire Professeur, Département de marketing	

## APPENDICE A

### APPROBATION DE RÉDACTION EN ANGLAIS DE L'ARTICLE SCIENTIFIQUE

Description de l'image jointe :

Courriel d'approbation de la Direction de programme, Mme Guylaine Landry, Ph.D., autorisant l'utilisation de l'anglais pour la rédaction de l'article scientifique du présent mémoire.



## RÉFÉRENCES

- Abrams, D. et Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 18(4), 317-334. doi: 10.1002/ejsp.2420180403
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, p. 267-299). New York, NY : Academic Press.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. et Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. doi: 10.7537/marslsj140517.03
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812. doi: 10.1016/S0749-5978(02)00030-4
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. et Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965. doi: 10.1016/S0749-5978(02)00037-7
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. et Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(5), 586-598. doi: 10.1108/14720700710827176
- Arbuckle, J. L. (2014). *AMOS* (version 26). Chicago : IBM SPSS.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R. et Chu, C. W. L. (2015). Accounting for the Influence of Overall Justice on Job Performance: Integrating Self-Determination and Social Exchange Theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 231-252. doi: 10.1111/joms.12067
- Baard, P. P., Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. doi: 10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x

- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Mouratidis, A., Katartzi, E., Thøgersen-Ntoumani, C. et Vlachopoulos, S. (2018a). Beware of your teaching style: A school-year long investigation of controlling teaching and student motivational experiences. *Learning and Instruction*, 53, 50-63. doi: 10.1016/j.learninstruc.2017.07.006
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Mouratidis, A., Katartzi, E., Thøgersen-Ntoumani, C. et Vlachopoulos, S. (2018b). Beware of your teaching style: A school-year long investigation of controlling teaching and student motivational experiences. *Learning and Instruction*, 53, 50-63. doi: 10.1016/j.learninstruc.2017.07.006
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., Bosch, J. A. et Thøgersen-Ntoumani, C. (2011a). Self-Determination Theory and Diminished Functioning: The Role of Interpersonal Control and Psychological Need Thwarting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(11), 1459-1473. doi: 10.1177/0146167211413125
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M. et Thøgersen-Ntoumani, C. (2011b). Psychological Need Thwarting in the Sport Context: Assessing the Darker Side of Athletic Experience. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 33(1), 75-102. doi: 10.1123/jsep.33.1.75
- Bartholomew, K., Ntoumanis, N., Ryan, R. et Thøgersen-Ntoumani, C. (2011c). *Psychological Need Thwarting Scale*. doi: 10.1037/t18850-000
- Bennett, R. J., Marasi, S. et Locklear, L. (2018, 24 mai). Workplace Deviance. Dans *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. doi: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.111
- Bennett, R. J. et Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349. doi: 10.1037/0021-9010.85.3.349
- Berry, C. M., Ones, D. S. et Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.410
- Bies, R. J. et Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Dans R. J. Lewicki, B. H. Sheppard et M. H. Bazerman (dir.), *Research on negotiations in organization* (vol. 1). Greenwich, CT : JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY : Wiley.

- Bolino, M. C. et Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 60-71. doi: 10.5465/ame.2003.10954754
- Browne, M. W. et Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Dans *Testing Structural Equation Models* (p. 136-162). Newbury Park, CA : Sage.
- Carpentier, J. et Mageau, G. A. (2013). When change-oriented feedback enhances motivation, well-being and performance: A look at autonomy-supportive feedback in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(3), 423-435. doi: 10.1016/j.psychsport.2013.01.003
- Chan, S. H. J. et Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214-223. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.08.017
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., ... Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216-236. doi: 10.1007/s11031-014-9450-1
- Chiu, S.-F., Yeh, S.-P. et Huang, T. C. (2015). Role stressors and employee deviance: the moderating effect of social support. *Personnel Review*, 44(2), 308-324. doi: 10.1108/PR-11-2012-0191
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. et Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425
- Colquitt, J. A., Long, D. M., Rodell, J. B. et Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2014). Adding the "in" to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 278. doi: 10.1037/a0038131
- Colquitt, J. A., Long, D. M., Rodell, J. B. et Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2015). *Justice and Injustice Measures*. doi: 10.1037/t39629-000
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. et Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic

- test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. doi: 10.1037/a0031757
- Crocker, J. et Luhtanen, R. (1990). Collective self-esteem and ingroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(1), 60-67. doi: 10.1037/0022-3514.58.1.60
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. et Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209. doi: 10.1006/jvbe.2001.1791
- Cropanzano, R., Stein, J. H. et Nadisic, T. (2011). *Social justice and the experience of human emotion*. New York, NY : Taylor and Francis.
- De Cremer, D. et Oosterwegel, A. (1999). Collective self-esteem, personal self-esteem, and collective efficacy in in-group and outgroup evaluations. *Current Psychology*, 18(4), 326-339. doi: 10.1007/s12144-999-1007-1
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. et Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037. doi: 10.1037//0022-3514.53.6.1024
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104\_01
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*. New Haven, Conn. : Yale University Press.
- Deutsch, M. (2011). Justice and Conflict. Dans P. T. Coleman (dir.), *Conflict, Interdependence, and Justice* (p. 95-118). New York, NY : Springer New York. doi: 10.1007/978-1-4419-9994-8\_5
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis* (2nd éd.). New York, NY : Norton.

- Fernet, C., Austin, S. et Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229. doi: 10.1080/02678373.2012.713202
- Ferris, D. L., Spence, J. R., Brown, D. J. et Heller, D. (2012). Interpersonal Injustice and Workplace Deviance: The Role of Esteem Threat. *Journal of Management*, 38(6), 1788-1811. doi: 10.1177/0149206310372259
- Gaskin, J. et Lim, J. (2018). *Indirect Effects* [AMOS Plugin]. (s. 1.) : Gaskination's StatWiki.
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A.-M. et Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing*, n/a-n/a. doi: 10.1111/jan.12144
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P. et Colombat, P. (2012). The Impact of Organizational Factors on Psychological Needs and Their Relations with Well-Being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437-450. doi: 10.1007/s10869-011-9253-2
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Dans R. Cropanzano (dir.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (p. 79-103). Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Harman, H. H. (1960). *Modern factor analysis*. Oxford, England : University of Chicago Press.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420. doi: 10.1080/03637750903310360
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relationships*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Henle, C. A. (2005). Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality\*. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247-263.
- Hogg, M. A. (2016). Social Identity Theory. Dans S. McKeown, R. Haji et N. Ferguson (dir.), *Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory: Contemporary Global Perspectives* (p. 3-17). Cham : Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-29869-6\_1

- Hoyle, R. H. (1995). *Structural Equation Modeling: Concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Hu, L. T. et Bentley, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Johnson, D. R. (2011). Do Strikes and Work-to-Rule Campaigns Change Elementary School Assessment Results? *Canadian Public Policy*, 37(4), 479-494.
- Karriker, J. H. et Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model †. *Journal of Management*, 35(1), 112-135. doi: 10.1177/0149206307309265
- Khattak, M. N., Khan, M. B., Fatima, T. et Shah, S. Z. A. (2019). The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviors: Moderating role of personality traits. *Asia Pacific Management Review*, 24(3), 201-211. doi: 10.1016/j.apmr.2018.05.001
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed). New York : Guilford Press.
- Kluwer, E. S., Karremans, J. C., Riedijk, L. et Knee, C. R. (2020). Autonomy in Relatedness: How Need Fulfillment Interacts in Close Relationships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 603-616. doi: 10.1177/0146167219867964
- Kroger, J. (2007). *Identity development: Adolescence through adulthood* (2nd éd.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385. doi: 10.1002/job.377
- Lambert, E. G. et Hogan, N. L. (2013). The Association of Distributive and Procedural Justice With Organizational Citizenship Behavior. *The Prison Journal*, 93(3), 313-334. doi: 10.1177/0032885513490491
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Dans K. Gergen, M. Greenberg et R. Willis (dir.), *Social exchange: Advances in theory and research* (p. 27-55). New York : Plenum.
- Loi sur l'équité en matière d'emploi*. LRC. (1995). c. 44. Récupéré de <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/page-1.html>

- Loi sur l'équité salariale*. RLRQ. (1996). c. 43. Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/E-12.001>
- Macey, W. H. et Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(February), 3-30. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. et Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. doi: [10.1207/s15327906mbr3901\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4)
- Marasi, S., Bennett, R. J. et Budden, H. (2018). The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, XXX(1), 21.
- Michel, J. S. et Hargis, M. B. (2017). What motivates deviant behavior in the workplace? An examination of the mechanisms by which procedural injustice affects deviance. *Motivation and Emotion*, 41(1), 51-68. doi: [10.1007/s11031-016-9584-4](https://doi.org/10.1007/s11031-016-9584-4)
- Miles, J. et Shevlin, M. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 25, 85-90.
- Mueller, M. (2019). Show me the money: Toward an economic model for a cost-benefit analysis of employee engagement interventions. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 43-64. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2018-0056>
- Nadiri, H. et Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41. doi: [10.1016/j.ijhm.2009.05.001](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001)
- Near, J. P., Smith, C. A., Rice, R. W. et Hunt, R. G. (1984). A Comparison of Work and Nonwork Predictors of Life Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 8.
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European Journal of Social Psychology*, 15(3), 263-280. doi: [10.1002/ejsp.2420150303](https://doi.org/10.1002/ejsp.2420150303)
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. et Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the “Why” of Hr Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and

- Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x
- Nucci, L. P. (2001). *Education in the moral domain*. Cambridge ; New York : Cambridge University Press.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L. et Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178-189. doi: 10.1007/s11031-017-9646-2
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. et Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457. doi: 10.1111/sjop.12211
- Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec. (2019). *Rapport Annuel 2018/2019, Un leadership garant de milieux sains et sans harcèlement*. Récupéré de <https://ordrecrha.org/ordre/ordre/rapports/rapports-annuels>
- 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. Dans L. L. Cummings et B. M. Staw (dir.), *Research in organizational behavior* (p. 43-72). Greenwich, CT : JAI.
- Organ, D. W. et Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775, 220130481; 01139579.
- Palan, S. et Schitter, C. (2018). Prolific.ac—A subject pool for online experiments. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 17, 22-27. doi: 10.1016/j.jbef.2017.12.004
- Peer, E., Brandimarte, L., Samat, S. et Acquisti, A. (2017). Beyond the Turk: Alternative platforms for crowdsourcing behavioral research. *Journal of Experimental Social Psychology*, 70, 153-163. doi: 10.1016/j.jesp.2017.01.006
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Jeong-Yeon Lee et Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879

- Preacher, K. J. et Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. doi: 10.3758/BRM.40.3.879
- Rice, R. W., Near, J. P. et Hunt, R. G. (1979). Unique Variance in Job and Life Satisfaction Associated with Work-Related and Extra-Workplace Variables. *Human Relations*, 32(7), 605-623.
- Robinson, S. L. et Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Ross, M. et Miller, D. T. (dir.). (2002). *The Justice Motive in Everyday Life*. Cambridge University Press. Récupéré de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=201903>.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York, NY : Guilford Publications.
- Santos, A. et Eger, A. (2014). Gender differences and predictors of workplace deviance behaviour: the role of job stress, job satisfaction and personality on interpersonal and organisational deviance. *International Journal of Management Practice*, 7(1), 19. doi: 10.1504/IJMP.2014.060541
- Schumacher, R. E. et Lomax, R. G. (1996a). *A beginner's guide to SEM*. New Jersey : Mahwah.
- Schumacher, R. E. et Lomax, R. G. (1996b). *A beginner's guide to SEM*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., ... Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663. doi: 10.1037/a0029393
- Schwartz, S. J. (2001). The evolution of Eriksonian and Neo-Eriksonian identity theory and research: A review and integration. *Identity*, 1, 7-58.
- Skorikov, V. et Vondracek, F. W. (2007). Vocational identity. Dans V. Skorikov et W. Patton (dir.), *Career development in childhood and adolescence* (p. 143-168). Rotterdam : Sense Publisher.
- Smith, C. A. et Ellsworth, P. C. (1985). Patters of cognitive appraisal in emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 813-838.

- Soenens, B., Vansteenkiste, M. et Van Petegem, S. (2015). Let Us Not Throw Out the Baby With the Bathwater: Applying the Principle of Universalism Without Uniformity to Autonomy-Supportive and Controlling Parenting. *Child Development Perspectives*, 9(1), 44-49. doi: 10.1111/cdep.12103
- Spreitzer, G. M. et Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847. doi: 10.1177/0002764203260212
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G. et Caussignac, É. (2003). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles*, 57(3), 491-516. doi: 10.7202/006887ar
- Tajfel, H. et Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Dans W. G. Austin et S. Worchel (dir.), *The social psychology of intergroup relations* (p. 33-47). Monterey, CA : Cole.
- Thibaut, J. et Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C. et Austin, S. (2016). Longitudinal relationships between workplace bullying, basic psychological needs, and employee functioning: a simultaneous investigation of psychological need satisfaction and frustration. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 690-706. doi: 10.1080/1359432X.2015.1132200
- Trépanier, S.-G., Forest, J., Fernet, C. et Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work & Stress*, 29(3), 286-305. doi: 10.1080/02678373.2015.1074957
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 30(4), 662. doi: 10.1037/h0079856
- Vallerand, R. J. et Houliort, N. (2003). Passion at Work Toward a New Conceptualization. Dans *Emerging Perspectives on Values in Organization* (University of Arizona, p. 175-204). Greenwich, USA : AIP.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H. et Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. doi: 10.1177/0149206316632058

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H. D., Soenens, B. et Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002. doi: 10.1348/096317909X481382
- van Prooijen, J.-W. (2009). Procedural justice as autonomy regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(6), 1166-1180. doi: 10.1037/a0014153
- Vansteenkiste, M. et Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263-280. doi: 10.1037/a0032359
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M. et Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44(1), 1-31. doi: 10.1007/s11031-019-09818-1
- Wang, W., Mao, J., Wu, W. et Liu, J. (2012). Abusive supervision and workplace deviance: the mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(1), 43-60. doi: 10.1111/j.1744-7941.2011.00004.x
- Watson, D. et Clark, L. A. (1994). *The PANAS-X: Manual for the Positive and Negative Affect Schedule - Expanded Form*. University of Iowa. doi: 10.17077/48vt-m4t2
- Wei, Y.-C. (2014). The Benefits of Organizational Citizenship Behavior for Job Performance and the Moderating Role of Human Capital. *International Journal of Business and Management*, 9(7), p87. doi: 10.5539/ijbm.v9n7p87
- Weiner, B. (2010). Attribution Theory. Dans I. B. Weiner et W. E. Craighead (dir.), *The Corsini Encyclopedia of Psychology* (p. corpsy0098). Hoboken, NJ, USA : John Wiley & Sons, Inc. doi: 10.1002/9780470479216.corpsy0098
- Williams, L. J. et Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. doi: 10.1177/014920639101700305