

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INFLUENCE QU'EXERCENT LES FORMES D'ÉQUITÉ LIÉES À
LA RÉMUNÉRATION SUR LES COMPORTEMENTS DÉVIANTS
AU TRAVAIL

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

PAR
PATRICK FORTIN

Mars 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

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

Avant-propos

De prime abord, je tiens à exprimer toute ma gratitude à ma directrice de mémoire Julie Cloutier. Sa rigueur intellectuelle, ses conseils avisés et le temps qu'elle m'a consacré m'ont permis de grandir à travers ce processus fastidieux qu'est la rédaction de mémoire. Je tiens aussi à remercier les professeurs et chargés de cours qui m'ont permis d'intervenir dans leur classe afin que je puisse administrer mes questionnaires. Un merci tout spécial aux étudiants qui ont généreusement accepté de remplir les questionnaires. Sans eux, la rédaction de mon mémoire aurait été impossible.

Je tiens spécialement à remercier mes parents et mon frère autant pour leur soutien moral que financier. Sans eux, je n'aurais pas pu accomplir mon MBA-Recherche.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	ii
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	3
1.1 Le concept de comportement déviant au travail (CDT).....	5
1.2 Le lien entre les CDT et la performance au travail.....	9
1.3 Les typologies de CDT.....	11
1.4 Les antécédents des comportements déviants au travail.....	16
1.4.1 Les facteurs individuels.....	17
1.4.2 Les facteurs sociaux et interpersonnels.....	23
1.4.3 Les facteurs organisationnels.....	27
1.5 La pertinence de l'objectif de recherche.....	35
CHAPITRE II	
LE CADRE D'ANALYSE.....	36
2.1 Les théories et modèles.....	36
2.1.1 Le modèle de frustration et d'agression au travail	36
2.1.2 Le modèle centré sur les émotions	39
2.1.3 La théorie de la vengeance organisationnelle	43
2.1.4 La théorie de l'équité d'Adams	46
2.2 Le choix d'une théorie	53
2.2.1 Les déterminants des CDT.....	53
2.2.2 Le but des CDT.....	53

2.2.3 Les mécanismes.....	55
2.3 Les hypothèses de recherche.....	56
CHAPITRE III	
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	60
3.1 Le devis de recherche.....	60
3.2 L'échantillon.....	63
3.3 L'opérationnalisation des variables.....	64
3.3.1 Les variables indépendantes.....	65
3.3.2 Les variables dépendantes.....	66
3.3.3 Les variables de contrôle.....	71
3.4 La collecte de données.....	74
CHAPITRE IV	
LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS, L'INTERPRÉTATION ET LA DISCUSSION.....	77
4.1 Les résultats descriptifs.....	77
4.2 La vérification des hypothèses.....	79
4.3 La discussion des résultats.....	83
4.4 La conclusion.....	89
BIBLIOGRAPHIE.....	93

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1 La typologie des comportements déviants au travail.....	13
2.1 Le modèle de frustration et d'agression au travail	37
2.2 Le modèle centré sur les émotions.....	41

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Les définitions des mauvais comportements au travail.....	6
1.2 Les définitions des concepts liés à la performance au travail.....	10
1.3 Les 11 catégories de CDT de Gruys (1999).....	12
1.4 Les antécédents liés aux facteurs individuels.....	18
1.5 Les antécédents liés aux facteurs sociaux et interpersonnels.....	24
1.6 Les antécédents liés aux facteurs organisationnels.....	28
2.1 La grille synthèse des modèles et des théories.....	51
3.1 La liste des items reliés aux formes d'équités liés à la rémunération.....	66
3.2 Les instruments de mesure des trois types de CDT.....	68
3.3 Les résultats de l'analyse factorielle.....	70
3.4 La variance totale expliquée par les items mesurant les CDT.....	71
3.5 Les items liés aux variables de contrôle.....	74
4.1 La matrice de corrélation et statistiques descriptives.....	78
4.2 L'influence des trois de perceptions d'équité liées à la rémunération monétaire sur les trois formes de CDT.....	82

RÉSUMÉ

La problématique de recherche

L'objectif de recherche est de déterminer l'influence qu'exercent les trois perceptions d'équité liées à la rémunération (équité interne, équité individuelle, équité externe) sur les CDT. La problématique de recherche est principalement justifiée par certaines lacunes à l'égard des connaissances portant sur la justice distributive et les comportements déviants au travail (CDT).

Le cadre méthodologique

La théorie de l'équité d'Adams a été retenue dans le cadre de notre étude, car celle-ci s'avérait la plus pertinente pour expliquer le lien qui existe entre les trois perceptions d'équité et les CDT. Suivant les postulats de la théorie d'Adams et les résultats d'étude empirique (Ronen, 1986; Scholl *et al.*, 1987; Levine, 1993; Pfeffer et Langton, 1993; Werner et Mero, 1999; Wade *et al.*, 2006) nous avons proposé cinq hypothèses de recherche qui relient les perceptions d'équité liées à la rémunération aux trois sous forme de CDT (déviante de production et déviante liée à la propriété, déviante politique).

Le cadre méthodologique

Nous avons opté pour un devis de recherche dit « corrélationnel » (Sekaran, 1992). Les sujets retenus pour la réalisation de notre étude étaient des étudiants inscrits dans un programme d'études de premier cycle en administration à l'ESG-UQAM. 258 personnes ont répondu au premier questionnaire et 152 étudiants ont participé au deuxième pour un taux de réponse de 58,9 %.

Les résultats, l'interprétation des résultats et la discussion

Malheureusement, nos cinq hypothèses de recherche ont dû être rejetées. L'absence de résultats probants pourrait s'expliquer par l'une des caractéristiques de notre échantillon à savoir le nombre peu élevé d'années de service des répondants chez l'employeur actuel. Il est donc possible que les résultats obtenus soient attribuables au fait qu'une large proportion des répondants se trouve présentement dans un processus de socialisation.

Comportements déviants au travail, rémunération directe, justice distributive, équité de la rémunération, équité interne, équité externe, équité individuelle, théorie de l'équité.

Introduction

Le vol ou les fraudes en entreprise seraient responsables de 20 % des fermetures d'entreprises aux ÉU (Coffin, 2003). Par ailleurs, les coûts associés aux vols seraient estimés à 50 milliards de dollars aux ÉU et de 40 milliards de dollars aux ÉU pour toutes autres formes d'abus commis envers une organisation. Ces comportements aux conséquences néfastes pour une organisation comme le vol et les absences non justifiées font généralement référence aux comportements déviants au travail (CDT). Comme le montrent ces chiffres, ces comportements entraînent inévitablement des conséquences négatives pour les organisations. Il importe donc de se pencher sur les facteurs qui expliqueraient l'apparition de ces derniers afin de tenter de les éliminer.

Le premier chapitre de notre étude sera consacré à la problématique de recherche. Dans un premier temps, nous définirons le concept de CDT et relèverons les différents vocables utilisés par les chercheurs. Nous porterons également une attention spéciale aux typologies de CDT développées. Par la suite, nous ferons le bilan des connaissances concernant les antécédents des CDT, ce qui nous mènera à identifier les lacunes des recherches antérieures pour enfin formuler notre objectif de recherche. Précisons-le dès maintenant, l'objectif de notre recherche est de déterminer l'influence qu'exercent les trois formes d'équité liées la rémunération (équité interne, équité individuelle, équité externe) sur les comportements déviants au travail.

Le deuxième chapitre sera consacré au modèle d'analyse. Premièrement, nous présenterons les modèles et les théories pouvant expliquer le lien entre les trois formes d'équité et les CDT. Ensuite, nous discuterons des différences qui existent

entre ceux-ci afin de choisir la théorie la plus pertinente compte tenu de notre objectif de recherche. La théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965) sera alors choisie. Ce chapitre se terminera par la formulation de nos cinq hypothèses de recherche.

Le troisième chapitre consiste à présenter les aspects méthodologiques de notre étude. En premier lieu, nous présenterons notre devis de recherche qui, s'inscrivant dans le paradigme quantitatif, est une étude corrélationnelle. Après avoir justifié notre devis de recherche, nous présenterons notre échantillon. Par la suite, nous discuterons de l'opérationnalisation des variables pour terminer avec la méthode de collecte de données.

Le dernier chapitre portera sur les résultats de notre étude. Dans un premier temps, nous présenterons les résultats descriptifs obtenus pour toutes les variables à l'étude. Dans un deuxième temps, nous vérifierons la vraisemblance de nos cinq hypothèses de recherche à partir de régressions linéaires multiples. Nous compléterons cette section par une discussion des résultats obtenus.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Les comportements déviants au travail (*workplace deviance*) ont suscité, et suscitent encore, grandement l'intérêt des chercheurs. La popularité de ce concept se constate, non seulement par le nombre grandissant d'études empiriques effectuées sur le sujet (par exemple : Robinson et Bennett, 1995; Aquino, Lewis et Bradfield, 1999; Lee et Allen, 2002; Colbert *et al.*, 2004; Marcus et Shuler, 2004; Mount, Ilies et Johnson, 2006), mais également par la publication d'un nombre important de recensions d'écrits scientifiques (Appelbaum et Shapiro, 2006; Griffin et Lopez, 2005; Neuman et Baron, 1998; Robinson et Bennett, 1997; Robinson et Greenberg, 1998; Sackett et DeVore, 2001) et de méta-analyses (Berry, Ones et Sackett, 2007; Colquitt *et al.*, 2001; Cohen-Charash et Spector, 2001; Hershcovis, Tuner, Barling, Arnold, Dupré, Iness, LeBlanc et Sivanathan, 2007; Lau, Au et Ho, 2003). Dans sa définition la plus large, les comportements déviants au travail (CDT) font référence aux « comportements négatifs » (Neuman et Baron, 2005) ou aux « mauvais comportements » (Griffin et Lopez, 2005; Robinson et Greenberg, 1998) en milieu de travail, c'est-à-dire aux comportements qu'adoptent intentionnellement les employés et qui nuisent ou sont susceptibles de nuire à l'organisation ou à ses membres. Parmi les comportements déviants au travail (CDT) qui nuisent directement à l'organisation, on note par exemple, le fait de prendre des pauses excessivement longues, de voler de la marchandise et de saboter de l'équipement. En outre, montrer du favoritisme, se moquer de ses coéquipiers, harceler un ou une collègue de travail constituent d'autres exemples de CDT.

Parce que ces comportements nuisent à l'organisation directement ou indirectement à travers ses membres, ils méritent qu'on leur accorde une attention particulière en gestion des ressources humaines. En effet, les coûts associés aux vols ou à toutes formes de fraude seraient estimés à 50 milliards de dollars (Coffin, 2003) et de 40 milliards de dollars pour toutes formes d'abus envers une entreprise aux ÉU (Harper, 1990). Par ailleurs, le vol ou les fraudes commis par les employés seraient responsables de 20% des fermetures d'entreprises aux ÉU (Coffin, 2003). Le *National Safe Workplace Organization Institute* a estimé que les coûts reliés à la perte de productivité et aux frais juridiques sont de l'ordre de 4,2 milliards de dollars aux ÉU en 1992 (Bensimon, 1994). En outre, selon certaines études, une proportion inquiétante d'employés s'est engagée dans une forme de déviance au travail. Par exemple, deux tiers des employés américains ont affirmé qu'ils ont abusé de congés de maladie, de substances et adopté d'autres formes de CDT (Harper, 1990). De plus, un tiers des employés américains ont rapporté qu'ils ont déjà volé leur employeur (Harper, 1990). Finalement, la *Northwestern National Life Insurance Company* a rapporté en 1993 que 2 millions de travailleurs ont été victimes de voie de fait, 6 millions de personnes ont reçu des menaces verbales et seize millions d'individus ont été harcelés au travail aux ÉU (Aquino *et al.*, 1999). Somme toute, ces chiffres démontrent clairement qu'il a lieu de s'intéresser aux facteurs qui expliqueraient l'apparition de ces comportements nuisibles.

Comme nous le verrons dans les prochaines sections, bien que quelques études aient montré que la justice organisationnelle constitue l'un des plus importants déterminants des CDT, nous avons acquis jusqu'à maintenant très peu de connaissances sur la manière précise dont elle agit. Après avoir précisé le concept de CDT, nous passerons en revue les déterminants des CDT en faisant particulièrement ressortir les connaissances acquises à ce jour au sujet de l'influence qu'exerce la justice organisationnelle. Cela nous mènera à formuler l'objectif de notre recherche, lequel consiste, précisons-le dès maintenant, à déterminer l'influence qu'exerce la

perception de justice distributive liée à la rémunération monétaire, et plus particulièrement l'influence de l'équité interne, externe et individuelle, sur la manifestation de CDT.

1.1 Le concept de comportement déviant au travail (CDT)

Déjà notée par certains chercheurs (Neuman et Baron, 1998; Griffin et Lopez, 2005; Robinson et Greenberg, 1998), notre recension des écrits scientifiques portant sur les CDT révèle une prolifération de vocables et de définitions qui partagent plusieurs similitudes ou se veulent synonymes : comportements contreproductifs (*counterproductive behavior*) (Fox et Spector, 2005; Fox, Spector et Miles, 2001; Spector et Fox, 2006; Sackett, 2002), comportements antisociaux (*antisocial behavior*) (Giacalone et Greenberg, 1997), agression au travail (*workplace aggression, organization-motivated aggression*) (Baron et Neuman, 1996; O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996; Neuman et Baron, 1998), comportements de représailles organisationnelles (*organizational retaliation behavior ou retaliatory behavior*) (Skarlicki et Folger, 1997), comportements dysfonctionnels (*Dysfunctional behavior*) (Griffin et Lopez, 2005), pour ne nommer que les vocables les plus répandus (voir Griffin et Lopez, 2005 pour une analyse des similitudes et des différences entre les différents vocables et concepts). Le tableau 1.1 consigne les vocables employés et les définitions précises auxquelles ils font référence. En bref, la recherche scientifique portant sur les CDT se trouve encore à un état de développement embryonnaire marqué tant par l'absence de consensus au sujet des définitions ou des terminologies que par le caractère épars des connaissances acquises sur le sujet.

Comme le démontre l'analyse réalisée par Griffin et Lopez (2005), ces concepts sont similaires en ce qu'ils font tous référence à des comportements au travail qui ont le potentiel de faire du tort à l'organisation ou à ses membres. Ils concernent par exemple l'absentéisme volontaire, le sabotage, le vol, les agressions contre les

individus. Dans le cadre de notre mémoire, nous adoptons la définition qu'ont proposée Robinson et Bennett (1995).

Tableau 1.1 : Les définitions des mauvais comportements au travail

Auteurs	Concepts	Définitions
Neuman et Baron (1998)	Agression au travail	Comportement par lequel un individu tente de faire du tort à ses coéquipiers ou à son organisation ¹ .
Giacalone et Greenberg (1997)	Comportements antisociaux	Comportement qui cause du tort ou qui est susceptible de causer du tort à l'organisation, aux employés et aux parties prenantes. ²
Skarlicki et Folger (1999)	Comportements de représailles organisationnelles	Réponse comportementale à une injustice perçue ³ .
Robinson et Bennett (1995)	Comportements déviants au travail	Comportement volontaire qui transgresse d'importantes normes organisationnelles, menaçant ainsi le bien-être de l'organisation, de ses membres, ou les deux.
Sackett (2002)	Comportements contreproductifs	Comportement délibéré considéré contraire aux intérêts légitimes de l'organisation ⁴ .
Griffin et Lopez (2005)	Comportements dysfonctionnels	Comportement qui entraîne des conséquences négatives pour un autre individu, un groupe ou une organisation ⁵ .

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

¹ Traduction libre: « Behavior by which individuals attempt to harm others at work or their organization » (Neuman et Baron, 1998, p. 393).

² Traduction libre: « Any behaviour that brings harm, or is intended to bring harm to the organization, its employees, or its stakeholders » (Robinson et Greenberg, 1998, p. 4).

³ Traduction libre: « The behavioral responses of disgruntled employees to perceived unfair treatment » (Skarlicki, Folger et Tesluk, 1999, p. 100).

⁴ Traduction libre: « Counterproductive workplace behaviour at the most general level refers to any intentional behaviour on the part of the organization member viewed by the organization as contrary to its legitimate interests » (Sackett, 2002, p. 5).

⁵ Traduction libre: « Motivated behaviour by an employee or group of employees that is intended to have negative consequences for another individual and/or group and/or the organization itself » (Griffin, Lopez, 2005, p. 1000).

Ces chercheurs définissent les CDT comme « un comportement volontaire qui transgresse d'importantes normes organisationnelles, menaçant ainsi le bien-être de l'organisation, de ses membres, ou les deux⁶ » (Robinson et Bennett, 1995, p. 556). Considérée comme l'une des meilleures définitions des CDT (Lee et Allen, 2002), cette définition fait ressortir trois caractéristiques des CDT : ce sont des comportements 1) intentionnels, 2) qui sont susceptibles d'avoir un effet négatif, 3) directement ou indirectement sur l'organisation.

D'abord, pour être considéré comme un CDT, le comportement manifesté par un individu doit être intentionnel et non accidentel, c'est-à-dire que l'individu en question pose volontairement le geste et décide d'agir d'une manière qui pourrait engendrer des conséquences négatives. Par exemple, un travailleur qui conduirait un chariot élévateur pourrait percuter une machine et ainsi l'endommager. Le comportement serait jugé comme étant un comportement déviant uniquement dans la mesure où le travailleur avait pour objectif (geste volontaire) d'endommager la machine avec le chariot élévateur. Il importe de préciser que c'est l'intention d'agir incorrectement ou de transgresser les règles qui font d'une action un comportement déviant, et pas nécessairement l'intention explicite de nuire à l'organisation ou à ses membres. Dans notre exemple, si le travailleur ne respecte pas *volontairement* la limite de vitesse dans l'entrepôt et conduit son chariot élévateur avec une vitesse de 50 kilomètres à l'heure pour finir sa course en percutant une machine, il s'agit d'un comportement déviant même si l'objectif du travailleur n'était pas d'infliger des coûts supplémentaires à son employeur. On peut également penser ici aux travailleurs qui utilisent des congés pour maladie à des fins personnelles, sans même penser aux conséquences sur l'entreprise. On peut aussi prendre comme exemple, l'employé qui vole son employeur, car il désire l'objet en question, sans qu'il n'ait jamais eu pour

⁶ Traduction libre: «Voluntary behaviour that violates significant organizational norms and in so doing threatens the well-being of an organization, its members, or both» (Robinson et Bennett, 1995, p. 556).

objectif de nuire à son employeur. En somme, la première condition à remplir pour qu'un comportement soit qualifié de CDT est de transgresser volontairement les règles formelles ou informelles de l'organisation. Le travailleur *sait* donc qu'il n'agit pas correctement, qu'en agissant ainsi il risque de causer du tort à son organisation ou à ses membres. Cela peut être assimilé au concept de négligence.

Les CDT transgressent des normes organisationnelles, c'est-à-dire que ces comportements vont dans le sens contraire des politiques formelles et informelles ainsi que les procédures prescrites par une organisation. Il importe de préciser qu'il s'agit des normes épousées par une coalition administrative dominante plutôt que celles adoptées par un groupe informel (Robinson et Bennett, 1995). Par exemple, prendre des pauses excessivement longues pourrait être socialement accepté par l'équipe de travail, mais les politiques formelles de l'organisation pourraient prohiber ce type de comportement. Dès lors, prolonger les pauses serait considéré comme un CDT.

Deuxièmement, les CDT sont *susceptibles* de produire un effet négatif sur l'organisation ou ses membres. En d'autres termes, pour être reconnus comme des comportements déviants, les comportements doivent avoir le *potentiel* de nuire à l'organisation, même si ce potentiel n'est pas réalisé. Par exemple, un caissier pourrait volontairement subtiliser de l'argent dans la caisse et le mettre dans ses poches avec la nette intention de voler son employeur. Toutefois, du moment où ce caissier se fait prendre sur le fait par son superviseur, l'organisation ne subit aucun désavantage. Bien que le geste intentionnel (vol) n'ait pas produit de conséquences négatives pour l'organisation (perte d'argent), il avait le *potentiel* de lui causer du tort, ce qui en fait un CDT.

En fait, les conséquences ou les résultats de ces comportements qui, selon Sackett (2002), peuvent être qualifiés de contre-productivités peuvent entraîner des coûts

importants à l'organisation (ex. coût lié au vol, au sabotage). Conséquemment, ces charges supplémentaires qu'une organisation doit supporter sont des ressources qui sont allouées de façon inefficace et qui pourraient être investies dans des activités pouvant créer de la valeur.

Enfin, les CDT peuvent être dirigés directement vers l'organisation (ex. saboter le service à la clientèle) ou indirectement à travers ses membres (cacher de l'information nécessaire à un collègue). Les CDT dirigés vers les membres de l'organisation peuvent avoir des effets moins visibles, mais tout aussi nuisibles pour une organisation. Par exemple, des employés qui s'amuseraient à se moquer de leurs collègues de travail pourraient miner le climat de travail et, *ipso facto*, augmenter le taux de roulement ou diminuer la collaboration entre les coéquipiers. Il importe de noter que certains chercheurs incluent dans les CDT, les comportements qui transgressent intentionnellement les règles de l'organisation, mais qui engendrent des comportements positifs pour l'organisation (Warren, 2003). On pense par exemple à un employé qui transgresserait certaines règles administratives pour accroître la vitesse du service à la clientèle. Ces comportements ne sont pas retenus dans le cadre de notre recherche.

1.2 Le lien entre les CDT, la performance dans les tâches et les comportements de citoyenneté organisationnelle

Sackett (2002) considère que les comportements contreproductifs (selon l'auteur, les comportements contreproductifs sont synonyme de CDT) peuvent être considérés comme une facette de la performance (voir tableau 1.2 pour une définition). En effet, il y aurait trois dimensions à la performance au travail, soit : (1) la performance dans les tâches (voir tableau 1.2), (2) les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO; voir tableau 1.2) et (3) les CDT (voir tableau 1.1).

Tableau 1.2 : Les définitions des concepts liés à la performance au travail

Auteurs	Comportements	Définitions
Sackett (2002)	Performance au travail	Tous comportements des employés au travail pertinents aux résultats de l'organisation ⁷
Motowidlo et Van Scotter (1994)	Comportements liés à la performance dans les tâches	Comportements en relation directe avec la ou les compétences motrices d'une organisation par l'exécution des processus techniques et par l'accomplissement d'activités qui assurent le maintien des opérations.
Smith, Organ et Near (1983)	Comportements de citoyenneté organisationnelle	Comportements qui ont la propriété d'être discrétionnaire, non reconnus par le système formel de reconnaissance et qui vont au-delà du rôle prescrit par le poste de travail contribuant au maintien du tissu social ainsi qu'à la performance organisationnelle.

À la lumière des résultats des méta-analyses (Dalal, 2005) et des recensions d'écrits (Sackett et DeVore, 2001), il ressort que les CDT sont intimement liés aux CCO, présentant une relation négative. Ces résultats laissent émerger plusieurs constatations. En premier lieu, comme l'ont souligné Sackett et DeVore (2001) et Sackett (2002), la forte relation négative entre ses deux concepts signifierait que les CCO et CDT formeraient une dimension unique où les CCO représenteraient le pôle positif du continuum et les CDT se situeraient sur le pôle négatif. Cet argument suggère donc qu'un individu qui adopterait fréquemment des CCO ne pourrait pas adopter de façon régulière des CDT et vice versa (Sackett et DeVore, 2001; Sackett, 2002).

⁷ Traduction libre : « All employee workplace behaviour relevant to organizational outcome » (Sackett, 2002, p. 6).

1.3 Les typologies des CDT

Des chercheurs dont Hollinger et Clark (1983) ont proposé des listes de comportements déviants au travail. D'autres ont amorcé le travail de conceptualisation en proposant des catégories de comportements. Par exemple, Hollinger et Clark (1982)⁸ ainsi que Mangione et Quinn (1975)⁹ distinguent les comportements qui ont pour effet de réduire la quantité et la qualité du travail (*production deviance*) et les comportements qui ont pour effet de priver l'organisation de l'utilité de ses propriétés (vol, vandalisme) (*property deviance*). Neuman et Baron (1998) proposent de regrouper les CDT en trois catégories : 1) l'expression d'hostilité (déviante exprimée notamment par des paroles et des gestes symboliques), 2) l'obstructionnisme (comportements qui ont pour effet de nuire à la performance des collègues et de l'organisation) et 3) l'agression ouverte (notamment la violence physique envers des personnes ou des objets). Pour sa part, Gruys (1999) a proposé, à partir de l'analyse de 87 comportements, une typologie comptant 11 catégories de comportements. Cette typologie est présentée au tableau 1.3.

⁸ Ils proposent deux catégories de CDT : les comportements déviants à l'égard de la production (*production deviance*) et les comportements déviants à l'égard de la propriété de l'organisation (*property deviance*). La première catégorie regroupe les comportements qui transgressent les normes organisationnelles concernant la quantité et la qualité du travail. La seconde catégorie circonscrit le vol et le vandalisme.

⁹ Ils proposent deux catégories de CDT similaires à celles que proposent Hollinger et Clark (1982).

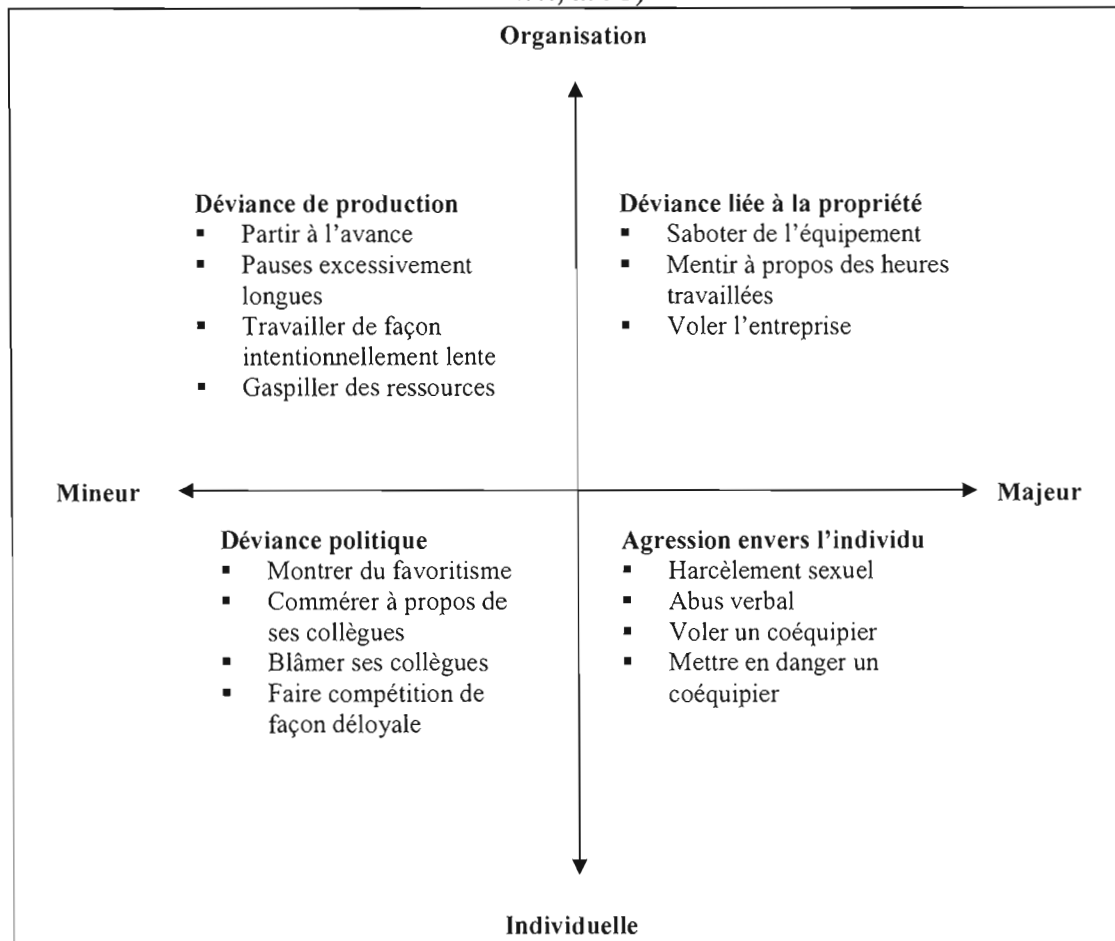
Tableau 1.3 : Les 11 catégories de CDT de Gruys (1999)

Catégorie de CDT	Exemples de comportements
1. Comportements liés aux vols	Vol d'argent ou de marchandises
2. Destruction de la propriété	Sabotage, destruction de la propriété, sabotage de production
3. Mauvais usage de l'information	Révéler de l'information confidentielle, fausser des données
4. Mauvais usage du temps et des ressources	Flâner au travail, inscrire de la fausse information sur sa feuille de présence
5. Comportements non sécuritaires	Incapacité de suivre les politiques de santé et sécurité au travail, refus d'apprendre les procédures de santé et sécurité
6. Assiduité médiocre	Absences non justifiées, retards
7. Pauvre qualité de travail	Travailler de façon intentionnellement lente, travailler avec négligence
8. Usage d'alcool	Consommer de l'alcool au travail, arriver ivre au travail
9. Usage de drogue	Posséder, consommer et vendre de la drogue au travail
10. Abus verbaux	Se disputer avec des clients, harceler verbalement ses coéquipiers
11. Violence physique	Voie de fait, avances sexuelles à un ou une collègue de travail

Enfin, Robinson et Bennett (1995) ont proposé une typologie et en ont testé la validité. Cette typologie renferme deux dimensions : (1) la gravité du comportement (i.e. l'ampleur des conséquences négatives : mineure vs majeure) et (2) la cible du comportement (les individus vs l'organisation). Ce deuxième axe constitue l'axe principal de la typologie en ce qui distingue qualitativement les comportements déviants. L'axe de gravité représente davantage une distinction quantitative (Bennett et Robinson, 2000). Comme le précisent Bennett et Robinson (2000), cela signifie que les CDT peuvent être regroupés en deux familles de comportements distincts, et que dans chacune des familles on retrouve des comportements mineurs et des comportements graves. À ce sujet, des recherches ont montré que les CDT ciblant l'organisation (OD pour *Organizational Deviance*) et les CDT ciblant les individus (ID pour *Interpersonal Deviance*) sont deux construits distincts (Berry *et al.*, 2007;

Mount, Ilies et Johnson, 2006; Bennett et Robinson, 2000; Aquino, Lewis et Bradfield, 1999). De plus, ces études ont en effet démontré que les CDT-O et les CDT-I étaient motivés par des facteurs différents.

Figure 1: La typologie des comportements déviants au travail (Robinson et Bennett, 1995)



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

Dans le cadre de cette étude, la typologie de Robinson et Bennett (1995) sera utilisée. Plusieurs arguments justifient ce choix. Premièrement, la validité de la typologie de Robinson et Bennett commence à être prouvée par différentes recherches (voir Berry *et al.*, 2007; Colbert *et al.*, 2004; Mount, Ilies et Johnson, 2006; Bennett et Robinson,

2000; Aquino, Lewis et Bradfield, 1999). De plus, cette typologie présente l'avantage de regrouper différentes formes de comportements de manière parcimonieuse en deux familles de CDT. Ce faisant, il est possible d'avoir une mesure agrégée de CDT qui est reconnue pour avoir des qualités psychométriques (validité et fidélité) supérieures à une mesure d'un construit spécifique (Rushton, Brainerd et Pressley, 1983). Finalement, employer une mesure agrégée permet de surmonter le faible taux de réponse associé à ce type d'étude (Hullin et Rousseau, 1980). Examinons maintenant en détail les deux familles de CDT.

Le croisement des deux axes (gravité du comportement X cible du comportement) donne naissance à quatre catégories de comportements déviants distincts : (1) la déviance visant la production, (2) la déviance visant la propriété de l'organisation, (3) la déviance politique et (4) l'agression personnelle (figure 1).

Les comportements jugés comme étant plus graves (majeurs) ou plus dommageables et qui ciblent l'organisation sont qualifiés de « déviance visant la propriété ». Cohérente avec la définition d'Hollinger et Clark (1983), la déviance visant la propriété est définie comme « tous dommages non autorisés ciblant la propriété de l'organisation, que ce soit sa propriété tangible (ex. les équipements) ou intangible (la qualité du service à la clientèle)¹⁰ » (p. 333). Le sabotage (ex. briser une machine ou offrir volontairement une mauvaise qualité du service à la clientèle) et le vol de propriété sont des exemples de comportements qui se trouvent dans cette catégorie. Ces comportements font référence à un investissement d'énergie visant à nuire à l'organisation. Il s'agit de comportements négatifs « actifs ».

Les comportements jugés comme étant mineurs et qui ciblent l'organisation directement sont qualifiés de « déviance visant la production ». Similaires à la

¹⁰ Traduction libre: « Those instances where employees acquire or damage the tangible property or assets of the work organization without authorization » (Hollinger et Clark, 1982, p. 333).

définition de la déviance visant la production d'Hollinger et Clark (1983), ceux-ci sont définis comme « des comportements qui violent les normes formelles prescrites afin d'obtenir une quantité et une qualité de travail minimum¹¹ » (p.333). Quitter le travail avant le temps permis, prendre des pauses excessivement longues et travailler intentionnellement de façon lente sont des exemples de comportements qui se situent dans cette catégorie. Donc, cette catégorie de comportements renferme (1) ce que l'on considère des comportements de retrait (*Withdrawal behavior*), ceux-ci visant à fuir physiquement ou psychologiquement le travail et (présentisme) (2) une réduction des efforts. On peut donc dire que ces comportements sont « improductifs » ou « passifs ».

Les comportements jugés mineurs en terme de conséquences négatives et qui ciblent les individus sont qualifiés de « déviance politique ». Robinson et Bennett (1995) les définissent comme « des comportements qui s'inscrivent dans les interactions sociales ayant comme but de désavantager un individu sur le plan personnel et politique¹² » (p. 566). Démontrer du favoritisme, parler en mal de ses coéquipiers et critiquer ses collègues de travail sont des comportements qui s'inscrivent dans cette forme de déviance au travail.

Les comportements jugés majeurs en terme de gravité et qui visent les individus sont qualifiés « d'agression envers l'individu ». Robinson et Bennett (1995) les définissent ainsi : « se comporter de manière agressive envers d'autres individus¹³ » (p. 566). Le harcèlement sexuel, l'abus verbal et voler son collègue de travail sont

¹¹ Traduction libre : « Behaviors that violate the formally proscribed norms delineating the minimal quality and quantity of work to be accomplished » (Hollinger et Clark 1982, p. 333).

¹² Traduction libre: « Behavior as engagement in social interaction that puts other individuals at a personal or political disadvantage » (Robinson et Bennett 1995, p. 566).

¹³ Traduction libre: « Behaving in a aggressive or hostile manner toward other individuals » (Robinson et Bennett 1995, p. 566).

des exemples de ce type de comportement. Aux fins de ce mémoire, ce type de comportement ne sera pas retenu.

1.4 Antécédents des comportements déviants au travail

Cette section consiste à faire le point sur les connaissances acquises au sujet des déterminants des CDT afin d'identifier les lacunes à combler. Cela nous mènera à formuler notre objectif de recherche. Afin de structurer les connaissances acquises au sujet des antécédents des CDT, les chercheurs en proposent des regroupements. Ainsi, dans leur recension des écrits ou leur méta-analyse, les chercheurs ont proposé diverses classifications d'antécédents. Par exemple, Sackett et DeVore (2001) classent les déterminants des CDT en six catégories : (1) les variables de la personnalité, (2) les caractéristiques de l'emploi, (3) les caractéristiques du groupe de travail, (4) la culture organisationnelle, (5) les systèmes de contrôle et (6) l'injustice. En ce qui concerne Neuman et Baron (1998), ces derniers ont classé les antécédents des CDT en quatre catégories : (1) les facteurs sociaux (ex. traitement injuste, évènement frustrant), (2) les facteurs situationnels (ex. changement organisationnel, conditions environnementales), (3) les déterminants liés à la personnalité (ex. comportements autocontrôlant, biais de l'attribution hostile) et (4) les variables liées à l'évaluation cognitive. Lau *et al.* (2003), quant à eux, ont catégorisé les antécédents des CDT en quatre classes : (1) les facteurs individuels (ex. satisfaction au travail, l'âge, caractéristiques individuelles), (2) les facteurs organisationnels (ex. conditions physiques, climat organisationnel), (3) les facteurs liés au travail (ex. caractéristiques liées au poste, la supervision) et (4) les facteurs contextuels (ex. météo, population). Dans le cadre de cette étude, le bilan des connaissances sera présenté selon la structure proposée par Robinson et Greenberg (1998).

Selon Robinson et Greenberg (1998), les antécédents des comportements déviants au travail peuvent être classés en trois catégories : (1) les facteurs individuels, (2) les facteurs sociaux et interpersonnels ainsi que (3) les facteurs organisationnels. Dans

les sections qui suivent, les principaux antécédents des comportements déviants au travail seront recensés.

1.4.1 Les facteurs individuels

Il a été démontré que certaines personnes sont davantage prédisposées que d'autres à adopter des comportements déviants au travail. Le tableau 1.4 présente les principales conclusions des recensions d'écrits et des méta-analyses répertoriées sur le sujet. Comme le démontre le tableau 1.4, des différences en ce qui concerne la personnalité, les croyances et les caractéristiques démographiques expliqueraient les comportements déviants au travail.

En ce qui concerne les principales variables de la personnalité (« *Big Five personality* », voir Digman, 1990 et Barrick et Mount, 1991), les résultats de méta-analyses et les recensions d'écrits ont montré que la conscience professionnelle, l'amabilité et la stabilité émotionnelle exercent une influence négative sur la manifestation de CDT (Sackett et DeVore, 2001; Dalal, 2005; Berry *et al.*, 2007).

Premièrement, la conscience professionnelle est liée négativement aux comportements déviants au travail (Sackett et DeVore, 2001; Berry *et al.*, 2007; Dalal, 2005). Ainsi, plus une personne a un niveau élevé de conscience professionnelle, moins elle est prédisposée à se commettre dans une forme de déviance au travail. En effet, un individu ayant ce trait de personnalité est généralement travaillant, orienté vers les résultats, ponctuel, fiable et prudent (Colbert *et al.*, 2004). Notons que la conscience professionnelle possède un lien plus fort avec la déviance organisationnelle (DO) que la déviance individuelle (DI) (Berry *et al.*, 2007).

Tableau 1.4 : Les antécédents liés aux facteurs individuels tirés de recensions d'écrits et de méta-analyses

Auteurs	Antécédents	Comportements déviants
Variables démographiques		
▪ Lau <i>et al.</i> (2003) ▪ Berry <i>et al.</i> (2007)	▪ Âge (relation négative)	▪ Vol ▪ Retard ▪ Déviance de production ▪ Absence ▪ CDT-I ▪ CDT-O
▪ Lau <i>et al.</i> (2003) ▪ Berry <i>et al.</i> (2007)	▪ Sexe masculin	▪ CDT-I ▪ CDT-O ▪ Consommation d'alcool
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Sexe féminin	▪ Retard
▪ Hershcovis <i>et al.</i> (2007)	▪ Sexe	▪ Agression interpersonnelle et organisationnelle
▪ Robinson et Greenberg (1995) ▪ Lau <i>et al.</i> (2003) ▪ Berry <i>et al.</i> (2007)	▪ Ancienneté (relation négative)	▪ Absence ▪ Vol ▪ Retard ▪ Déviance de production ▪ Déviance de propriété ▪ CDT-O ▪ CDT-I
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Origine ethnique	▪ Absence
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Responsabilités familiales (femme)	▪ Absence ▪ Retard
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Statut matrimonial	▪ Vol

▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Isolement social	▪ Consommation de substances
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Niveau de scolarité (relation négative)	▪ Retard ▪ Absence
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Faibles revenus / pauvreté	▪ Absence ▪ Vol ▪ Consommation d'alcool et de substance
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Jeunes employés	▪ Déviance de production et de propriété
▪ Berry <i>et al.</i> (2007)	▪ Expérience de travail (relation négative)	▪ CDT-I ▪ CDT-O
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Travailleurs atypiques	▪ Déviance de production ▪ Déviance de propriété ▪ Vol
▪ Robinson et Greenberg (1995)	▪ Statut d'emploi inférieur	▪ Déviance de production et de propriété
▪ Robinson et Greenberg (1995)	▪ Salariés de bas niveau	▪ Déviance de production et de propriété
Variables liées aux attitudes, aux croyances, à la cognition, aux perceptions et aux habiletés		
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Besoin de compenser pour une perte financière ▪ Perception d'être pris sur le fait ou d'être détecté ▪ L'avidité ▪ Attitude d'acceptation envers le vol, ▪ Mauvaises habitudes (substances et jeux) ▪ Faible développement cognitif ▪ Lieu de contrôle externe	▪ Vol
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Pauvre bilan d'emploi ▪ Faibles habiletés	▪ Consommation d'alcool

▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Habileté d'arriver à l'heure (lien négatif) ▪ Standards moraux bas	▪ Retard
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Manque d'affection ▪ Attitude de tolérance envers la déviance sociale inacceptable	▪ Consommation de substances
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Attitudes négatives à l'égard du travail	▪ Absence
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Consommateur de substance	▪ Vol, actes de violence
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Attitude d'acceptation à l'égard de la violence	▪ Vol, consommation de substance et d'alcool
Variables liées à la personnalité		
▪ Hershcovis <i>et al.</i> (2007) ▪ Dalal (2005)	▪ Affectivité négative	▪ Agression interpersonnelle ▪ Agression organisationnelle ▪ Comportements contreproductifs
▪ Dalal (2005)	▪ Affectivité positive (lien négatif)	▪ Comportements contreproductifs
▪ Hershcovis <i>et al.</i> (2007)	▪ Trait de colère	▪ Agression interpersonnelle ▪ Agression organisationnelle
▪ Sackett et DeVore (2001) ▪ Dalal (2005) ▪ Berry <i>et al.</i> (2007),	▪ Conscience professionnelle (relation négative)	▪ Comportements contreproductifs ▪ CDT-I ▪ CDT-O
▪ Sackett et DeVore (2001) ▪ Berry <i>et al.</i> (2007)	▪ Stabilité émotionnelle (relation négative) ▪ Amabilité, ouverture à l'expérience (relation négative) ▪ Extraversion (relation négative)	▪ CDT-I ▪ CDT-O ▪ Comportements contreproductifs

▪ Sackett et DeVore (2001)	▪ Réussite personnelle ▪ Fiabilité au travail	▪ Maintien de la discipline personnelle
▪ Neuman et Baron (1998)	▪ Habitude comportementale de type A	▪ Expression d'agression, ▪ Obstructionnisme ▪ Agression flagrante
▪ Neuman et Baron (1998)	▪ Comportement autocontrôlant	▪ Obstructionnisme
▪ Neuman et Baron (1998)	▪ Biais d'attribution hostile	▪ Comportements d'agression

Deuxièmement, en ce qui concerne l'amabilité, la méta-analyse de Berry *et al.* (2007) et la recension de Sackett et DeVore (2000) ont montré qu'elle était liée négativement aux CDT et plus particulièrement à la déviance individuelle. Une personne possédant ce trait de personnalité est quelqu'un qui est généralement courtois, flexible et coopératif (Colbert *et al.*, 2004).

Finalement, la stabilité émotionnelle a un lien négatif avec les CDT (Sackett et DeVore, 2001; Berry *et al.*, 2007). Un individu qui a peu de stabilité émotionnelle est quelqu'un qui aurait tendance à être anxieux, dépressif, peu sûr de lui et craintif (Colbert *et al.*, 2004). Notons ici qu'il n'existe pas de différence en ce qui concerne la force de la relation entre, d'une part, la déviance organisationnelle et la déviance individuelle, et d'autre part, la stabilité émotionnelle.

La méta-analyse de Lau *et al.* (2003) a montré que certaines croyances et attitudes expliqueraient l'apparition de CDT. Par exemple, l'attitude d'acceptation à l'égard du vol, l'attitude de tolérance envers la déviance sociale inacceptable, l'attitude d'acceptation à l'égard de la violence et une attitude négative à l'égard du travail seraient positivement liées à divers types de CDT (ex. vol, absence, consommation de substances, consommation d'alcool).

En ce qui a trait aux caractéristiques démographiques, des méta-analyses et des recensions d'écrits (Robinson et Greenberg, 1995; Lau *et al.*, 2003; Berry *et al.*, 2007; Hershcovis *et al.*, 2007) ont montré qu'il existait des corrélations négatives entre l'âge, le sexe (masculin), l'expérience de travail, l'ancienneté, le statut matrimonial, le niveau de scolarité et différents types de CDT (ex. vol, retard, déviance de production, absences, agression au travail, déviance de propriété, CDT-I, CDT-O).

Comme le font remarquer Robinson et Greenberg (1998), les résultats concernant les caractéristiques démographiques doivent être interprétés avec précautions. Il est en effet possible que les résultats obtenus soient le produit de corrélations fortuites liées à la nature même de l'emploi (ex. poste qui est intrinsèquement insatisfaisant) et à la nature des individus qui les occupent (ex. jeunes travailleurs).

1.4.2 Les facteurs sociaux et interpersonnels

L'émergence de CDT, selon plusieurs recherches, serait le résultat de variables de nature sociale et interpersonnelle. Dans cette classe d'antécédents, on trouve principalement l'engagement organisationnel, la justice interactionnelle et la satisfaction au travail (voir tableau 1.5).

Tout d'abord, la méta-analyse de Dalal (2005) et celle de Lau *et al.* (2003) ont montré que l'engagement organisationnel a un lien négatif avec les comportements contreproductifs et d'autres types de CDT (ex. vol, retard, absence). Porter *et al.* (1974) définissent l'engagement organisationnel comme « la force relative avec laquelle un individu s'implique et s'identifie avec une organisation particulière¹⁴ » (p. 604). Conceptuellement, selon Mottaz (1988), l'engagement organisationnel est caractérisé par au moins trois facteurs : (1) une forte croyance et l'acceptation des objectifs ainsi que des valeurs organisationnelles, (2) la volonté de faire des efforts considérables au nom de l'organisation et (3) un fort désir de maintenir l'adhésion au sein de l'organisation. Donc, un employé peu engagé auprès de son organisation serait plus prédisposé à adopter des CDT.

¹⁴ Traduction libre: « The relative strength of an individual identification with and involvement in a particular organization » (Porter *et al.*, 1974, p. 604).

Tableau 1.5 : Les antécédents liés aux facteurs sociaux et interpersonnels tirés de recensions d'écrits et de méta-analyses

Auteurs	Antécédents	Comportements déviants
▪ Robinson et Greenberg (1995) ▪ Neuman et Baron (1998) ▪ Colquitt <i>et al.</i> (2001) ▪ Hershcovis <i>et al.</i> (2007) ▪ Berry <i>et al.</i> (2007)	▪ Justice interactionnelle (relation négative)	▪ Agression au travail ▪ Agression ciblant le supérieur ▪ Vol ▪ Comportements agressifs ▪ Mensonge à propos de l'organisation ▪ Sabotage ▪ Poursuite contre l'organisation ▪ Comportements de retrait ▪ Réactions négatives ▪ CDT-I ▪ CDT-O
▪ Colquitt <i>et al.</i> (2001) ▪ Berry <i>et al.</i> (2007)	▪ Justice interpersonnelle (relation négative)	▪ Comportements de retrait ▪ CDT-I ▪ CDT-O
▪ Colquitt <i>et al.</i> (2001)	▪ Justice informationnelle (relation négative)	▪ Comportements de retrait ▪ Réactions négatives
▪ Lau <i>et al.</i> (2003) ▪ Dalal (2005) ▪ Hershcovis <i>et al.</i> (2007)	▪ Satisfaction au travail (relation négative)	▪ Vol ▪ Retard ▪ Déviance de production ▪ Absence ▪ Consommation d'alcool ▪ Comportements contreproductifs ▪ Agression organisationnelle ▪ Agression individuelle
▪ Lau <i>et al.</i> (2003) ▪ Dalal (2005)	▪ Engagement organisationnel (relation négatif)	▪ Vol ▪ Retard ▪ Absence ▪ Comportements contreproductifs

▪ Robinson et Greenberg (1995) ▪ Neuman et Baron (1998) ▪ Sackett et DeVore (2001) ▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Normes de déviance	▪ Agression au travail ▪ Vol ▪ Vengeance ▪ Sabotage ▪ Consommation d'alcool ▪ Absence ▪ Comportements contreproductifs
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Contrôle social immédiat (lien négatif)	▪ Absence ▪ Consommation d'alcool ▪ Culture de consommation d'alcool
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Stress	▪ Retard ▪ Absence ▪ Consommation d'alcool
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Perception d'une norme d'absence	▪ Absence
▪ Hershcovis <i>et al.</i> (2007)	▪ Conflit interpersonnel	▪ Agression interpersonnelle ▪ Agression organisationnelle
▪ Hershcovis <i>et al.</i> (2007)	▪ Leadership pauvre	▪ Agression ciblant le supérieur
▪ Neuman et Baron (1998)	▪ Violation de normes sociales	▪ Agression au travail
▪ Sackett et DeVore (2001)	▪ Culture organisationnelle	▪ Vol ▪ Harcèlement sexuel
▪ Neuman et Baron (1998)	▪ Augmentation de la diversité	▪ Agression au travail

L'état actuel de la recherche a montré que les travailleurs adoptent des CDT, car ils perçoivent qu'ils ont été traités injustement au travail (injustice interactionnelle). Effectivement, la justice interactionnelle est liée négativement aux CDT (Robinson et Greenberg, 1995; Neuman et Baron, 1998; Colquitt *et al.*, 2001; Hershcovis *et al.*, 2007; Berry *et al.*, 2007). La justice interactionnelle fait référence aux aspects du processus de communication comme la politesse, l'honnêteté et le respect entre la source et le destinataire de la justice (Tyler et Bies, 1990).

Certains auteurs considèrent (Colquitt *et al.*, 2001) que la justice interactionnelle peut-être dichotomisée en deux formes de justice soient la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. La justice interpersonnelle reflète la manière dont les personnes sont traitées avec dignité et respect par l'autorité ou la troisième partie qui exécute et détermine l'allocation des rétributions (Colquitt *et al.*, 2001). Selon les chercheurs, il y aurait une corrélation négative entre la justice interpersonnelle, d'une part, et d'autre part la déviance individuelle ($\rho = -0,19$) (Berry *et al.*, 2007), la déviance organisationnelle ($\rho = -0,07$) (Berry *et al.*, 2007) et les comportements de retrait ($\rho = -0,02$) (Colquitt *et al.*, 2001). En ce qui concerne la justice informationnelle (cette forme de justice renvoie à la façon dont l'information concernant une procédure ou une distribution a été expliquée aux destinataires), il a été démontré qu'elle était corrélée négativement avec les comportements de retrait ($\rho = -0,24$) (Colquitt *et al.*, 2001) et les réactions négatives ($\rho = -0,33$), par exemple le vol de propriété et les comportements de représailles organisationnelles (Colquitt *et al.*, 2001).

Selon certains résultats de méta-analyses, la satisfaction au travail est un déterminant des CDT. Celle-ci se définit comme « un état émotionnel agréable ou positif résultant

de l'évaluation d'une expérience de travail¹⁵ » (Locke, 1976, p. 1300). Plus précisément, la satisfaction au travail a un effet négatif sur les comportements contreproductifs (Dalal, 2005), l'agression au travail (Hershcovis *et al.*, 2007) et sur d'autres types de CDT comme les absences, le vol ainsi que la déviance visant la production (Lau *et al.*, 2003).

Finalement, certains travailleurs subiraient des pressions normatives de la part de leur groupe de travail afin qu'ils adoptent des CDT (Robinson et Greenberg, 1998). Effectivement, certains groupes de travailleurs qui adopteraient de façon régulière des CDT influenceraient les individus à agir de même, car ce type de comportements serait perçu comme étant normal par ceux-ci. À cet égard, des méta-analyses et des recensions d'écrits (Robinson et Greenberg, 1995; Neuman et Baron, 1998; Sackett et DeVore, 2001; Lau *et al.*, 2003) ont montré que les normes de déviance au travail expliqueraient l'apparition de différents types de CDT (ex. agression au travail, vol, sabotage, vengeance, consommation d'alcool, absence, comportements contreproductifs).

1.4.3 Les facteurs organisationnels

Certains auteurs considèrent (Robinson et Greenberg, 1998) qu'il existe des facteurs organisationnels qui favoriseraient l'émergence de comportements déviants au travail. Toutefois, comme Robinson et Greenberg (1998) l'ont stipulé, le lien entre les facteurs organisationnels et les CDT reposerait plus sur de la spéculation que sur des assises scientifiques solides. Ces auteurs font mention, par exemple, qu'une organisation organique ou non bureaucratique verrait moins d'employés adopter des CDT. En outre, la présence d'un code de conduite éthique aurait un effet négatif sur les CDT.

¹⁵ Traduction libre: « A pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience » (Locke, 1976, p. 1300).

Tableau 1.6 : Les antécédents liés aux facteurs organisationnels tirés de recensions d'écrits et de méta-analyses

Auteurs	Antécédents	Comportements déviants
▪ Sackett et DeVore (2000) ▪ Cohen-Charash et Spector (2001) ▪ Colquitt <i>et al.</i> (2001) ▪ Dalal (2005) ▪ Hershcovis <i>et al.</i> (2007) ▪ Berry <i>et al.</i> (2007)	▪ Justice procédurale (relation négative)	▪ CDT-I ▪ CDT-O ▪ Comportements contreproductifs ▪ Comportements de retrait ▪ Réactions négatives ▪ Agression interpersonnelle ▪ Agression organisationnelle ▪ Agression ciblant le supérieur
▪ Robinson et Bennett (1997) ▪ Robinson et Greenberg (1998) ▪ Neuman et Baron (1998) ▪ Sackett et DeVore (2000) ▪ Cohen-Charash et Spector (2001) ▪ Colquitt <i>et al.</i> (2001) ▪ Hershcovis <i>et al.</i> (2007) ▪ Berry <i>et al.</i> (2007)	▪ Justice distributive	▪ Agression interpersonnelle/organisationnelle ▪ Comportements de retrait ▪ Réactions négatives ▪ CDT-I ▪ CDT-O ▪ Comportements contreproductifs
▪ Neuman et Baron (1998)	▪ Événements frustrants	▪ Agressions envers les individus ▪ Hostilité interpersonnelle ▪ Sabotage ▪ Grève ▪ Ralentissement du travail ▪ Vol ▪ Comportements de retrait
▪ Neuman et Baron (1998)	▪ Réduction de coûts (aplanissement de la structure organisationnelle, coupure de budget, mise à pied, gel et réduction de salaire) ▪ Changement organisationnel (changement de management, restructuration, réingénierie)	▪ Expression d'hostilité ▪ Obstructionnisme
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Organisation organique	▪ Vol

▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Organisation provenant du secteur public	▪ Violence au travail
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Organisation de grande envergure	▪ Retard
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Faible supervision	▪ Consommation d'alcool
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Style de supervision contrôlant	▪ Absence
▪ Sackett et DeVore (2000)	▪ Management qui n'est pas à l'écoute des besoins et des perceptions des employés	▪ Consommation d'alcool
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Système de contrôle (système de sécurité, politique, surveillance directe, dépistage de drogue) (relation négative)	▪ Culture de consommation d'alcool
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Politique contre le vol (relation négative)	▪ Vol
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Sanctions mineures à l'égard du vol	▪ Harcèlement sexuel
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Politique contre les absences (relation négative)	▪ Vol
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Formation inadéquate	▪ Absence
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Complexité du travail	▪ Consommation d'alcool
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Mobilité en emploi	
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Occupation à haut risque (distillerie)	
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Interdépendance des tâches	
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Semaine de quatre jours	▪ Retard
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Éloignement du travail	
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Accessibilité du matériel	▪ Vol
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Insécurité d'emploi	▪ Absences
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Travail atypique	▪ Consommation d'alcool
▪ Lau <i>et al.</i> (2003)	▪ Surcharge de travail	▪ Absence
▪ Sackett et DeVore (2000)	▪ Caractéristiques d'emploi (variété des tâches, autonomie, identification dans les tâches) (relation négative)	▪ Consommation d'alcool
		▪ Sabotage
		▪ Absence

Néanmoins, des résultats de méta-analyses (Berry *et al.*, 2007; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Hershcovis *et al.*, 2007; Lau *et al.*, 2003) ont tout de même montré qu'il existait des corrélations statistiquement significatives entre certains facteurs organisationnels (ex. justice procédurale, justice distributive) et les CDT (voir tableau 1.6).

Tout d'abord, les systèmes de contrôle auraient un effet négatif sur les CDT (Sackett et DeVore, 2001). Ceux-ci sont en fait des entités physiques (ex. caméra de surveillance, application informatique) ou procédurales (ex. politiques) qui ont comme objectif de réduire l'apparition de CDT par l'augmentation du risque d'être détecté ou par l'imposition de sanctions formelles (Sackett DeVore 2001). Par exemple, la méta-analyse de Lau *et al.* (2003) a montré que des politiques contre le vol sont négativement liées au vol et que des politiques contre les absences ont un effet négatif sur les absences.

Des méta-analyses (Lau *et al.*, 2003) et des recensions d'écrits (Sackett et DeVore, 2001) ont montré que certaines conditions de travail expliqueraient l'apparition de CDT. Par exemple, la complexité du travail, la mobilité en emploi, des semaines de quatre jours, la surcharge de travail, la variété des tâches de travail et l'autonomie auraient un effet sur différents types de CDT (ex. sabotage, absence, consommation d'alcool).

Avant de poursuivre la discussion sur la justice procédurale et distributive, il importe d'abord de souligner que l'interprétation des résultats des méta-analyses commande la prudence, car ces dernières ont été réalisées à partir d'un nombre très limité d'études empiriques. Par exemple, la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001) renferme seulement trois études et celle de Berry *et al.* (2007) en compte cinq pour la justice distributive et sept pour la justice procédurale.

En ce qui concerne la justice procédurale, les résultats de méta-analyses ont montré qu'elle est négativement liée aux comportements contreproductifs (Cohen-Charash et Spector, 2001), à la déviance organisationnelle et individuelle (Berry *et al.*, 2007), aux comportements de retrait (Colquitt *et al.*, 2001) et aux réactions négatives (ex. le vol) (Colquitt *et al.*, 2001). La justice procédurale fait référence à la manière dont une décision a été prise en matière d'allocation de ressources (Konovsky, 2000). Plus précisément, la justice procédurale se réfère à la justice perçue à l'égard des règles et des procédures qui sont suivies pour prendre une décision (Greenberg, 1990).

Si l'on en croit les recensions d'écrits scientifiques (Neuman et Baron, 1998; Robinson et Bennett, 1997; Robinson et Greenberg, 1998; Sackett et DeVore, 2001) et les méta-analyses (Berry *et al.*, 2007; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Hershcovis *et al.*, 2007), les résultats des études empiriques tendent à démontrer qu'il existerait une corrélation négative entre la perception de justice distributive et les comportements déviants au travail (CDT). Ainsi, plus les individus auraient tendance à considérer inéquitables leurs rétributions, plus ils seraient portés à adopter de mauvais comportements, c'est-à-dire des comportements qui nuisent ou sont susceptibles de nuire à l'organisation. À ce chapitre, la méta-analyse qu'ont réalisé Berry *et al.* (2007), à partir de 5 études, montre notamment que la perception de justice distributive est liée, à la fois, aux comportements déviants dirigés vers l'organisation (OD) et aux comportements déviants visant des individus (ID). Sauf de rares exceptions (Aquino *et al.*, 1999; Fox *et al.*, 2001; Greenberg et Barling, 1999; Spector *et al.*, 2006), les chercheurs se sont concentrés sur un seul comportement déviant. Ainsi, ils ont vérifié le lien entre la justice distributive et des comportements particuliers : le vol (Greenberg, 1990; 1993), les actes de sabotage (Ambrose *et al.*, 2002), les comportements de représailles (*retaliatory behaviors*) (Skarlicki et Folger, 1997; Skarlicki *et al.*, 1999), le *cyberloafing* (Lim, 2002) et la réduction des efforts dans les équipes de travail (*social loafing*) (Liden *et al.*, 2004). Bien que ces études soient des plus intéressantes, elles ne permettent toutefois pas de

déterminer si la perception de justice distributive constitue un déterminant commun aux divers comportements considérés comme des comportements déviants.

De plus, la perception de justice distributive dont il est question dans la plupart de ces études fait référence à l'ensemble des récompenses (*rewards*) susceptibles d'être obtenues en milieu de travail (ex. rémunération monétaire, promotion, reconnaissance, conditions de travail, etc.). Les études sur le vol réalisées par Greenberg (1990, 1993) en constituent une exception, puisque c'est l'effet de la perception de justice distributive à l'égard du salaire qui a été analysé. Bref, les études réalisées jusqu'à présent ne permettent pas de distinguer l'influence qu'exercent, à travers la perception de justice distributive, les différents types de rétribution sur les comportements déviants au travail.

Or, il a été démontré que la rémunération monétaire est l'un des plus importants facteurs déterminants des attitudes et des comportements au travail. L'étude de Rynes, Gerhart et Minette (2004) montre en la matière que la rémunération monétaire est l'une des récompenses les plus valorisées par les individus, sinon la plus valorisée. De façon générale, la rémunération monétaire influencerait de façon plus prononcée les attitudes et les comportements des individus que ne seraient en mesure de le faire les autres types de rémunération (pour une revue des études sur le sujet, voir Rynes *et al.*, 2004). De plus, parce qu'ils permettent d'orienter les attitudes et les comportements des employés vers l'atteinte des objectifs organisationnels, les systèmes de rémunération sont considérés comme une des plus importantes dimensions du fonctionnement des organisations (Gomez-Mejia et Balkin, 1992; Lawler, 1990; Milkovich et Newman, 2008). Les études montrent à ce sujet que la perception de justice distributive et plus précisément la perception d'équité à l'égard de la rémunération monétaire agit sur la satisfaction à l'égard du salaire (Scarpello et Jones, 1996; Tekleab, Bartol et Liu, 2005; Summers et Hendrix, 1991), la satisfaction au travail (Alexander et Ruderman, 1987; Hendrix, Robbins et Summers, 1998;

Oldham, Kulik, Ambrose, Stepina et Brand, 1986; Summers et Hendrix, 1991), la satisfaction à l'égard du superviseur (Alexander et Ruderman, 1987; Scarpello et Jones, 1996), la confiance à l'égard de la direction (Alexander et Ruderman, 1987), l'engagement organisationnel (Hendrix, Robbins et Summers, 1998; Summers et Hendrix, 1991), l'absentéisme (Dittrich and Carrell, 1979; Shaw et Gupta, 2001), la santé psychologique (Shaw et Gupta, 2001), l'intention de quitter l'organisation (Alexander et Ruderman, 1987; Finn et Lee, 1972; Hendrix, Robbins et Summers, 1998; Tekleab, Bartol et Liu, 2005) et les départs volontaires (Dittrich and Carrell, 1979; Tekleab, Bartol et Liu, 2005). Bref, la perception d'équité à l'égard de la rémunération monétaire exerce une influence sur une large gamme de comportements en milieu de travail. Par conséquent, la perception d'équité à l'égard de la rémunération monétaire serait susceptible de jouer un rôle dans la manifestation des comportements déviants. Il importe donc de se pencher sur la question. Rappelons à cet égard que Greenberg (1990, 1993) a abordé la question de l'équité des salaires, en utilisant toutefois un seul comportement déviant, soit le vol de propriété.

Selon la théorie de l'équité de Adams (Adams, 1963; 1965), les individus détermineraient si leur rétribution est équitable en comparant leur ratio rétributions/contributions (outcomes/inputs) à celui d'autres personnes, que l'on appelle les référents. Des études ont montré que, pour former leur perception d'équité à l'égard de la rémunération, les individus utiliseraient plusieurs types de référents (Dornstein, 1989; Goodman, 1974; Hills, 1980; Taylor et Vest, 1992) et que le choix des référents avait une influence différente sur les divers attitudes et comportements (Ronen, 1986; Werner et Mero, 1999; Wade, O'Reilly et Pollock, 2006). Par exemple, Scholl, Cooper et McKenna (1987) ont montré que les perceptions d'équité interne¹⁶, externe¹⁷ et individuelle¹⁸ étaient différemment liées à

¹⁶ L'Équité interne concerne la perception d'équité à l'égard de la rémunération qui résulte de la comparaison avec des emplois différents se trouvant à l'intérieur de l'organisation (Thériault et St-Onge, 2000).

la satisfaction à l'égard du salaire, à l'intention de rester au sein de l'organisation et aux comportements de citoyenneté organisationnelle (*extra-role behavior*). Il en ressort donc que les types d'équité (interne, externe, individuelle) agissent à des degrés variables sur des comportements différents. Ainsi, pour mieux comprendre comment la justice distributive (i.e. perception d'équité) à l'égard de la rémunération monétaire influence les attitudes et les comportements, il est nécessaire de s'attarder à l'effet que produit chacun des types d'équité. Il y a donc lieu de se questionner ici non seulement au sujet du lien entre la perception d'équité à l'égard de la rémunération monétaire et les comportements déviants au travail, mais également sur l'influence qu'exerce chacun des types d'équité sur la manifestation de ces comportements.

En résumé, les résultats des études suggèrent, de façon générale, que la justice distributive à l'égard des rétributions (au sens large) en milieu de travail exerce une influence sur les comportements déviants. Or, d'autres études font ressortir l'importance de la rémunération monétaire, en mettant notamment en évidence l'influence qu'exerce la perception de justice distributive (i.e. perception d'équité) à l'égard de la rémunération monétaire sur une vaste gamme de comportements. Toutefois, le lien entre cette perception et les comportements déviants n'a jamais été établi. Par ailleurs, il a été démontré que les différents types d'équité (interne, externe, individuelle) contribuent à former la perception d'équité à l'égard de la rémunération monétaire et que ces types d'équité appellent une réponse comportementale différente : les individus ne réagissent pas de la même manière

¹⁷ L'équité externe fait référence à la perception d'équité à l'égard de la rémunération qui résulte de la comparaison avec des emplois similaires se trouvant dans d'autres organisations (Thériault et St-Onge, 2000).

¹⁸ L'équité individuelle concerne la perception d'équité à l'égard de la rémunération qui résulte de la comparaison avec des individus occupant le même emploi dans la même organisation (Thériault et St-Onge, 2000).

selon le type d'équité (i.e. iniquité) perçu. Par conséquent, il y a tout lieu de s'interroger sur l'effet que produisent les différents types d'équité sur la manifestation de comportements déviants au travail. L'objectif de notre étude consiste donc à déterminer l'influence qu'exerce la justice distributive liée à la rémunération monétaire, et plus précisément l'influence qu'exerce la perception d'équité interne, d'équité externe et d'équité individuelle, sur la manifestation de comportements déviants : la déviance visant la production, la déviance liée à la propriété et la déviance politique.

1.5 La pertinence de l'objectif de recherche

Notre objectif de recherche s'avère pertinent pour plusieurs raisons. Tout d'abord, d'un point de vue scientifique, cette étude permet de mieux comprendre l'apparition des CDT en examinant de façon spécifique certaines variables susceptibles de figurer parmi leurs déterminants, à savoir les perceptions d'équité liées à la rémunération monétaire. En outre, d'un point de vue social, cette étude pourrait permettre aux spécialistes de la gestion des ressources humaines d'améliorer les pratiques de rémunération monétaire et les pratiques de communication qui y sont associées afin de favoriser des perceptions d'équité parmi les employés et de réduire l'incidence des CDT.

CHAPITRE II

LE CADRE D'ANALYSE

La section précédente visait à dresser un bilan des connaissances acquises à l'égard des CDT et à formuler l'objectif de recherche. La présente section consiste à présenter les modèles ou les théories qui pourraient expliquer le lien entre la perception d'équité et les CDT. En premier lieu, nous présenterons le modèle de frustration et d'agression au travail (Fox et Spector, 1999). Nous poursuivrons par la description du modèle centré sur les émotions (Spector et Fox, 2002). Par la suite, nous discuterons de la théorie de la vengeance organisationnelle (Bies et Tripp, 1996, 1998) et la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965). Nous concluons par une discussion au sujet des différences que présentent ces modèles.

2.1 Les théories et modèles pouvant expliquer le lien entre la perception d'équité et les CDT

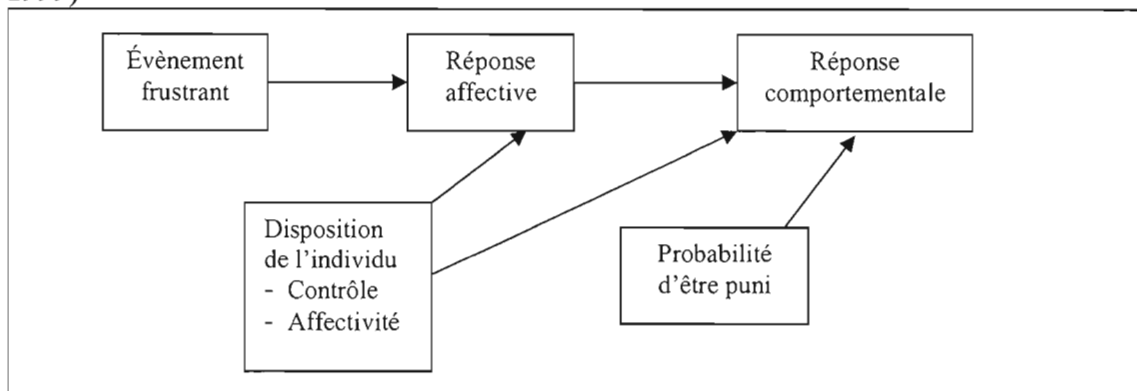
2.1.1 Le modèle de frustration et d'agression au travail (Fox et Spector, 1999)

Essentiellement, le « modèle de frustration et d'agression au travail » vise à expliquer comment un événement frustrant se traduit par une réponse émotionnelle liée à la frustration et une réaction comportementale (CDT) (figure 2.1). Selon Fox et Spector (1999), un événement frustrant au travail provoquerait chez l'individu une réponse affective négative (insatisfaction, colère) laquelle l'inciterait à adopter un CDT. Selon les auteurs, les CDT auraient comme rôle de trouver une voie alternative à l'accomplissement des objectifs de l'individu, un événement frustrant étant par définition un événement faisant obstacle à la réalisation des objectifs.

De façon générale, le modèle de frustration et d'agression au travail renvoie à quatre postulats :

- 1) L'identification d'un événement frustrant, c'est-à-dire un événement perçu comme un obstacle à la réalisation d'un objectif, provoquerait une réponse affective négative;
- 2) La réponse affective occupe un statut médiateur entre l'événement frustrant et la réponse comportementale;
- 3) Des différences individuelles influencent la réponse affective et la réponse comportementale (variables modératrices);
- 4) Les CDT sont envisagés comme un moyen alternatif de réaliser l'objectif poursuivi.

Figure 2.1 : Le modèle de frustration et d'agression au travail (Fox et Spector, 1999)



Traduction de la figure 1 intitulée « Model of work frustration-aggression » (Fox et Spector, 1999, p 918)

Il convient dès maintenant de discuter de ce modèle de façon plus détaillée. Tout d'abord, un événement frustrant est en fait une contrainte situationnelle (ex. manque de ressources, temps limité, accès limité à l'information) qui empêcherait l'individu de réaliser ses objectifs, par exemple, d'atteindre le niveau de performance voulu.

L'évènement frustrant aurait comme effet de créer une réponse affective comme l'insatisfaction au travail, un sentiment de stress, un sentiment de frustration, de l'anxiété et de la colère. L'état affectif engendré inciterait alors l'individu à adopter des CDT, lesquels constitueraient alors une voie alternative susceptible de mener à l'accomplissement des objectifs.

Selon les auteurs, des différences au niveau individuel comme le lieu de contrôle externe¹⁹, le trait d'anxiété²⁰ et le trait de colère²¹ auraient un effet sur la réponse affective, sur la réponse comportementale ou sur les deux. De plus, l'évaluation de la probabilité que le geste soit puni influencerait la réponse comportementale. Plus précisément, ces variables agiraient à titre de modérateur entre les relations décrites précédemment, c'est-à-dire qu'elles augmenteraient ou réduiraient l'intensité de l'effet d'un évènement frustrant sur la réponse affective ou sur la réponse comportementale. Par exemple, l'apparition de CDT serait plus probable pour les individus qui ont un trait de colère élevé, car ceux-ci ressentiraient plus fréquemment et plus intensément de la colère par rapport à des évènements frustrants contrairement à une personne possédant moins ce trait de caractère.

Suivant les principes du modèle de frustration et d'agression au travail, une injustice distributive sur le plan de la rémunération monétaire est susceptible d'être considérée comme un évènement frustrant, car cette injustice distributive empêcherait l'individu d'atteindre son objectif qui est d'obtenir un salaire équitable. L'injustice distributive (évènement frustrant) causerait ainsi une réponse affective comme de la frustration et de l'insatisfaction chez l'individu. Et cette insatisfaction et cette frustration provoqueraient une réponse comportementale qui se traduirait par des CDT. La

¹⁹ Disposition générale à attribuer des conséquences à des causes externes comme la chance.

²⁰ Tendance stable à percevoir une variété d'évènements stressants comme des dangers ou des menaces.

²¹ Forte prédisposition à réagir aux événements par la colère.

manifestation de CDT viserait ainsi à atteindre l'objectif de recevoir une rémunération équitable.

Ce modèle suppose donc que l'adoption de CDT a pour but de mener à l'obtention d'une rémunération équitable. Par conséquent, l'individu adoptera des comportements visant à faire varier les éléments constitutifs de sa conception d'une rémunération monétaire équitable. Par exemple, si un individu estime qu'il est sous-payé (iniquité de la rémunération) compte tenu des efforts qu'il fournit au travail, parce qu'il considère que les efforts au travail méritent d'être rémunérés (conception de l'équité), il aurait tendance à réduire ses efforts (CDT) afin d'obtenir une rémunération équitable (objectif à atteindre).

Compte tenu de notre objectif de recherche, le principal avantage de ce modèle réside dans le fait qu'il met en évidence le sens de l'action (le pourquoi) : les CDT sont adoptés en vue de rétablir l'équité de la rémunération. Cela nous permet de supposer que les CDT viseront à modifier la relation d'échange entre l'individu et son employeur à travers la conception que se fait l'individu de cette relation d'échange ou en d'autres termes sa conception d'une rémunération équitable. Ce qui nous permet de déduire l'objet des CDT (le quoi). Toutefois, ce modèle ne permet pas de discuter du choix des CDT qui seront adoptés afin d'atteindre l'objectif: des CDT visant la production?, des CDT liés à la propriété?, des CDT politiques? Pour ce faire, il serait pertinent d'examiner de façon plus approfondie comment est construite la conception de l'équité de la rémunération. Ce en quoi consiste la théorie de l'équité d'Adams (1965, 1963), laquelle nous verrons plus loin.

2.1.2 Le modèle centré sur les émotions (Spector et Fox, 2002)

Le modèle que proposent Spector et Fox (2002) vise à comprendre et à expliquer les comportements volontaires que les individus adoptent au travail. Ce modèle s'étend

donc au-delà de la réalisation des tâches prescrites et porte spécifiquement sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) et les comportements déviants (DCT). De façon générale, le modèle centré sur les émotions stipule que l'évaluation et l'interprétation de l'environnement engendrent des émotions (positives ou négatives) qui poussent l'individu à adopter des comportements. Ces comportements ont pour fonction de réduire les émotions négatives (CDT) et à accroître les émotions positives (OCB).

L'analyse de ce modèle fait ressortir trois principales caractéristiques :

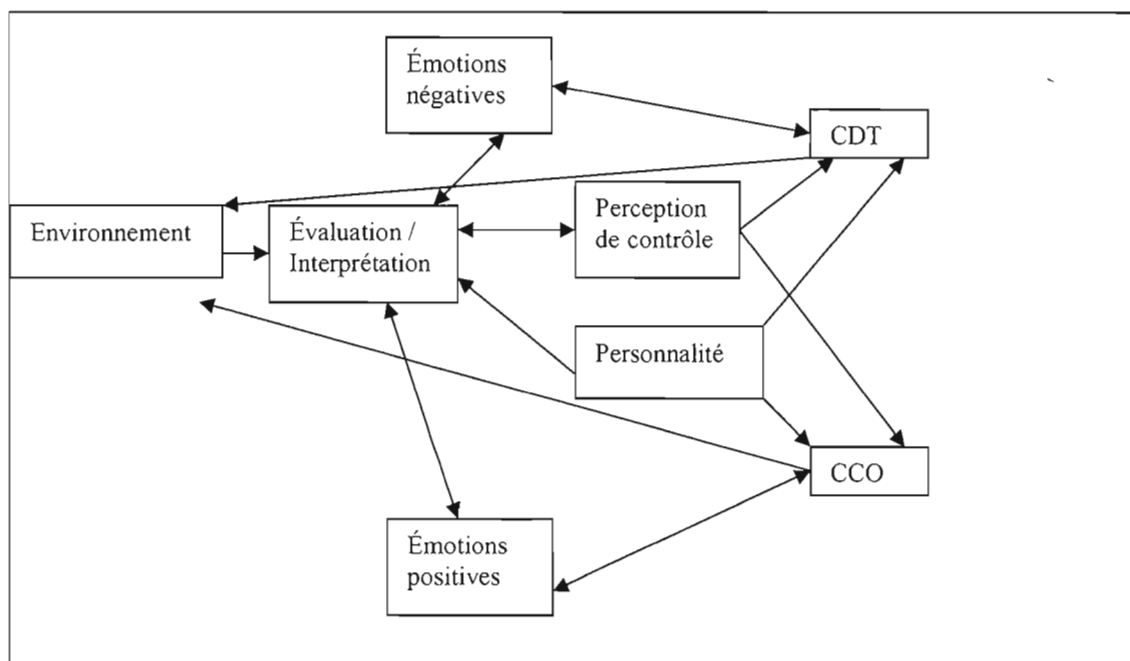
- 1) Les émotions sont déclenchées par une évaluation subjective de l'environnement (et non par l'environnement « objectif »);
- 2) Les émotions (positives ou négatives) sont au cœur du modèle. Elles stimulent physiologiquement l'individu et provoquent des réactions. Elles jouent donc un rôle médiateur entre l'interprétation de l'environnement et les comportements;
- 3) Les comportements constituent un mécanisme d'adaptation qui vise à maintenir ou à améliorer le bien-être des individus.

De manière générale, l'interprétation d'un événement engendrerait l'apparition d'une émotion. On entend par émotion « un mécanisme fonctionnel hautement organisé où les activités courantes peuvent être interrompues afin de porter l'attention à des événements urgents qui sont pertinents aux besoins psychologiques ou qui peuvent provoquer des associations cognitives perturbantes comme des menaces à l'estime de soi²² » (Spector et Fox, 2002, p. 273). Une émotion positive serait ressentie lorsqu'une personne jugerait qu'une situation contribue à son bien-être (ex. augmentation de salaire). En revanche, une émotion négative serait ressentie lorsqu'une situation menacerait son bien-être (ex. iniquité perçue). Le caractère

²² Traduction libre: « Emotion is a functional mechanism whereby highly organized, ongoing activity is interrupted to force attention on urgent events that are relevant to psychological needs or that induce disturbing cognitive association, such as threats to self to esteem » (Spector et Fox, 2002, p. 273).

positif ou négatif de l'émotion éprouvée conditionnerait alors le choix du type de comportements à adopter. Ainsi, une émotion positive motiverait l'individu à prendre des actions qui renforceraient cette émotion positive (ex. CCO) et une émotion négative inciterait l'individu à agir de façon à l'éliminer (ex. CDT). Notons que différents facteurs, par exemple, la personnalité ou l'état émotionnel du moment interviennent dans l'évaluation d'un événement en dirigeant l'attention et en filtrant les expériences. Comme l'environnement de travail peut provoquer de fortes émotions (par la satisfaction de besoins psychologiques et physiologiques), ces dernières augmenteraient les probabilités que les individus adoptent tôt ou tard (il n'est pas nécessaire qu'un individu agisse immédiatement à moins d'une forte réponse émotive) des comportements volontaires comme des CCO ou des CDT. Maintenant que le rôle des émotions a été clarifié, examinons les composantes principales du modèle et leurs relations (figure 2.2).

Figure 2.2 : Modèle centré sur les émotions (Spector et Fox, 2002, p. 275)



Traduction de la figure 1 intitulée « The general CWB-OCB emotion model » (Spector et Fox 2002, p. 275)

De façon plus précise, l'environnement est composé des éléments suivant : des contraintes organisationnelles (des conditions empêchant un individu d'atteindre ses objectifs), des perturbations du rôle (ex. ambiguïté du rôle, conflit de rôle), les conflits interpersonnels, la justice organisationnelle, le contrat psychologique (les croyances selon lesquelles l'employeur tiendra ses engagements et ses obligations). Cet environnement est évalué de façon subjective et est soumis à l'influence des différences individuelles. Plus précisément, l'état émotif du moment, la perception de contrôle et la personnalité (amabilité, conscience professionnelle, trait de colère...) expliqueraient les différences sur le plan des perceptions. L'évaluation subjective de l'environnement engendrerait ensuite une réaction émotionnelle. Une émotion positive aurait un effet sur les CCO tandis qu'une émotion négative aurait un effet sur les CDT. Cependant, les émotions à elles seules n'expliqueraient pas l'apparition de comportements volontaires au travail. En effet, l'interaction des différences individuelles (ex. personnalité, perception de contrôle) et des émotions expliquerait l'apparition des comportements volontaires au travail.

Selon ces auteurs, une situation jugée injuste sur le plan distributif provoquerait des émotions négatives (ex. de la colère). Afin de réduire cette émotion négative, l'employé adopterait des CDT, par exemple voler l'employeur. De plus, si l'individu est quelqu'un qui a peu de conscience professionnelle et qui a un lieu de contrôle externe, celui-ci aurait une réponse émotionnelle plus intense et il serait davantage prédisposé à commettre une forme de CDT qu'une personne plus consciencieuse, par exemple. Donc, suivant le modèle centré sur les émotions, la justice distributive est liée aux CDT parce qu'elle génère des émotions négatives et que les CDT constituent un moyen de les éliminer pour retrouver un certain niveau de bien-être. En bref, selon ce modèle, tous les CDT qui permettent aux individus de libérer les émotions négatives et qui contribuent à leur bien-être peuvent être adoptés en réaction à

l'iniquité de la rémunération. Ce modèle ne permet pas de préciser l'influence qu'est susceptible d'exercer chacun des types de CDT.

2.1.3 La théorie de la vengeance organisationnelle (Bies et Tripp, 1996; 1998)

On définit la vengeance comme tout acte intentionnel provoqué par une offense et susceptible d'engendrer des conséquences destructives ou constructives pour les différentes parties prenantes (Bies et Tripp, 1996; 1998). Ainsi, la vengeance est une réponse à une offense qui vise à punir la personne qui en est responsable. La théorie de la vengeance (Bies et Tripp, 1996; 1998) stipule que lorsqu'un individu perçoit une injustice ou une atteinte à son identité sociale, il s'engage dans un processus d'attribution d'intention. Lorsque l'acte est jugé intentionnel, il devient une offense qui justifie la vengeance et la rend moralement acceptable. Selon les auteurs, les comportements de vengeance ne sont pas nécessairement violents, et peuvent se manifester de façon subtile ou non observable. Selon la théorie de la vengeance, un épisode de vengeance devrait être conceptualisé en trois phases : (1) un événement spécifique perçu comme une offense provoquant un désir de vengeance, (2) une interaction entre la cognition et le désir de vengeance et (3) une réponse comportementale (*revenge response*).

Cette théorie met en évidence quatre postulats :

- 1) La vengeance est provoquée;
- 2) La colère est une émotion centrale qui est déclenchée par l'attribution d'intention. L'attribution d'intention joue donc un rôle médiateur entre le tort subi et la vengeance;
- 3) La vengeance est considérée comme étant moralement acceptable parce qu'elle permet de se faire justice soi-même;
- 4) La vengeance a pour fonction de libérer la colère et de rétablir l'estime de soi. Elle peut prendre plusieurs formes.

Généralement, deux types d'évènements peuvent provoquer des comportements de vengeance chez un individu : (1) le sentiment que l'ordre civique a été brisé (*damaged sense of civic order*) et (2) l'atteinte à l'identité sociale (*damaged social identity*). Le premier type d'évènement survient lorsqu'il y a une violation des règles organisationnelles (ex. promotion sans que l'employé rencontre les critères) et une rupture formelle de contrat. Il est à noter que ce concept est analogue à celui de la justice organisationnelle discutée précédemment dans la section « problématique de recherche ». En outre, les auteurs considèrent qu'une violation ne se limite pas seulement aux règles formelles de l'organisation. Effectivement, une transgression des normes sociales ou un manquement à l'étiquette sont des violations à l'honneur (ex. ne pas tenir une promesse, voler des idées) qui peuvent occasionner des comportements de vengeance. L'atteinte à l'identité sociale quant à elle survient lorsque les gens considèrent qu'ils ont été la cible d'attaques interpersonnelles qui ont l'effet de nuire à leur identité ou à leur réputation. Critiquer publiquement, accuser de façon injuste et insulter un individu sont des exemples d'attaques qui peuvent provoquer un comportement de vengeance.

L'évaluation cognitive occuperait une place centrale dans la manifestation des comportements de vengeance. Plus particulièrement, des processus d'attribution joueraient un rôle déterminant dans l'apparition de ces comportements. En effet, les individus évalueraient la responsabilité de l'acte perpétré à leur endroit. Lorsqu'une victime est persuadée que l'auteur de l'offense a agi de façon intentionnelle (attribution d'intention), elle serait plus susceptible de se venger. Les victimes distingueraient deux types d'attribution d'intention : l'un met l'accent sur l'égoïsme de l'auteur (causer du tort à quelqu'un pour des fins ou des intérêts personnels) et l'autre est centré sur la malveillance de l'assaillant (l'action est réalisée dans le seul but de faire du tort à la victime).

L'évaluation cognitive ne se limite pas seulement à l'attribution d'intention, mais deux phases relatives au traitement de l'information contribueraient aussi à expliquer l'apparition de comportements de vengeance : (1) la cognition initiale (qui se manifeste immédiatement après la violation) et (2) la cognition rétrospective (qui survient ultérieurement à la violation). La première phase, aussi appelée *cognition brûlante* (*hot cognition*), contribuerait au désir de vengeance, car les victimes ressentiraient des émotions de colère, de frustration et d'amertume à la suite de l'événement qui leur a causé du tort. La seconde phase du traitement de l'information est ce que Tripp et Bies (1996, 1998) qualifient de *rumination*. Lors de cette phase, les victimes feraient une analyse rétrospective de la violation et de ses causes. La colère et la frustration pourraient s'accroître au fil du temps.

La réponse de la victime suite à la violation peut se manifester sous quatre formes : la (1) ventilation, (2) la dissipation, (3) la lassitude et (4) l'explosion. La ventilation s'exprime par la déblatération publique de la victime à l'égard de la personne qui lui a causé du tort ou par le fantasme d'infliger des sévices à cette dernière. La dissipation est la libération de l'énergie émotionnelle sans qu'un comportement de vengeance se produise. Les auteurs argumentent que cela peut se produire par crainte de représailles, par la croyance que le geste n'était pas intentionnel où les victimes ont tout simplement pardonné à l'auteur. La lassitude se manifeste par un investissement d'énergie sur une longue période où la victime ruminerait de façon obsessionnelle l'incident vécu jusqu'à l'épuisement de celle-ci. L'explosion se traduit par un comportement de vengeance au travail (ex. confrontation directe avec l'auteur afin de clarifier la situation, assaut physique).

Suivant la théorie de la vengeance, lorsqu'un individu juge sa rémunération monétaire comme étant inéquitable, il chercherait à déterminer si l'employeur ou, le cas échéant son superviseur sont responsables de l'iniquité perçue. Dans la mesure où il croirait que l'employeur ou le superviseur a agi de façon arbitraire, c'est-à-dire

qu'il n'a pas respecté les principes de justice au cours de la détermination de la rémunération monétaire (injustice procédurale), il éprouverait un désir de vengeance qui se manifesterait sous différentes formes, notamment des CDT. Ainsi, les CDT seraient dirigés vers l'organisation ou le superviseur, la vengeance visant à punir l'auteur de l'offense.

2.1.4 La théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965)

La théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965) concerne le processus cognitif relié aux échanges économiques entre deux partis. Cette théorie est fondée sur les travaux de Festinger (1957) portant sur la dissonance cognitive (écart entre les attentes et la réalité perçue). Selon la théorie de l'équité, les individus s'attendent à recevoir une rétribution proportionnelle à leur contribution. En vue de déterminer le caractère proportionnel de leur rétribution, ils comparent leur ratio rétributions/contributions à celui d'autres personnes utilisées comme point de repère. Suivant la théorie de l'équité, les comportements adoptés par les individus sont motivés par le désir de rétablir l'équité des ratios personnels et de références.

Ainsi, contrairement à la théorie de la justice distributive d'Homans (1961) (qui postule qu'un échange économique est juste lorsque les profits des deux partis sont proportionnels à leurs investissements) et la théorie de la perte relative (*relative deprivation*) de Merton et Kitt (1950) (qui prédit qu'une violation injuste des attentes mènerait à l'insatisfaction), la théorie d'Adams pose comme hypothèse principale que les individus qui perçoivent une injustice ne sont pas seulement insatisfaits, mais ils agissent en vue de rétablir l'équité (Adams, 1963; 1965). La théorie de l'équité constitue donc une théorie de la motivation.

La théorie de l'équité repose sur quatre principaux postulats :

- 1) Les individus désirent recevoir des rétributions proportionnelles à leurs contributions;
- 2) Afin d'évaluer le rapport entre leurs rétributions et leurs contributions, les individus font des comparaisons sociales, c'est-à-dire qu'ils comparent leurs rétributions et leurs contributions aux rétributions et contributions à celles d'autres personnes (référents);
- 3) Une iniquité est ressentie lorsque le ratio rétributions / contributions de l'individu est différent de ceux des référents;
- 4) L'iniquité perçue crée une tension chez l'individu, ce qui le pousse à agir en vue de rétablir l'équité des ratios. Il agira donc de façon à réduire ou à accroître ses propres contributions/rétributions ou celles des référents.

De manière plus précise, lorsqu'il y a un échange économique, il existe une possibilité qu'une des parties perçoive de l'iniquité, c'est-à-dire que la valeur de ce qu'elle reçoit ne correspond pas à la valeur de ce qu'elle donne. Et cela peut survenir lorsqu'un individu échange sa force de travail contre une rémunération. D'un côté de l'échange, une personne investira son éducation, son intelligence, sa formation, ses compétences, son expérience, sa loyauté et ses efforts. Ces éléments font référence aux contributions (*inputs*) à l'échange. Il est important de souligner que les éléments de travail reconnus et pertinents à l'échange pour un travailleur pourraient être perçus de façon différente d'une personne à l'autre. Ce qui est considéré par un individu comme une contribution est subjectif et pourrait ne pas être considéré comme une contribution par une autre personne.

La contrepartie de l'échange est la rétribution qu'un individu reçoit en contrepartie en retour de ses contributions. Le salaire, les récompenses intrinsèques liées à l'emploi, les avantages sociaux, les bénéfices liés à l'ancienneté (ex. sécurité d'emploi) le statut d'emploi et toutes autres gratifications formelles ou informelles (ex. espace de stationnement réservé) sont des rétributions (*outputs*). Notons que l'importance ou la

valeur accordée à une rétribution sera différente d'un individu à l'autre. En effet, l'importance accordée aux rétributions dépendra de l'utilité marginale que procureront celles-ci à une personne.

Qui plus est, les individus désireraient recevoir des rétributions qui sont proportionnelles à leurs contributions investies dans l'échange. Afin d'évaluer le caractère juste de leurs rétributions reçues, les gens compareraient leur ratio rétributions/contributions à celui d'une ou de plusieurs personnes qu'ils jugeront pertinentes. Ces individus qui serviraient de point de repère sont qualifiés de référents. Les référents peuvent être, un groupe d'amis, un collègue de travail, un travailleur qui occupe le même poste chez un employeur différent, *etc.*

Voici comment se définit le concept d'iniquité. Celle-ci « existe lorsqu'une personne perçoit que son ratio rétributions/contributions est inégal par rapport au ratio rétributions/contributions d'une autre personne²³ » (Adams, 1965, p. 280). L'iniquité survient lorsque : $R_p/C_p < R_a/C_a$ ou lorsque $R_p/C_p > R_a/C_a$. Le ratio de la personne et des autres (référents) est une sommation pondérée des rétributions et des contributions qui sont perçues comme pertinentes à l'échange.

L'iniquité surviendrait dans deux circonstances. La première apparaîtrait lorsqu'un travailleur percevrait qu'il est sous-payé par rapport à ses référents. Plus précisément, une personne percevrait cette forme d'iniquité lorsque son ratio rétributions/contributions serait inférieur à celui de ses référents. Cela se produit, par exemple, lorsque les contributions de l'individu sont supérieures à celles de ses référents alors que leur niveau de rétributions respectif est le même. Ou encore, le sentiment d'être sous-payé est ressenti lorsque l'individu présente des contributions

²³ Traduction libre : « Inequity exist for Person whenever he perceived that the ratio of his outcome to inputs and the ratio of Other's outcome to Other's input are unequal » (Adams, 1965, p. 280).

égales à celles de ses référents, mais reçoit une rémunération inférieure. La deuxième circonstance de l'iniquité existe lorsqu'une personne percevrait qu'elle est surpayée par rapport à ses référents. Dans ce cas, son ratio rétributions / contributions serait supérieur à celui de ses référents. Bref, l'équité existe lorsque le ratio de l'individu correspond (est égal) au ratio de ses référents.

Pour expliquer les conséquences de l'iniquité perçue, la théorie de l'équité de Adams repose sur la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957). Ainsi, la théorie de l'équité stipule, d'abord, que la présence d'une iniquité engendre une tension chez l'individu et cette tension est proportionnelle à l'ampleur de l'iniquité perçue. Deuxièmement, la tension créée par l'iniquité motive la personne à la réduire. Plus la tension est grande, plus la motivation de la personne est élevée afin de réduire l'iniquité ou de restaurer l'équité. Selon la théorie de l'équité, diverses réponses comportementales pourraient être adoptées afin de rétablir l'équité :

1. Une personne pourrait augmenter ses propres contributions (ex. accroître ses efforts), si elle s'estime surpayée;
2. Une personne pourrait réduire ses propres contributions (ex. présentéisme), si elle s'estime sous-payée;
3. Une personne pourrait augmenter ses rétributions (ex. négocier une augmentation de salaire), si elle s'estime sous-payée;
4. Une personne pourrait réduire ses rétributions, si elle s'estime surpayée (ex. quoique peu probable, mais un individu pourrait demander une réduction de salaire);
5. Une personne pourrait quitter l'organisation (*leaving the field*), notamment si elle s'estime sous-payée;
6. Une personne pourrait modifier psychologiquement ses contributions ou ses rétributions (ex. il est possible de modifier l'utilité ou l'importance d'une gratification);

7. Une personne pourrait agir de façon à augmenter, réduire ou même modifier psychologiquement les rétributions et les contributions de ses référents. De plus, elle pourrait également agir en vue de forcer un référent à quitter l'organisation;
8. Une personne pourrait changer de référents.

Suivant les principes de la théorie de l'équité d'Adams, les CDT constitueraient un moyen de rétablir l'équité de la rémunération. Les CDT visant la production (présentéisme) consistent, rappelons-le, à réduire les efforts au travail. Ils permettraient aux individus qui s'estiment sous-payés de réduire le niveau de leurs contributions et ainsi accroître la valeur de leur ratio rétributions/contributions de façon à rétablir l'équité de leur rémunération. Les CDT liés à la propriété, par exemple, les CDT qui visent la production de biens et services en nuisant au travail des collègues, permettraient à l'individu d'accroître les contributions des autres (référents) et ainsi rétablir l'équité de leur ratio rétributions/contributions. De même, les CDT liés à la propriété qui visent directement l'organisation, par exemple le vol de marchandises, permettraient aux individus d'accroître leurs rétributions et d'obtenir ainsi un niveau de rétributions plus équitable.

Tableau 2.1 : Grille synthèse des modèles et des théories

Auteurs	Théories ou Modèles	Principaux postulats
Fox et Spector (1999)	Modèle de frustration et d'agression au travail	▪ Un événement frustrant provoquerait une réponse affective; ▪ La réponse affective occupe un statut médiateur entre l'évènement frustrant et la réponse comportementale; ▪ Des différences au niveau individuel influenceront la réponse affective et la réponse comportementale. Plus précisément, elles agiront à titre de modérateur entre l'évènement frustrant, la réponse affective et la réponse comportementale; ▪ Un travailleur répondra à un événement frustrant par un CDT qui est en fait une tentative de trouver une voie alternative à l'accomplissement d'un objectif.
Spector et Fox (2002)	Modèle centré sur les émotions	▪ Les émotions sont déclenchées par une évaluation subjective de l'environnement (et non par l'environnement « objectif »); ▪ Les émotions (positives ou négatives) sont au cœur du modèle. Elles stimulent physiologiquement l'individu et provoquent des réactions. Elles jouent donc un rôle médiateur entre l'interprétation de l'environnement et les comportements; ▪ Les comportements constituent un mécanisme d'adaptation qui vise à maintenir ou à améliorer le bien-être des individus.
Bies et Tripp (1996, 1998)	Théorie de la vengeance	▪ La vengeance est provoquée;

		▪ La colère est une émotion centrale qui est déclenchée par l'attribution d'intention. L'attribution d'intention joue donc un rôle médiateur entre le tort subi et la vengeance; ▪ La vengeance est considérée comme étant moralement acceptable parce qu'elle permet de se faire justice; ▪ La vengeance a pour fonction de libérer la colère et de rétablir l'estime de soi. Elle peut prendre plusieurs formes.
Adams (1963, 1965)	Théorie de l'équité	▪ Les individus désirent recevoir des rétributions proportionnelles à leurs contributions; ▪ Afin d'évaluer le rapport entre leurs rétributions et leurs contributions, les individus font des comparaisons sociales, c'est-à-dire qu'ils comparent leurs rétributions et leurs contributions aux rétributions et contributions à celles d'autres personnes (référents); ▪ Une iniquité est ressentie lorsque le ratio rétributions/contributions de l'individu est différent de celui des référents; ▪ L'iniquité perçue crée une tension chez l'individu qui le pousse à agir en vue de rétablir l'équité des ratios. Il agira donc de façon à réduire ou à accroître ses propres contributions/rétributions ou celles des référents.

2.2 Le choix d'une théorie

Nous avons présenté les caractéristiques de quatre modèles et théories permettant d'expliquer le lien susceptible d'exister entre une injustice distributive (perception d'iniquité) et les CDT. Il est maintenant important de faire ressortir ce qui distingue ces modèles et théories. Nous discuterons donc des différences en ce qui concerne (1) les déterminants des CDT, (2) le but que poursuivent les individus en adoptant des CDT et (3) le mécanisme (cognitif et affectif) par lequel les déterminants engendrent des CDT.

2.2.1 Les déterminants des CDT

L'examen des modèles et des théories fait ressortir qu'il existe des différences à l'égard des stimulus ou des événements pouvant provoquer une réponse comportementale. Les quatre explications avancées se distinguent sur le plan des facteurs qui expliquent l'apparition de CDT. Il s'agit : (1) d'événements frustrants, c'est-à-dire qui empêchent l'individu de réaliser son objectif (modèle de frustration/agression), (2) d'obstacles au bien-être de l'individu (modèle centré sur les émotions), (3) d'offenses commises volontairement par l'offenseur (théorie de la vengeance) et (4) de la perception du rapport inéquitable entre les contributions et les rétributions (théorie de l'équité). Les trois premiers modèles font référence à une vaste gamme d'événements déclencheurs qui incluent l'iniquité. En revanche, la théorie de l'équité se limite à ce déterminant.

2.2.2 Le but des CDT

Chaque théorie ou modèle donne un sens différent à l'action, c'est-à-dire que le but ou l'intention des comportements n'est pas le même. Par exemple, le but des CDT dans le modèle de frustration et d'agression est une tentative de trouver une voie alternative menant à l'atteinte des objectifs personnels poursuivis. Dans le modèle centré sur les émotions, les CDT ont pour objectif de réduire l'émotion négative en vue de favoriser le bien-être de l'individu. Pour la théorie de la vengeance, le but de

l'action est de punir l'offenseur afin de libérer la colère et maintenir l'estime de soi. Finalement, le but des CDT pour la théorie de l'équité est de rétablir l'équité ou de réduire l'iniquité.

En ce qui concerne plus précisément les comportements prédits et l'iniquité, les quatre modèles et théories posent les CDT comme une réaction comportementale possible à l'injustice distributive (perception d'iniquité). Les CDT peuvent être adoptés en vue 1) d'atteindre l'objectif personnel poursuivi consistant à recevoir une rémunération équitable (modèle de frustration/agression), 2) de réduire la colère que suscite l'iniquité (modèle centré sur les émotions), 3) de punir la personne responsable de l'iniquité (théorie de la vengeance), 4) de rétablir l'équité de la rémunération (théorie de l'équité). Cela dit, aucune des théories ne permet d'identifier précisément le type de CDT qui sera adopté en réaction à l'iniquité. Par exemple, quel type de CDT est susceptible d'être une réponse satisfaisante à la colère engendrée par l'iniquité (modèle centré sur les émotions)? Nous pouvons toutefois penser que les CDT adoptés afin de se venger (théorie de la vengeance) seront dirigés vers l'offenseur afin de le punir, i.e. la personne responsable de l'iniquité perçue notamment la direction et le supérieur immédiat.

La théorie de l'équité, en soi, n'est pas très explicite quant à la réponse comportementale privilégiée par les individus. Liées à la variation réelle ou psychologique des contributions et des rétributions, huit réponses comportementales avaient été identifiées par Adams afin de restaurer l'iniquité (ex. augmenter ses contributions, réduire ses contributions). Cela dit, la théorie de l'équité permet de mettre directement en rapport la notion d'équité (ou d'iniquité) et les CDT. En effet, le lien étroit entre les CDT et la perception d'équité tient précisément aux notions de contributions et de rétributions qui constituent les fondements de la perception d'équité. Par exemple, les CDT visant la production (présentisme) se traduisent précisément par une réduction des contributions des individus à la relation d'échange

avec l'employeur. Parce que la notion de contribution constitue l'un des deux éléments sur lesquels repose la perception d'équité, le présentéisme entraîne directement une modification de l'équité de la rémunération. Ainsi, le présentéisme peut être envisagé par les individus comme un moyen de rétablir l'équité de la rémunération.

2.2.3 Les mécanismes

Enfin, il existe des différences en ce qui concerne les processus cognitifs ou affectifs intermédiaires qui relient les stimuli aux réponses comportementales. Premièrement, le modèle de frustration/d'agression et celui centré sur les émotions mettent surtout l'accent sur l'affect (émotions, réponses affectives) tandis que la théorie de l'équité se limite à la cognition (évaluation et comparaison). La théorie de la vengeance organisationnelle, quant à elle, explique que les émotions et la cognition (attribution, traitement de l'information) jouent un rôle médiateur entre l'événement déclencheur et la réponse comportementale. Finalement, les deux modèles développés par Spector et Fox (1999, 2002) impliquent que des différences individuelles (ex. personnalité, perception de contrôle) influenceraient la réponse affective et comportementale tandis que la théorie de l'équité ainsi que celle de la vengeance organisationnelle n'en font pas mention.

En bref, il semble que la théorie de l'équité soit la plus pertinente pour examiner le lien entre la perception d'équité et les CDT. C'est donc cette théorie qui a été retenue dans le cadre de notre étude.

2.3 Les hypothèses de recherche

D'entrée de jeu, rappelons que l'objectif de notre recherche consiste à déterminer l'influence qu'exercent les formes d'équité liées à la rémunération directe sur les CDT.

Afin de réaliser notre objectif de recherche, nous avons retenu la théorie de l'équité de Adams (1963, 1965). Cette théorie a été discutée au chapitre précédent. Maintenant, il convient d'utiliser cette théorie et les résultats de recherches empiriques afin de formuler nos hypothèses de recherche, lesquelles constituent une réponse provisoire à notre objectif de recherche.

Comme nous l'avons vu, la théorie de l'équité stipule que les individus évaluent le caractère équitable de leurs rétributions en comparant leur ratio rétributions/contributions à celui d'autres personnes que l'on désigne par le terme référents. Lorsque les personnes jugent que leurs rétributions ne sont pas équitables comparativement à leurs référents, ils ressentent une tension qui les incite à rétablir l'équité des ratios. Ils adoptent alors des comportements visant à modifier leurs propres contributions et rétributions ou celles des référents retenus. Ainsi, suivant la théorie de l'équité, les individus qui se sentent sous-payés pourraient tenter de rendre leur rémunération monétaire plus équitable en réduisant leurs propres contributions ou en tentant d'augmenter les contributions de leurs référents. À ce sujet, il a été démontré que la réduction des efforts au travail était une réponse plus probable à l'iniquité perçue que l'accroissement de la rémunération, parce que plus facile à réaliser (Cowherd et Levine, 1992; St-Onge et Thériault, 2000).

Cela dit, la théorie de l'équité ne permet pas d'identifier les comportements précis qu'un individu est susceptible d'adopter en vue de réduire ses propres contributions ou d'augmenter celles des référents. Elle ne permet pas non plus de déterminer les comportements privilégiés en fonction du type de référents.

En gestion de la rémunération, trois types de référents sont reconnus comme étant principalement importants : les référents externe, interne et individuel (Milkovich et Newman, 2008; Thériault et St-Onge, 2000).

- L'équité externe fait référence à la perception d'équité à l'égard de la rémunération qui résulte de la comparaison avec des emplois similaires se trouvant dans d'autres organisations (Thériault et St-Onge, 2000).
- L'équité interne concerne la perception d'équité à l'égard de la rémunération qui résulte de la comparaison avec des emplois différents se trouvant à l'intérieur de l'organisation (Thériault et St-Onge, 2000).
- L'équité individuelle concerne la perception d'équité à l'égard de la rémunération qui résulte de la comparaison avec des individus occupant le même emploi dans la même organisation (Thériault et St-Onge, 2000).

En somme, suivant la théorie de l'équité, pour chacun des types d'iniquité ressentie, iniquité externe, interne et individuelle, l'individu aurait théoriquement le choix de réduire ses propres contributions afin d'obtenir un ratio rétributions/contributions similaire à celui du référent en question, ou de tenter d'accroître les contributions du référent. Donc, les perceptions d'équité externe, interne et individuelle exerceraient une influence sur les CDT visant à réduire ses propres contributions (déviance liée à la production ou présentéisme).

L'étude de Werner et Mero (1999) a montré, par exemple, que les iniquités individuelle et externe étaient liées à la réduction de la performance des joueurs de la *Major League Baseball*. D'autres études empiriques ont aussi montré que l'iniquité interne était liée à la réduction de la collaboration entre les collègues de travail, à la réduction de la productivité de la recherche, à la réduction du nombre de nouvelles

publications de recherche (Pfeffer et Langton, 1993) et à la réduction des efforts au travail (Levine, 1993). En outre, l'équité interne est positivement liée à l'augmentation de la qualité des produits (Cowherd et Levine, 1992). Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

H1 : Les perceptions d'équité externe, interne et individuelle exercent une influence négative sur les CDT liés à la production (présentéisme).

Par ailleurs, l'étude de Werner et Mero (1999) a aussi montré que l'équité individuelle était plus fortement liée à la performance que l'équité externe. Selon eux, ce résultat s'expliquerait par l'accessibilité de l'information concernant les rétributions et les contributions des référents. De façon plus précise, l'information serait davantage disponible à l'égard des conditions de travail et des récompenses pour les référents qui se trouvent à l'intérieur de l'organisation (équité interne et individuelle) que ceux qui se trouvent à l'extérieur de celle-ci (équité externe).

D'ailleurs, des études empiriques ont montré à ce sujet que l'équité externe était particulièrement associée à l'intention de quitter l'organisation (Ronen, 1986) et au roulement de personnel (Wade *et al.*, 2006). Par exemple, l'étude de Levine (1993) a montré que les travailleurs recevant des salaires supérieurs comparativement à la moyenne du marché avaient moins tendance à quitter leur organisation. De plus, l'étude de Scholl *et al.* (1987) a montré que l'équité externe prédisait plus fortement l'intention de rester au sein de l'organisation que les autres formes d'équité liées à la rémunération. Suivant les principes de la théorie d'Adams, ces résultats suggèrent qu'un individu inéquitablement rémunéré par rapport à un référent externe vivrait une grande tension qui l'inciterait à quitter l'organisation pour rejoindre les rangs d'un autre employeur susceptible de lui offrir un salaire équitable, c'est-à-dire un salaire permettant de rétablir l'équité des ratios personnels et de référence. En somme, ces résultats empiriques et ces arguments théoriques suggèrent que l'équité externe aurait

un effet plus faible sur les CDT liés à la production (présentéisme), que les autres formes d'équité liées à la rémunération. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H2 : Les perceptions d'équité interne et individuelle exercent une influence négative plus prononcée sur les CDT liés à la production que la perception d'équité externe.

Toujours suivant la théorie de l'équité, les perceptions d'équité interne et individuelle seraient liées à la manifestation de CDT visant à augmenter les contributions des collègues de travail. La perception d'équité externe n'aurait pas d'incidence sur ce type de CDT, compte tenu de l'absence d'opportunités d'adopter ces comportements, c'est-à-dire l'impossibilité d'agir sur les contributions des référents situés dans d'autres organisations.

H3 : Les perceptions d'équité interne et individuelle exercent une influence négative plus prononcée sur les CDT liés à la propriété (nuire à la productivité des collègues) que la perception d'équité externe.

Par ailleurs, rappelons que la théorie de l'équité stipule que les individus adoptent des comportements directement liés aux éléments des ratios comparatifs, c'est-à-dire aux contributions et aux rétributions. Par conséquent, les perceptions d'équité ne seraient pas liées aux CDT politiques (discréditer les collègues de travail). En effet, ces comportements n'ont pas d'influence directe sur les contributions des référents et ainsi, ne permettent pas de rétablir l'équité des ratios.

H4 : Les perceptions d'équité interne et individuelle exercent une influence négative plus prononcée sur les CDT liés à la production (présentéisme) et les CDT liés à la propriété (nuire à la productivité des collègues) que sur les CDT politiques.

H5 : Les perceptions d'équité externe sont liées plus fortement aux CDT liés à la production (présentéisme) qu'aux CDT politiques.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Cette section vise à décrire et à justifier les méthodes employées afin de répondre à l'objectif de recherche qui, rappelons-le, consiste à déterminer l'influence qu'exercent les formes d'équité liées à la rémunération monétaire sur les CDT. Premièrement, nous présenterons le devis de recherche. Nous poursuivrons par le choix et la description de l'échantillon. Par la suite, nous expliquerons de quelle manière les variables indépendantes, dépendantes et de contrôle ont été opérationnalisées. Nous terminerons par la méthode de collecte de données.

3.1 Le devis de recherche

Selon Contandriopoulos *et al.* (1990), afin de mettre les hypothèses de recherche à l'épreuve des faits, il convient de choisir une stratégie de recherche. Ces chercheurs entendent par stratégie de recherche : « l'intégration et l'articulation de l'ensemble des décisions à prendre pour appréhender de façon cohérente la réalité empirique afin de soumettre de façon rigoureuse les hypothèses ou les questions de recherches à l'épreuve des faits » (p.33). La stratégie de recherche exige de choisir (1) une approche générale de recherche et (2) un devis de recherche.

En ce qui concerne l'approche générale de recherche, nous avons opté pour une recherche synthétique. La recherche synthétique « est celle qui, pour expliquer et prévoir des comportements ou des phénomènes complexes, examine l'ensemble des relations qui font intervenir simultanément plusieurs variables dépendantes et

plusieurs variables indépendantes dans un modèle de relations interdépendantes » (Contandriopoulos *et al.*, 1990, p. 37). Contrairement à la recherche expérimentale, la recherche synthétique implique que le chercheur étudie le milieu naturel tel qu'il est sans que ce dernier puisse manipuler les variables indépendantes et le choix des sujets (Contandriopoulos *et al.*, 1990).

En ce qui a trait au devis de recherche, nous avons opté pour un devis comparatif (Contandriopoulos *et al.*, 1990) ou ce que l'on désigne dans le paradigme quantitatif par le terme « devis corrélationnel ou devis explicatif » (Sekaran, 1992).

Selon Sekaran (1992), ce type de devis présente les caractéristiques suivantes:

- Contrairement à une étude expérimentale, il ne cherche pas à démontrer une relation de cause à effet, mais il vise plutôt à identifier les variables importantes qui sont associées ou liées à une variable dépendante;
- Le devis corrélationnel est exécuté avec un minimum d'intervention de la part du chercheur dans le milieu étudié. L'action du chercheur se limite seulement à l'administration de questionnaires et la sélection des sujets;
- Ce type de devis est fait dans un milieu naturel et non dans un environnement artificiel (laboratoire).

Ce type de devis de recherche présente des qualités et des limites. Les qualités d'un devis de recherche peuvent s'apprécier selon deux critères : (1) la validité interne et (2) la validité externe.

- La validité interne « consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude » (Thiétart *et al.*, 2003, p. 272). Il s'agit ici de s'assurer que la variable indépendante X cause un changement sur la variable dépendante Y et qu'il n'y a pas d'explication rivale quant à la variation de la variable dépendante.

- La validité externe « examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche » (Thiétart *et al.*, 2003, p. 280). Plus précisément, la validité externe détermine dans quelle mesure les résultats obtenus d'un échantillon peuvent être répétés dans un contexte différent.

À première vue, le devis corrélationnel offre comme qualité principale d'avoir un haut potentiel de validité externe. En effet, contrairement à un devis de recherche expérimental, les études corrélationnelles sont effectuées dans un milieu naturel sans apport du chercheur (Sekaran, 1992). Conséquemment, comme l'étude est faite dans un contexte réel et non artificiel, elle offre un haut potentiel de validité externe si l'échantillon s'avère représentatif.

Néanmoins, la principale limite de type de devis est le faible niveau de validité interne. Comme il a été discuté précédemment, ce devis n'a pas comme objectif d'examiner une relation causale. Le but de ce genre d'étude est plutôt d'identifier des variables importantes qui sont associées à une variable dépendante. Parce que le chercheur n'a aucun contrôle sur les variables exogènes et sur la variable indépendante, on ne peut pas affirmer qu'il existe une relation de cause à effet (Sekaran, 1992). Toutefois, certaines conditions peuvent améliorer le niveau de validité interne de ce type de devis de recherche.

Tout d'abord, la complexité du modèle d'analyse, c'est-à-dire, la capacité à refléter toutes les différentes composantes du problème à l'étude et d'énoncer des relations entre ces éléments (Contandriopoulos *et al.*, 1990) assurerait un bon niveau de validité interne. En outre, une argumentation empirique rigoureuse qui justifierait et démontrerait, *a priori*, le lien logique entre les variables à l'étude peut améliorer la validité interne d'un devis corrélationnel.

Ce type de devis est pertinent par rapport à notre objectif de recherche et cela pour plusieurs raisons. Premièrement, l'état des connaissances actuel à l'égard de l'équité de la rémunération et des CDT est suffisamment avancé pour que l'on puisse formuler des hypothèses de recherche et les mettre à l'épreuve des faits. En outre, notre recherche vise à déterminer la contribution unique et indépendante de plusieurs variables indépendantes (formes d'équité) à l'explication de plusieurs variables dépendantes (types de CDT). Finalement, nous cherchons à déterminer la portée générale de nos hypothèses de recherche, lesquelles sont profondément ancrées dans la théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965).

En ce qui concerne l'horizon temporel de l'étude, celle-ci a été effectuée selon la perspective synchronique ou de coupe transversale (*cross-sectional*). Dans ce type d'études, les données pour chacune des variables sont collectées une seule fois (Sekaran, 1992). Ce choix est tout à fait pertinent par rapport à notre objectif de recherche, car nous ne cherchons pas à connaître l'évolution de l'apparition des CDT dans le temps, mais il est plutôt question de mesurer la variation d'une variable statique. Notons que notre étude comporte deux temps de mesure afin de réduire les biais liés à la méthode (variance commune). Les données concernant les variables indépendantes ont été collectées au temps 1 et les données concernant les variables dépendantes ont été collectées au temps 2.

3.2 L'échantillon

Les sujets retenus pour la réalisation de notre étude étaient des étudiants inscrits dans un programme d'études de premier cycle en administration à l'ESG-UQAM. Ces étudiants étaient inscrits au cours de comportements organisationnels (cours de première année). 258 étudiants ont rempli et retourné le premier questionnaire. Pour le second questionnaire, la participation se chiffrait à 152 étudiants. Après avoir jumelé les deux questionnaires, le taux de réponse s'élevait à 58,9%. L'échantillon

était composé de 40,1% d'hommes (59,2% de femmes). En ce qui concerne l'âge des répondants, 71,1% d'entre eux étaient âgés de 24 ans et moins, 24,3% entre 25 et 34 ans et 4,6% entre 35 et 44 ans. La moyenne d'années de service était de 2 ans et 7 mois et la moyenne calculée pour l'ancienneté dans le poste était de 2 ans. Pour ce qui est du diplôme le plus élevé obtenu, les répondants ont affirmé que : 0,7% n'ont reçu aucun diplôme, 8,6% ont obtenu un diplôme d'études secondaires, 68,4% possédaient un diplôme d'études collégiales, 16,4% ont décroché un certificat universitaire et 5,9% ont obtenu un baccalauréat. 13,6% des participants travaillaient à temps plein. Finalement, 15,6% des répondants occupaient un emploi de cadre et 84,4% sont des employés non-cadres.

L'argument qui milite en faveur du choix de cet échantillon est l'hétérogénéité des emplois occupés et des employeurs pour lesquels les sujets travaillent. En effet, les études effectuées dans une seule organisation et qui portent sur les perceptions des individus à l'égard de facteurs organisationnels (ex. équité de la rémunération) présentent certaines limites importantes quant à leur capacité de généralisation (Greenberg et Barling, 1999). Comme l'ont souligné Greenberg et Barling (1999), ces limites se traduisent notamment par l'homogénéité des réponses des sujets, car les procédures et la façon dont elles sont implantées sont largement susceptibles d'être perçues de la même façon par les répondants. Donc, étudier des sujets qui occupent divers emplois et qui appartiennent à des organisations différentes permet d'obtenir une variance de données supérieures. De plus, le fait de rejoindre ces individus dans un lieu qu'ils fréquentent tous permet d'économiser temps et argent.

3.3 L'opérationnalisation des variables

« Toute question de recherche comprendra la définition d'un certain nombre de concepts théoriques que le chercheur veut mettre en relation les uns avec les autres » (Contandriopoulos *et al.*, 1990, p. 65). L'opérationnalisation ou la définition

opérationnelle des variables vise essentiellement à classer ces dernières selon leur fonction et à en donner leur description (Contandriopoulos *et al.*, 1990). Dans le cadre de notre étude, trois groupes de variables seront mis en relation, soient :

- Les variables indépendantes : l'équité externe, l'équité interne et l'équité individuelle;
- Les variables dépendantes : la déviance visant la production, la déviance liée à la propriété et la déviance politique;
- Les variables de contrôle : L'opportunité liée à la tâche, l'opportunité liée au contrôle, le risque d'être puni, l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le nombre d'années de service et l'ancienneté dans le poste.

3.3.1 Les variables indépendantes

Les variables indépendantes de notre modèle renvoient aux trois formes d'équité liées à la rémunération monétaire.

- L'équité externe ($\alpha = 0,95$) fait référence à la perception d'équité à l'égard de la rémunération qui résulte de la comparaison avec des emplois similaires se trouvant dans d'autres organisations (Thériault et St-Onge, 2000);
- L'équité interne ($\alpha = 0,92$) concerne la perception d'équité à l'égard de la rémunération qui résulte de la comparaison avec des emplois différents se trouvant à l'intérieur de l'organisation (Thériault et St-Onge, 2000);
- L'équité individuelle ($\alpha = 0,95$) concerne la perception d'équité à l'égard de la rémunération qui résulte de la comparaison avec des individus occupant le même emploi dans la même organisation (Thériault et St-Onge, 2000).

Afin de mesurer ces trois variables, nous nous sommes inspirés des travaux de Shaw et Gupta (2001). Au sujet de la mesure des formes d'équité liées à la rémunération monétaire, Shaw et Gupta (2001) indiquent : « On demandait aux répondants de déterminer l'équité de leur salaire en le comparant (1) à celui d'autres personnes dans

leur organisation occupant un emploi similaire, (2) à celui d'autres personnes dans leur organisation occupant un emploi différent, (3) à celui d'autres personnes à l'extérieur de l'organisation possédant des habiletés similaires et le même niveau de scolarité²⁴ » (Shaw et Gupta, 2001, p.305). Nous avons mesuré les trois formes d'équité à partir de six items (tableau 3.1). Pour chacun des items, la perception des individus a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert comprenant cinq niveaux (1 = entièrement en désaccord, 5 = entièrement en accord).

Tableau 3.1 : Liste des items reliés aux formes d'équité liées à la rémunération

Construits	Items
Équité externe	Item 1. Si je compare avec les personnes qui font le même travail que moi dans d' autres entreprises , mon salaire est équitable
	Item 2. Je suis payé équitablement pour ce que je fais, si je regarde les salaires qui sont offerts dans d' autres entreprises
Équité interne	Items 1. Si je compare avec les personnes qui occupent des emplois différents du mien dans mon entreprise , mon salaire est équitable
	Item 2. Je suis payé équitablement pour ce que je fais, si je me compare aux personnes qui font un autre genre de travail dans mon entreprise
Équité individuelle	Item 1. Je suis payé équitablement, si je me compare avec les personnes qui occupent le même emploi que moi dans mon entreprise
	Item 2. Comparativement à mes collègues qui font le même travail que moi dans mon entreprise , mon salaire est équitable

3.3.2 Les variables dépendantes

Les variables dépendantes sont trois des quatre types de CDT identifiés par Robinson et Bennett (1995), soient : la déviance visant la production, la déviance liée à la propriété et la déviance politique. Rappelons que les CDT se définissent comme « un comportement volontaire qui transgresse d'importantes normes organisationnelles, menaçant ainsi le bien-être de l'organisation, de ses membres, ou les deux »

²⁴ Traduction libre : « Respondents were asked to compare the fairness of their pay levels against people in their organization who did a job similar to theirs, people in their organization whose jobs were different from theirs, people outside their organization who had similar skills, and people outside their organization who had similar education levels » (Shaw et Gupta, 2001, p. 305).

(Robinson et Bennett, 1995, p. 556). Les trois types de CDT retenus se définissent de la façon suivante :

- Déviance visant la production : « comportements qui violent les normes formelles prescrites afin d'obtenir une quantité et une qualité de travail minimum » (Hollinger et Clark, 1983, p. 333).
- Déviance liée à la propriété : « comportements non autorisés résultant en dommages concernant la propriété de l'organisation, que ce soit sa propriété tangible » (ex. : les équipements) ou intangible (la qualité du service à la clientèle) (Hollinger et Clark, 1983, p. 333).
- Déviance politique : « comportements qui s'inscrivent dans les interactions sociales ayant comme but de désavantager un individu sur le plan personnel et politique » (Robinson et Bennett, 1995, p. 566).

Les CDT ont été mesurés à l'aide de 28 items (tableau 3.2) provenant de plusieurs instruments de mesure existants (Neuman et Baron, 1998; Skarlicky et Folger, 1997; Spector et *al.*, 2006; Robinson et Bennett, 2000). Nous avons procédé ainsi afin de compiler le maximum de comportements différents possibles. Les individus devaient indiquer sur une échelle comportant 5 niveaux la fréquence avec laquelle ils adoptaient les CDT (1 = jamais, 5 = presque chaque jour).

Afin de vérifier la validité de contenu des trois catégories de CDT, nous avons procédé à une analyse factorielle en composantes principales avec rotation Varimax (rotation orthogonale) comme le recommande Hinkin (1998). Ce type d'analyse permet d'identifier la structure sous-jacente des données afin de réduire l'ensemble des items en un nombre restreint de dimensions, et ce, en conservant le maximum d'information au sujet des données originales (Field, 2005). Cette méthode permet ainsi de vérifier si les construits sont empiriquement indépendants les uns des autres. La rotation Varimax facilite l'interprétation de la structure des données en maximisant la saturation des items sur un seul facteur (Field, 2005).

Tableau 3.2 : Les instruments de mesure des trois types de CDT

Construits	Items	Auteurs
Déviance visant la production	Item 1. Faire volontairement peu d'efforts au travail	Robinson et Bennett (2000)
	Item 2. Perdre mon temps	Robinson et Bennett (2000)
	Item 3. Faire des choses personnelles au lieu de travailler	Robinson et Bennett (2000)
	Item 4 Prendre des pauses plus longues ou des pauses supplémentaires	Robinson et Bennett (2000)
	Item 5. Travailler plus lentement que je le pourrais	Robinson et Bennett (2000)
	Item 6. Visiter des sites Internet pour mes besoins personnels ou pour le plaisir	
	Item 7. Quitter mon poste plus tôt sans permission	Robinson et Bennett (2000)
Déviance liée à la propriété	Item 8. Ne pas donner toute l'information que je possède aux clients ou à mon supérieur (ex. : verbalement, sur des formulaires, dans les rapports)	Skarlicky et Folger (1997)
	Item 9. Gaspiller des ressources (ex. : matériel) que je pourrais épargner avec un peu d'efforts	Spector et al. (2006); Skarlicky et Folger (1997)
	Item 10. Rapporter à la maison des choses qui appartiennent à mon entreprise sans permission	Robinson et Bennett (2000)
	Item 11. Endommager volontairement le matériel ou l'équipement	Skarlicky et Folger (1997); Spector <i>et al.</i> (2006)
	Item 12. Donner de l'information fausse aux clients ou à mon supérieur (verbalement, sur des formulaires, des factures, des rapports, etc.)	Skarlicky et Folger (1997)
	Item 13. Commettre volontairement des « erreurs »	Robinson et Bennett (1995)
	Item 14. Bâcler mon travail volontairement	Robinson et Bennett (1995)
	Item 19. Fournir de l'information fausse à certains de mes collègues	Skarlicky et Folger (1997)
	Item 20. M'arranger pour nuire au travail de certains de mes collègues	Neuman et Baron (1998)
	Item 21. Prendre tout mon temps pour retourner les appels de certains collègues ou répondre à leurs courriels	Neuman et Baron (1998)
	Item 22. Ne pas répondre aux demandes de certains collègues, même si je pourrais le faire	Neuman et Baron (1998)
	Item 28. Ne pas donner toute l'information que je possède à certains collègues	Skarlicky et Folger (1997)
	Item 15. Ignorer les instructions ou les consignes de	Robinson et

Déviance politique	mon supérieur	Bennett (2000)
	Item 16. Parler dans le dos de mon supérieur	Robinson et Bennett (2000)
	Item 17. Répéter les rumeurs que j'entends au sujet de mon supérieur	Robinson et Bennett (2000)
	Item 18. Mettre volontairement mon supérieur « dans le trouble »	Robinson et Bennett (2000)
	Item 23. Répéter les rumeurs que j'entends au sujet de certains collègues	Robinson et Bennett (2000)
	Item 24. Parler dans le dos de certains collègues	Robinson et Bennett (2000)
	Item 25. Critiquer publiquement le travail des collègues pour les mettre dans l'embarras	Robinson et Bennett (2000)
	Item 26. Dire des choses blessantes à certaines personnes au travail	Robinson et Bennett (2000)
	Item 27. Prendre un ton sec avec certains collègues	Robinson et Bennett (2000)

L'objectif de l'exercice consistait à obtenir une structure de données présentant trois dimensions qui traduisent le domaine de contenu des trois formes de CDT. La structure de données devait donc respecter les conditions suivantes (Carmines et Zeller, 1979) :

- 1) le nombre de dimensions significantes extraites doit correspondre au nombre de dimensions prédites, soit trois dimensions;
- 2) Une fois la rotation Varimax effectuée, les items doivent présenter un point de saturation (*factor loading*) supérieur sur la dimension prédite comparativement aux autres dimensions.

L'analyse factorielle en composantes principales a été effectuée en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons extrait les facteurs en fonction du critère de Kaiser (Field, 2005). Nous avons donc retenu les composantes dont la valeur propre était supérieure à 1 (*eigenvalues* > 1). Comme le montre le tableau 3.3, trois composantes ou dimensions ont été extraites, ce qui correspond au nombre de dimensions prévues. Ensemble, ces dimensions représentent 61,6% de la variance des données. Selon Hinkin (1998), une variance totale expliquée supérieure ou égale à 60% est jugée

acceptable. Notons également que, suite à la rotation Varimax, les trois dimensions retenues expliquent chacune entre 19,4% et 22,2% de la variance.

La seconde étape consistait à examiner les points de saturation afin d'éliminer les items qui n'étaient pas liés à la dimension prévue. En effet, les items liés à une même dimension doivent présenter une signification commune. Afin de faciliter l'analyse de la structure de données, nous avons examiné les points de saturation supérieurs à 0,4. Nous avons alors éliminé les items : 1) dont le point de saturation le plus élevé ne correspondait pas à la dimension prédite, 2) dont le point de saturation le plus élevé était inférieur à 0,4. À cet égard, Hinkin (1998) suggère de retenir uniquement les items présentant un point de saturation supérieur à 0,4. Les résultats sont présentés au tableau 3.3.

Tableau 3.3 : Les résultats de l'analyse factorielle

	Composantes		
	1	2	3
Déviance-Production-item 1			,792
Déviance-Production-item 2			,830
Déviance-Production-item 3			,785
Déviance-Production-item 5			,702
Déviance-politique-item 16	,740		
Déviance-politique-item 17	,810		
Déviance-propriété-item 19		,721	
Déviance-propriété-item 20		,652	
Déviance-propriété-item 21		,654	
Déviance-propriété-item 22		,767	
Déviance-politique-item 23	,859		
Déviance-politique-item 24	,820		
Déviance-politique-item 25	,465	,555	
Déviance-propriété-item 28		,692	

Note : L'item 25 a été éliminé

Après avoir suivi les étapes mentionnées précédemment, nous avons obtenu les trois dimensions suivantes :

- Déviance visant la production ($\alpha = 0,79$) : Quatre items représentant le présentisme;
- Déviance liée à la propriété ($\alpha = 0,77$) : Cinq items représentant des comportements nuisant à la production des biens et service à travers la nuisance à la réalisation du travail des collègues de travail;
- Déviance politique ($\alpha = 0,87$) : Quatre items représentant le fait de nuire à la réputation des collègues.

Tableau 3.4 : La variance totale expliquée par les items mesurant les CDT

Compo- santes	Valeur propre initiale			Extraction de la somme des carrées saturée			Résultats après rotation varimax		
	Total	% de la Variance	% Cumula- tif	Total	% de la Variance	% Cumula- tif	Total	% de la Variance	% Cumula- tif
1	4,375	33,651	33,651	4,375	33,651	33,651	2,892	22,248	22,248
2	1,919	14,761	48,412	1,919	14,761	48,412	2,596	19,967	42,214
3	1,720	13,233	61,646	1,720	13,233	61,646	2,526	19,432	61,646
4	,788	6,063	67,708						
5	,770	5,927	73,635						
6	,653	5,026	78,661						
7	,635	4,888	83,549						
8	,534	4,109	87,659						
9	,443	3,406	91,065						
10	,422	3,244	94,309						
11	,302	2,319	96,628						
12	,259	1,990	98,618						
13	,180	1,382	100,000						

3.3.3 Variables de contrôle

Afin de s'assurer de l'influence unique des trois formes d'équité liées à la rémunération sur les CDT, nous avons contrôlé plusieurs variables lors de nos tests d'hypothèses. Les variables contrôlées sont des antécédents communs des CDT (voir les tableaux 1.4, 1.5 et 1.6 de la section « bilan des connaissances »).

Premièrement, nous avons contrôlé les variables démographiques comme : l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'ancienneté dans le poste et le nombre d'années de service. Comme il a été démontré dans la section « bilan des connaissances », toutes ses variables démographiques sont liées à l'une ou l'autre des formes de CDT (voir le tableau 1.4).

En ce qui concerne la variable « sexe », les répondants devaient indiquer s'ils étaient du sexe masculin ou féminin (les hommes étaient codés 0 et les femmes 1). L'âge a été mesuré par la question suivante : « Dans quel groupe d'âge vous situez-vous? » Les sujets devaient choisir l'une des cinq catégories de réponse qui correspondait à leur âge, soit : 24 ans et moins (code = 1), 25 à 34 ans (code = 2), 35 à 44 ans (code = 3), 45 à 54 ans (code = 4), 55 à 64 ans (code = 5) et 65 ans et plus (code = 6). Par ailleurs, le niveau de scolarité a été mesuré par la question suivante : « quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu? ». Les répondants devaient cocher la catégorie qui indiquait le diplôme le plus élevé qu'ils avaient obtenu (aucun diplôme = 0, diplôme d'études secondaires = 1, D.E.C = 2, certificat = 4, Baccalauréat = 5). Le nombre d'années de service a été mesuré par une question ouverte : « depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel? ». Les sujets devaient indiquer le nombre d'années et de mois de service chez leur employeur. Finalement, l'ancienneté dans le poste a été mesurée par une question ouverte : « depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel? ». Les répondants devaient indiquer le nombre d'années et de mois d'ancienneté dans le poste.

Deuxièmement, nous avons contrôlé des variables liées à l'opportunité de commettre des CDT. En effet, certaines études ont montré que les individus adoptaient de façon moindre des CDT lorsque la probabilité de se faire prendre ou le risque d'être puni était élevé (voir Hollinger et Clark, 1983; Fox et Spector, 1999).

Nous avons mesuré la probabilité de se faire prendre par le contrôle du supérieur immédiat qui se définit comme le contrôle primaire exercé par un superviseur afin de collecter de l'information relative à la performance des subordonnés ou des employés (Niehoff et Moorman, 1993). L'observation directe et une discussion informelle sont des exemples de contrôle du supérieur immédiat. La probabilité de se faire prendre ($\alpha = 0,83$) a été mesurée par deux items provenant de l'instrument de mesure développé par Niehoff et Moorman (1993) (voir tableau 3.5).

Le risque d'être puni se définit comme la croyance qu'un individu peut commettre un acte répréhensible sans être puni (Jensen *et al.*, 1978; Hollinger et Clark, 1983). Plus particulièrement, la punition se définit comme une dimension du processus formel de contrôle de l'organisation qui se traduit par des sanctions reçues par un employé suite à une déviation dans l'exercice de son travail (Dewar et Werbel, 1979). Le risque d'être puni ($\alpha = 0,73$) a été mesuré par les deux items provenant de l'instrument de mesure développé par Dewar et Werbel (1979) (voir tableau 3.5).

Finalement, les individus adopteraient des CDT dans la mesure où la réalisation de leur tâche leur permettrait. Donc, un travailleur aurait plus d'occasions de commettre des CDT lorsqu'il disposerait de suffisamment d'autonomie dans ses tâches. L'autonomie dans les tâches concerne « dans quelle mesure le travail procure à un employé la liberté suffisante, l'indépendance et la latitude dans le cadre de la réalisation de son travail²⁵ » (Hackman et Oldham, 1975, p. 162). L'opportunité liée à la tâche ($\alpha = 0,86$) a été mesurée par deux items empruntés à Hackman et Oldham (1974) (voir tableau 3.5).

²⁵ Autonomy: « the degrees to which the job provide substantial freedom, independence and discretion to the employee in scheduling the work and in determining the procedures to be used to carrying it out » (Hackman et Oldham, 1975, p. 162).

Tableau 3.5 : Les items liés aux variables de contrôle

Construits	Items	Auteurs
Opportunité liée à la tâche : autonomie	Item 1. Je peux décider de la manière dont je fais mon travail	Hackman et Oldham (1974)
	Item 2. J'ai la liberté de faire mon travail comme je le veux	Hackman et Oldham (1974)
Opportunité liée au contrôle : contrôle assuré par le supérieur immédiat	Item 1. J'ai l'impression que mon supérieur me surveille pour voir si je travaille efficacement	Niehoff et Mooman (1993)
	Item 2. Mon supérieur examine de près le travail que j'ai fait	Niehoff et Mooman, (1993)
Risque d'être puni	Item 1. Si un employé ne fait pas son travail correctement, il est puni sévèrement	Dewar et Werber (1979)
	Item 2. Les employés qui ont des mauvais comportements reçoivent des sanctions (punitions) sévères	Dewar et Werber (1979)

3.4 La collecte de données

La collecte de données a été effectuée à l'aide de la technique du questionnaire. L'administration du questionnaire s'est déroulée de la façon suivante. Après avoir obtenu l'accord des enseignants, l'auteur de cette recherche et sa directrice ont distribué les questionnaires dans six groupes-cours. Avant de répondre au questionnaire no.1 (variables indépendantes et démographiques) et no.2 (variables dépendantes et de contrôle), les étudiants ont obtenu les informations suivantes : (1) la participation à l'étude était volontaire, (2) les étudiants qui ne désiraient pas participer devaient remettre leur questionnaire sans l'avoir rempli et (3) la participation était anonyme. Afin de préserver l'anonymat des sujets tout en étant en mesure de jumeler pour chacun d'eux les deux questionnaires, les sujets étaient invités à inscrire la date de naissance de leur mère ou encore à inscrire une série de chiffres de leur choix sur la première page de chacun des deux questionnaires. Les questionnaires ont été récupérés par les chercheurs immédiatement après avoir été complétés par les répondants. Un intervalle de trois semaines s'est écoulé entre l'administration des deux questionnaires afin de réduire le biais de variance

commune²⁶. Comme l'a suggéré Spector (2006) dans son analyse portant sur le biais de variance commune, mesurer des variables différentes à différentes occasions serait susceptible de réduire ce dernier.

Selon Thiétart *et al.* (2003), la collecte de données par questionnaires présente plusieurs avantages.

- Le questionnaire apparaît comme un outil des plus efficaces de collecte de données primaire;
- Il offre une possibilité de standardisation et d'une comparabilité de la mesure;
- Il permet de préserver l'anonymat des sources de données;
- Il permet de collecter un grand nombre de données, ce qui permet une meilleure généralisation des résultats.

En ce qui concerne la préservation de l'anonymat des répondants, il importe d'insister sur ce dernier point, car c'est un avantage qui milite en faveur de cette méthode de collecte de donnée. Effectivement, une difficulté inhérente à l'étude des CDT est la difficulté de mesurer ceux-ci (Bennett et Robinson, 2000), car les gens sont réticents à admettre qu'ils ont commis des comportements qui sont socialement inacceptables (désirabilité sociale). Or, l'étude de Bennett et Robinson (2000) a montré que les sujets étaient volontaires à admettre qu'ils se sont engagés dans une forme de CDT lorsque l'anonymat était garanti.

Toutefois, Thiétart *et al.* (2003) font remarquer que la collecte de données par questionnaire présente des désavantages. Par exemple, elle n'est pas flexible, le chercheur ne peut pas pallier à une insuffisance de la donnée, ce dernier ne peut pas compenser à une erreur de la mesure, la standardisation fait en sorte que la donnée

²⁶ Le biais de variance commune aurait comme effet de gonfler la relation entre deux variables mesurées avec la même méthode (Spector, 2006).

demeure sommaire et celle-ci expose le chercheur au biais déclaratif (écart entre les mesures déclaratives et les mesures comportementales).

CHAPITRE IV

LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS, L'INTERPRÉTATION ET LA DISCUSSION

La section précédente avait pour objectif d'expliquer et de justifier la méthodologie employée afin de répondre à notre objectif de recherche. Celle-ci vise à présenter et à interpréter les résultats obtenus. Ils seront également discutés. En premier lieu, nous présenterons les résultats descriptifs, c'est-à-dire les moyennes, les écarts-types et les coefficients de corrélation. Par la suite, nous soumettrons à l'épreuve des faits nos cinq hypothèses de recherche. Nous terminerons par la discussion de nos résultats.

4.1 Les résultats descriptifs

La moyenne et l'écart-type calculés pour chacune des variables ainsi que les coefficients de corrélation sont présentés au tableau 4.1. L'examen des moyennes montre notamment que les individus se considèrent, de façon générale, équitablement rémunérés. On constate également que, en moyenne, les individus commettent rarement des actes de déviance liés à la propriété ou des actes liés à la déviance politique. Les comportements associés à la déviance visant la production sont légèrement plus fréquents. Notons de plus que la variation des données enregistrées pour les trois types de CDT est particulièrement faible.

En ce qui concerne les corrélations, ni les variables démographiques, ni les variables de contrôle ne sont significativement liées aux CDT. En ce qui concerne les variables indépendantes, seule la perception d'équité externe présente un lien statistiquement significatif avec une forme de CDT, soit la déviance politique ($r = -0,192$, $p < 0,05$)

(tableau 4.1). Ajoutons que les trois variables indépendantes sont significativement corrélées entre elles, les coefficients de corrélations étant supérieurs à 0,50.

Tableau 4.1 : Matrice de corrélation et statistiques descriptives

Variables	1	2	3	4	5	6
1. Âge						
2. Sexe	-0,116					
3. Diplôme le plus élevé	0,332**	-0,111				
4. Nombre d'années de service	0,324**	0,108	0,005			
5. Ancienneté dans le poste	0,274**	0,047	-0,008	0,841**		
6. Contrôle du supérieur	-0,014	-0,018	-0,075	-0,041	0,113	$\alpha = 0,83$
7. Risque d'être puni	-0,018	0,119	0,028	0,098	0,103	0,371**
8. Autonomie	0,029	-0,013	0,052	-0,026	-0,074	-0,206*
9. Équité interne	-0,147	0,153	0,199**	-0,060	-0,061	-0,051
10. Équité individuelle	-0,094	0,084	-0,082	-0,064	-0,098	-0,021
11. Équité externe	-0,068	0,124	-0,079	-0,092	-0,084	-0,027
12. Déviance liée à la propriété	-0,074	0,141	-0,158	0,059	0,043	0,111
13. Déviance de production	-0,157	-0,089	-0,119	-0,055	0,014	0,129
14. Déviance politique	0,057	-0,158	-0,037	-0,046	-0,043	0,113

***p $\leq$ 0,001; **p $\leq$ 0,01; *p $\leq$ 0,05

Variables	7	8	9	10	11
1. Âge					
2. Sexe					
3. Diplôme le plus élevé					
4. Nombre d'années de service					
5. Ancienneté dans le poste					
6. Contrôle du supérieur					
7. Risque d'être puni	$\alpha = 0,73$				
8. Autonomie	-0,146	$\alpha = 0,86$			
9. Équité interne	-0,041	-0,095	$\alpha = 0,92$		
10. Équité individuelle	-0,054	-0,041	0,582**	$\alpha = 0,95$	
11. Équité externe	0,112	-0,007	0,6**	0,501**	$\alpha = 0,95$
12. Déviance liée à la propriété	-0,124	-0,116	0,061	-0,024	-0,089
13. Déviance de production	0,006	-0,108	0,111	-0,062	0,044
14. Déviance politique	0,009	0,062	-0,106	-0,1	-0,192*

***p $\leq$ 0,001; **p $\leq$ 0,01; *p $\leq$ 0,05

Variables	12	13	14	μ	σ
1. Âge				1,34	0,563
2. Sexe				0,6	0,492
3. Diplôme le plus élevé				3,18	0,695
4. Nombre d'années de service				2,6	2,69
5. Ancienneté dans le poste				1,96	2
6. Contrôle du supérieur				2,79	1,14
7. Risque d'être puni				2,55	0,97
8. Autonomie				3,2	1,05
9. Équité interne				3,49	1,09
10. Équité individuelle				3,7	1,13
11. Équité externe				3,91	1,19
12. Déviance liée à la propriété	$\alpha = 0,77$			1,33	0,87
13. Déviance de production	0,320**	$\alpha = 0,79$		2,22	0,8
14. Déviance politique	0,415**	0,292**	$\alpha = 0,87$	1,32	0,43

***p $\leq$ 0,001; **p $\leq$ 0,01; *p $\leq$ 0,05

4.2 La vérification des hypothèses

Afin de tester empiriquement nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à la méthode de la régression linéaire multiple. Cette méthode permet d'établir s'il y a un lien entre une ou plusieurs variables indépendantes et une ou plusieurs variables dépendantes ainsi que de déterminer la force de ce lien. Principalement, cette méthode consiste à déterminer la meilleure équation linéaire représentant les points d'un nuage (Brasse et Pellilo-Brase, 1993). Pour déterminer la meilleure équation linéaire possible, « nous utilisons la *loi des moindres carrés*, qui dit que la droite correspondant aux points de nuage doit être telle que la somme des carrés des distances verticales entre les points et la droite doit être la plus petite possible » (Brasse et Pellilo-Brase, 1993, p. 455).

L'introduction des variables dans notre modèle de régression linéaire multiple s'est réalisé en trois étapes: (1) les variables démographiques, (2) les variables de contrôle, et (3) les variables indépendantes (tableau 4.2).

L'hypothèse 1 supposait que les trois formes d'équité liées à la rémunération monétaire, à savoir l'équité externe, l'équité interne, et l'équité individuelle, exerçaient une influence négative sur la déviance visant la production. Les résultats figurant au tableau 4.2 montrent que, lorsque les effets des variables démographiques et des variables de contrôle sont maintenus constants, l'équité externe n'a pas de lien significatif avec la déviance visant la production ($p = 0,726$; $b = 0,027$). En outre, les résultats montrent que l'équité interne ($p < 0,05$; $b = 0,194$) exerce une influence positive sur la déviance visant la production et que l'équité individuelle y est corrélée de façon négative ($p < 0,05$; $b = -0,184$). Nous avons effectué des régressions où nous avons introduit les variables démographiques, les variables de contrôle et une seule variable indépendante. Les résultats montrent que l'équité externe ($b = 0,022$; $p = 0,721$), l'équité interne ($b = 0,082$; $p = 0,222$) et l'équité individuelle ($b = -0,075$; $p = 0,244$) ne sont pas statistiquement significatives. Par conséquent, les résultats des analyses visant à tester l'hypothèse 1 semblent vraisemblablement résultés de la multicolinéarité entre les trois variables indépendantes. D'ailleurs, l'ajout des variables indépendantes au modèle de régression (tableau 4.2) n'apporte pas de contribution significative ($\Delta R = 0,05$; $p = 0,202$) à l'explication des CDT visant la production, donc nous rejetons l'hypothèse 1.

L'hypothèse 2 affirmait que les perceptions d'équité interne et individuelle exerçaient une influence négative plus prononcée sur les CDT liés à la production que la perception d'équité externe. Comme dans notre modèle aucune forme d'équité n'est liée de façon significative aux CDT liés à la production, nous rejetons l'hypothèse 2.

L'hypothèse 3 supposait que les perceptions d'équité interne et individuelle exerçaient une influence négative plus prononcée sur les CDT liés à la propriété (nuire à la productivité des collègues) que la perception d'équité externe. Les résultats indiquent que, ni l'équité externe ($p = 0,152$, $b = 0,111$), ni l'équité interne ($p = 0,429$; $b = 0,074$) ou l'équité individuelle ($b = 0,031$, $p = 0,711$) n'ont de lien

statistiquement significatif avec les CDT liés à la propriété. À la lumière des résultats obtenus, nous rejetons l'hypothèse 3.

L'hypothèse 4 affirmait que les perceptions d'équité interne et individuelle exerçaient une influence négative plus prononcée sur les CDT liés à la production (présentéisme) et les CDT liés à la propriété (nuire à la productivité des collègues) que sur les CDT politiques. D'abord, rappelons qu'aucune forme d'équité n'est associée significativement à la déviance visant la production ou la déviance liée à la propriété. Deuxièmement, une fois que les variables démographiques et les variables de contrôle ont été introduites dans notre modèle de régression, l'équité interne ($p = 0,501$; $b = 0,033$) et l'équité individuelle ($p = 0,943$; $b = 0,003$) n'ont aucun lien statistiquement significatif avec la déviance politique. Nous rejetons donc l'hypothèse 4.

Finalement, l'hypothèse 5 prévoyait que les perceptions d'équité externe sont liées plus fortement aux CDT liés à la production (présentéisme) qu'aux CDT politiques. Tout d'abord, comme il a été souligné précédemment, l'équité externe n'a pas de lien qui est statistiquement significatif avec la déviance de production. De plus, les résultats présentés au tableau 4.2 montrent que l'équité externe. ($p = 0,066$; $b = 0,076$) n'est pas statistiquement liée à la déviance politique. Comme, cette perception d'équité n'a aucun lien significatif avec ces deux formes de déviance, nous rejetons l'hypothèse 5.

Tableau 4.2 : L'influence des trois perceptions d'équité liées à la rémunération monétaire sur les trois formes de CDT

	Déviance de production		Déviance liée à la propriété		Déviance politique	
Variables démographiques : étape 1	b	erreur standard	b	erreur standard	b	erreur standard
Sexe	-0,211	0,15	0,323*	0,151	0,116	0,08
âge	-0,022	0,146	-0,209	0,148	0,074	0,078
diplôme le plus élevé	-0,11	0,11	-0,042	0,112	0,039	0,059
nombre d'années de service	-0,041	0,052	0,108*	0,053	0,04	0,058
ancienneté dans le poste	0,05	0,068	-0,11	0,069	0,024	0,037
R²	0,04		0,051		0,029	
ΔR²	0,04		0,051		0,029	
Variables de contrôle : étape 2	b	erreur standard	b	erreur standard	b	erreur standard
autonomie	-0,045	0,07	-0,081	0,071	0,047	0,038
contrôle du supérieur	0,065	0,071	0,196**	0,071	0,058	0,038
risque d'être puni	0,015	0,087	0,229**	0,088	0,018	0,047
R² (étape 1 et 2)	0,058		0,155**		0,059	
ΔR²	0,018		0,103		0,031	
Variables indépendantes : étape 3	b	erreur standard	b	erreur standard	b	erreur standard
équité externe	0,027	0,076	0,111	0,077	0,076	0,041
équité interne	0,194*	0,092	0,074	0,093	0,033	0,05
équité individuelle	-0,184*	0,084	0,031	0,085	0,003	0,045
R² (étape 1, 2 et 3)	0,107		0,169		0,087	
ΔR²	0,05		0,015		0,028	

***p ≤0,001; **p ≤0,01; *p ≤0,05

4.3 La discussion des résultats

Dans le cadre de cette étude, nous avons tenté d'enrichir les connaissances en ce qui concerne le lien entre la perception d'équité à l'égard de la rémunération monétaire et les CDT. Plus précisément, l'objectif de la recherche consistait à montrer l'influence qu'exercent les formes d'équité liées à la rémunération monétaire sur les CDT. À notre connaissance, aucune étude ne visait à démontrer que ces formes d'équité (équité externe, équité interne, équité individuelle) figuraient parmi les déterminants des CDT. Malheureusement, les résultats que nous avons obtenus indiquent que les trois formes d'équité ne contribuent pas significativement à expliquer les CDT. En effet, nous avons rejeté les cinq hypothèses de recherche que nous avons formulées en nous appuyant sur la théorie de l'équité et les études empiriques réalisées dans son sillage. De façon plus précise, les trois formes d'équité liées à la rémunération monétaire n'ont pas de lien significatif avec la déviance visant la production (présentéisme), la déviance liée à la propriété (nuire au travail des autres) et la déviance politique (nuire à la réputation des autres). Notons que ces résultats sont contraires à ceux obtenus par d'autres études empiriques qui se sont intéressés au lien qui existait entre la justice distributive et les CDT, où il existait des relations négatives entre ces deux variables (Greenberg, 1990; 1993; Aquino *et al.*, 1999; Skarlicki et Folger, 1997; 1999; Greenberg et Barling, 1999; Fox *et al.*, 2001; Ambrose *et al.*, 2002; Liden *et al.*, 2004; Spector *et al.*, 2006). La divergence des résultats obtenus pourrait s'expliquer par les différences existant entre les variables indépendantes (le type d'iniquité) et les variables dépendantes, c'est-à-dire, la nature des CDT étudiés. D'une part, les chercheurs se sont concentrés sur l'effet des injustices au sens large. De façon plus précise, ces études faisaient référence à la perception de justice de l'ensemble des rétributions reçues en emploi (rémunération, promotion, reconnaissance...) (Aquino *et al.*, 1999; Skarlicki et Folger, 1997; 1999; Greenberg et Barling, 1999; Fox *et al.*, 2001; Ambrose *et al.*, 2002; Liden *et al.*, 2004; Spector *et al.*, 2006). Cet argument suggère donc qu'il est possible que

plusieurs iniquités soient nécessaires (i.e. iniquités relatives à plusieurs types de rétribution) afin de déclencher des CDT. Ceci expliquerait nos résultats.

D'autre part, de façon générale, les chercheurs se sont intéressés à un seul CDT à la fois. Par exemple, Greenberg (1990, 1993) a montré que l'équité du salaire était liée négativement au vol en entreprise et Lim (2002) a montré que la justice distributive était négativement liée au *cyberloafing*. Cela pourrait signifier que l'équité de la rémunération serait un déterminant idiosyncrasique de types particuliers de CDT, par exemple le vol, et non un déterminant commun des CDT.

Deuxièmement, si l'on en croit la théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965), l'inégalité des ratios personnels et de référence créerait une tension qui inciterait les individus à rétablir l'égalité des ratios. Et plus la tension est forte, c'est-à-dire plus l'inégalité est importante, plus les individus auraient tendance à agir pour rétablir l'équité. Par conséquent, il est possible qu'en ce qui concerne l'équité de la rémunération monétaire le seuil à partir duquel les individus s'engagent dans des CDT soit élevé et que la relation entre la perception d'équité et la manifestation de CDT ne soit pas linéaire. De plus, rappelons que de façon générale, les sujets s'estimaient équitablement rémunérés. Cela pourrait constituer une seconde explication au caractère non significatif de nos résultats.

Troisièmement, il est possible que l'absence de résultats probants soit attribuable à la faible variabilité des données collectées en ce qui concerne les trois types de CDT, celle-ci étant intimement liée aux caractéristiques de notre échantillon. En effet, les sujets qui composent notre échantillon ont cumulé relativement peu d'années de service chez leur employeur actuel (médiane = un an et sept mois). De plus, signalons que 51 % des répondants détenaient moins d'une année et quatre mois d'ancienneté dans leur emploi actuel.

Il est alors possible que, compte tenu du nombre peu élevé d'années de service et d'ancienneté, les répondants adoptent peu fréquemment des CDT, car la majorité se trouverait dans un processus de socialisation. De façon générale, la socialisation se définit comme « le processus par lequel les nouveaux employés sont transformés en des membres participatifs et efficaces²⁷ » (Feldman, 1981, p. 309). Il s'agit plus particulièrement d'un processus d'apprentissage à travers lequel le nouvel employé apprend à devenir un membre à part entière de l'organisation (Bauer, Morrison et Callister, 1998). Selon la théorie de la réduction de l'incertitude (Falcione et Wilson, 1988), les nouveaux employés ressentiraient de l'incertitude lors de la période d'entrée organisationnelle, laquelle dure généralement un an. Ils seraient donc motivés à agir afin de réduire cette incertitude ce qui leur permettrait de mieux contrôler leur environnement immédiat et de le rendre plus prévisible (Saks et Ashforth, 1997). Les individus réduiraient donc leur incertitude en cherchant différents types d'information auprès de diverses sources (Saks et Ashforth, 1997). La revue de littérature réalisée par Bauer et ses collègues (1998) révèle qu'au cours du processus de socialisation, les nouvelles recrues accordent une importance particulière aux informations concernant : (1) la maîtrise de leurs tâches, (2) la compréhension de leur rôle, (3) leur intégration sociale et (4) les valeurs et les normes de l'organisation. Par conséquent, on peut penser qu'au cours de cette période ils accorderaient moins d'importance aux informations concernant les différences de rémunération monétaire et l'équité de la rémunération. Bref, il est possible que nos résultats traduisent le fait que même si les sujets sont en mesure de porter un jugement sur l'équité de leur rémunération (externe, interne, individuelle), celle-ci ne constitue pas encore un élément suffisamment important pour qu'une tension soit créée et que des CDT soient adoptés en vue d'éliminer cette tension.

²⁷ Traduction libre: « Process by which employees are transformed from organizational outsider to participating and effective members » (Feldman, 1981, p. 309).

Dans le même ordre d'idée, afin de recueillir de l'information pertinente à leur apprentissage, les nouveaux employés se fieraient particulièrement à des sources interpersonnelles comme des collègues de travail et des supérieurs immédiats (Ostroff et Kozlowski, 1993). Toutefois, comme l'ont souligné Miller et Jablin (1991), les employés plus expérimentés pourraient être réticents à fournir de l'information à ceux ayant moins d'ancienneté, à moins que ces derniers aient démontré des qualités comme de l'engagement et de la loyauté. Donc, un nouvel employé, soucieux de gagner la confiance de ses collègues, serait probablement conscient qu'il aurait intérêt à prouver sa loyauté et son engagement auprès de ses pairs afin qu'ils puissent l'aider dans son processus d'apprentissage. Conséquemment, un nouvel employé adopterait des comportements jugés positifs (ex. CCO) plutôt que de commettre des CDT.

Par ailleurs, rappelons que la manifestation de CDT est liée à la fois au rendement individuel et au rendement des collègues de travail, dans la mesure où il existe une certaine interdépendance des tâches. Par exemple, le fait de perdre son temps ou de faire des choses personnelles plutôt que de s'acquitter de ses tâches pourrait avoir comme effet d'accroître la charge de travail des autres membres de l'équipe en même temps que de réduire le rendement de la personne fautive. Or, dans la mesure où les nouvelles recrues accordent une importance prépondérante à l'acceptation dans le groupe de travail, elles auraient tendance à limiter leurs CDT, même si elles ne risquent pas d'être prises et punies par leur supérieur immédiat. En somme, l'importance de l'acceptation sociale au cours du processus de socialisation pourrait expliquer que la plupart des sujets commettent rarement des CDT.

Dans un autre ordre d'idée, il est fort possible que les répondants aient eu de l'aversion à admettre qu'ils ont adopté l'une des trois formes de CDT, car il n'est pas socialement acceptable de commettre ces comportements. Rappelons que toutes les précautions ont été prises en ce concerne la collecte de données afin d'éviter le

problème de désirabilité sociale qui est inhérent à l'étude des CDT. En effet, nous avons opté pour la collecte du questionnaire auto-administré, lequel permet de préserver l'anonymat des sujets.

L'absence de résultats probants pourrait aussi s'expliquer par l'absence de variables modératrices dans notre modèle. En effet, si on en croit les perspectives cognitives sociales (Shoda et Mischel, 1993), l'apparition de comportements ne serait pas seulement le résultat de l'environnement (ex. iniquité, mais bien l'interaction entre la personne et une situation. Donc, une iniquité à elle seule ne pourrait pas expliquer l'apparence de CDT, mais la manifestation de ce type de comportement dépendrait aussi de la réaction des individus face à un événement, celle-ci étant différente d'une personne à l'autre (Shoda Mischel, 1993; Skarlicki *et al.*, 1999). Les différences sur le plan des réactions s'expliqueraient notamment par les traits de personnalité que possèdent les individus. En effet, comme il a été démontré précédemment dans le chapitre problématique de recherche, des personnes possédant certains traits de personnalité (ex. faible amabilité, trait de colère, faible conscience professionnelle) seraient plus promptes que d'autres à commettre des CDT. À cet égard, des méta-analyses (Dalal, 2005; Hershcovis *et al.*, 2007; Berry *et al.*, 2007) et des recensions d'écrits (Neuman et Baron, 1998; Sackett et DeVore, 2001) ont montré que les traits de personnalité étaient associés aux CDT. Par ailleurs, Skarlicki *et al.* (1999) ont montré que l'amabilité avait un effet modérateur sur l'interaction justice distributive/justice procédurale, c'est-à-dire que les gens qui ont un faible trait d'amabilité commettent plus de CDT en situation d'injustice distributive et procédurale que ceux ayant un fort trait d'amabilité. Donc, face à une même situation (iniquité relative à la rémunération) certaines personnes adopteraient des CDT, d'autres non.

Finalement, rappelons que nos hypothèses de recherche ont été testées en contrôlant le risque d'être pris et puni que courent les employés de façon générale (et non le sujet en particulier). Il est alors possible que l'absence de résultats significatifs s'explique par le risque personnel que courent les sujets et la crainte de ne pas recevoir des rétributions supplémentaires futures. Premièrement, on peut penser qu'une large proportion des sujets est présentement en période de probation. Compte tenu de leur statut, les risques qu'ils courent en commettant des CDT s'avèrent plus élevés que ceux de leurs collègues plus anciens. La faible fréquence avec laquelle les sujets commettent des CDT pourrait ainsi traduire leur crainte de perdre leur emploi. Deuxièmement, il est possible que plusieurs sujets craignent de ne pas être repérés comme des employés à haut potentiel et de se voir refuser la promotion désirée.

La conclusion

Rappelons que notre objectif de recherche consistait à montrer l'influence qu'exercent les trois formes d'équité liées à la rémunération monétaire sur les CDT. Notre objectif de recherche était justifié par les lacunes dans les connaissances acquises au sujet de la justice distributive et des CDT. En effet, sauf de rares exceptions (Aquino *et al.*, 1999; Fox *et al.*, 2001; Greenberg et Barling, 1999; Spector *et al.*, 2006), la plupart des études empiriques qui se sont penchées sur le lien entre la justice distributive et les CDT se sont intéressées à un seul type de CDT. Ainsi, ces études ont montré que la justice distributive était liée négativement aux vols (Greenberg, 1990, 1993), aux comportements de représailles (Skarlicki et Folger, 1997), aux actes de sabotage (Ambrose *et al.*, 2002), au *cyberloafing* (Lim, 2002) et à la réduction des efforts dans les équipes de travail (Liden *et al.*, 2004). Donc, celles-ci ne nous permettaient pas de savoir si la justice distributive était un antécédent commun des CDT.

Par ailleurs, la justice distributive dont il était question dans ces études faisait référence à l'ensemble des récompenses pouvant être reçues au travail (ex. rémunération, promotion, condition de travail, reconnaissance). Donc, celles-ci ne permettaient pas de distinguer l'effet qu'exercent, à travers la perception de justice distributive, les différents types de rétributions sur les CDT. Notons que seules les études réalisées par Greenberg (1990, 1993) ont analysé l'effet de la perception de justice distributive à l'égard du salaire sur le vol.

Or, la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965) postule que les gens évaluent l'équité (i.e justice distributive) de leurs rétributions en comparant leur ratio rétributions/contributions à ceux de référents. De plus, plusieurs études ont démontré que différentes formes de perceptions d'équité (équité interne, équité individuelle, équité externe) appelaient des réponses comportementales différentes (Ronen, 1986; Scholl *et al.*, 1987; Werner et Mero, 1999; Wade, O'Reilly et Pollock,

2006). Comme les différentes perceptions d'équité influenceraient des comportements différents, il y avait tout lieu de se questionner sur l'influence qu'exercent ceux-ci sur l'apparition de CDT. À notre connaissance, aucune étude n'avait tenté de montrer l'effet qu'exerçaient les trois perceptions d'équité liées à la rémunération monétaire sur les CDT.

Nous avons présenté dans le cadre d'analyse plusieurs théories et modèles susceptibles d'expliquer le lien qui existe entre l'équité de la rémunération et les CDT. Comme la théorie d'Adams (1963, 1965) se révélait la plus pertinente, nous avons choisi celle-ci dans le cadre de notre étude. Sommairement, cette théorie postule que:

1. Les individus désirent recevoir des rétributions proportionnelles à leurs contributions;
2. Afin d'évaluer le rapport entre leurs rétributions et leurs contributions, les individus font des comparaisons sociales, c'est-à-dire qu'ils comparent leurs rétributions et leurs contributions aux rétributions et contributions d'autres personnes (référents);
3. Une iniquité est ressentie lorsque le ratio rétributions/contributions de l'individu est différent de ceux des référents;
4. L'iniquité perçue crée une tension chez l'individu qui le pousse à agir en vue de rétablir l'équité des ratios. Il agira donc de façon à réduire ou à accroître ses propres contributions/rétribution ou celles des référents.

Afin de répondre à notre objectif de recherche, nous avons opté pour un devis corrélationnel. Rappelons que ce type de devis permet de tester empiriquement des hypothèses de recherche en milieu naturel. En ce qui concerne l'horizon temporel, l'étude s'est effectuée selon la perspective « synchronique ». De plus, afin d'atténuer l'effet de méthode, les données concernant les variables indépendantes ont été collectées au temps 1 et les données relatives à la variable dépendante, au temps 2.

Les sujets retenus pour la réalisation de notre étude étaient des étudiants inscrits dans un programme d'études de premier cycle en administration à l'ESG-UQAM. 258 étudiants ont rempli et retourné le premier questionnaire. Pour le second questionnaire, 152 étudiants ont pu le compléter et le retourner. Une fois que les deux questionnaires ont été jumelés, le taux de réponse s'élevait à 58,9%.

Malheureusement, nous n'avons obtenu aucun résultat qui était statistiquement significatif. Plus particulièrement, l'équité interne, l'équité individuelle et l'équité externe n'avaient aucun lien significatif avec l'une des trois formes de CDT (déviante de production, déviante liée à la propriété, déviante politique).

Les limites de l'étude

Cette étude présente plusieurs limites quant à la généralisation des résultats obtenus. Par là, nous entendons la probabilité selon laquelle des résultats obtenus dans un contexte particulier peuvent se reproduire dans un contexte différent (Thiétart *et al.*, 2003). De prime abord, la nature de notre devis de recherche, qui est une étude corrélationnelle, ne permettait pas de conclure qu'il existait des liens de causalité entre nos variables (faible validité interne). La principale lacune de notre recherche concerne les caractéristiques de l'échantillon étudié. En effet, les sujets à l'étude étaient relativement homogènes où 71 % de ceux-ci étaient âgés de moins de 24 ans et 50% d'entre eux comptaient moins d'une année et sept mois de service chez leur employeur actuel. Considérant ces limites, les chercheurs qui désireront répliquer cette étude devront cibler un échantillon plus représentatif en ce qui concerne le nombre d'années de service et l'âge des sujets.

Cette étude soulève des interrogations qui méritent une attention particulière. En premier lieu, il serait intéressant de savoir quand l'équité de la rémunération devient prépondérante dans la relation d'emploi. De façon plus précise, à quelle étape de la

relation d'emploi un employé considérerait-il l'équité comme étant importante et quand serait-il prêt à agir afin de la réduire? Par ailleurs, la théorie de l'équité d'Adams n'explique pas comment un employé obtient de l'information sur la rémunération des autres référents. Or, une recherche qui s'intéresserait à la manière dont les individus obtiennent de l'information par rapport à la rémunération des autres référents serait la bienvenue. De plus, une recherche qui s'intéresserait à l'effet modérateur de l'incertitude ressentie sur la perception d'équité et les CDT serait fort intéressante. Finalement, il serait d'intérêt de se pencher sur le rôle que jouent les traits de personnalité sur le lien entre les formes d'équité liées à la rémunération et les CDT. En effet, il est possible que les traits de personnalité puissent avoir un effet modérateur sur les liens possibles entre les formes d'équité liées à la rémunération et les CDT.

BIBLIOGRAPHIE

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

Adams, J. Stacy. 1965. «Inequity in Social Exchange», In, Berkowitz, L. (ED), *Advance in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, New York Academic Press, p. 267-299.

Alexander, Sheldon et Marian Ruderman. 1987. «The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior ». *Social Justice Research*, Vol.1, n° 2, p.177-198.

Ambrose, L. Maureen, Mark A. Seabright et Marshall Schminke. 2002. «Sabotage in The Workplace: The Role of Organizational Injustice». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, p. 947-965.

Applebaum, H. Steven et Barbara T. Shapiro. 2006. «Diagnostic for Deviant Worplace Behavior». *Journal of American Academy of Business*, Vol. 9, n°2, p. 14-20.

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

Barrick, M. Murray et Michael K. Mount. 1991. «The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis». *Personnel Psychology*, Vol. 44, n°1, p. 1-23.

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

Bauer, T. N., E. W. Morrison et R. R. Callister. 1998. «Organizational Socialization: A Review and Direction for future research. In G. R. Ferris (ED.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich (CT): JAI Press, p. 149-214

- Bennett, J. Rebecca et Sandra L. Robinson. 2000. «Development of Workplace Deviance». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, n°1, p. 349-360.
- Bensimon, Helen Frank. 1994. «Violence in the Workplace». *Training and Development*, Vol. 48, n° 1, p. 26-32.
- Berry, M. Christopher, Deniz S. Ones et Paul R. Sackett. 2007. «Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, n°2, p. 410-424.
- Bies, J, Robert et Thomas M. Tripp. 1998. «Revenge in Organization: The good, the bad, and the ugly». In, Griffin, W, Ricky, O'leary, Ann et Judith M. Collin (ED). *Dysfunctional Behavior In Organisation: Non-Violent Dysfunctional Behavior Part B*. London (UK): JAI Press INC, p. 49-67.
- Bies, J, Robert et Thomas M. Tripp. 1998. «Beyond distrust: 'Getting even' and the need for revenge». In, Kramer R.M. et T.Tyler (eds). *Trust in Organizations*. Newbury Park, (CA): Sage Publications, p. 246-260.
- Brase, Charles Henry et Corrinne Pellillo Brase. 1991. «La Régression et la Corrélation». In, *Pour Comprendre la Statistique*, p. 447-519. Montréal (QC): Guérin.
- Carmines, G. Edward et Richard A. Zeller. 1979. *Reliability and Validity Assessment*. Beverly Hills (Calif.): Sage Publication.
- Coffin, Bill. 2003. «Breaking the Silence on White Collar Crime». *Risk Management*, Vol. 50, n° 9, p. 8.
- Colbert, E. Amy, Michael K. Mount, L. A. Witt, James K. Harter, Murray R. Barrick. 2004. «Interactive Effect and Perception of the work situation on Workplace Deviance». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, n° 4, p. 599-609.
- Colquitt, A. Jason, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter, Donald E. Conlon et K. Yee Ng. 2001. « Justice at the Millennium : A Meta-Analytic of 25 Years of Organizational Justice Research ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, n°3, p. 425-445.
- Cohen-Charash, Yochi et Paul E. Spector. 2001. «The Role of Justice in Organization: A Meta-Analysis». *Organizational Behaviors and Human Decision Processes*, Vol. 86, n°2, p. 278-321.

Contandriopoulos, André-Pierre, François Champagne, Louis W. Potvin, Jean-Louis Denis et Pierre Boyle. 1990. *Savoir Préparer une Recherche: la définir, la structurer, la financer*. Montréal (Qc): Les Presse de l'Université de Montréal, p. 1-196.

Cowherd, M. Douglas et David L. Levine. 1992. «Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employee and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, n°2, p. 302-320.

Dalal, S. Reeshad. 2005. «A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors and Counterproductive Work Behaviors». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, n° 6, p. 1241-1255.

Dewar, Robert et James Werbel. 1979. «Universalistic and Contingency Prediction of Employee Satisfaction and Conflict». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, p. 426-448.

Dittrich, E. John et Michael R. Carrel. 1979. «Organizational Equity Perception, Employee Job Satisfaction, and Departmental Absence and Turnover Rates». *Organizational Behaviors and Human Performance*, Vol. 24, p. 29-40.

Digman, M. John. 1990. «Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model». *Annual Review of Psychology*, Vol. 41, p. 417-440.

Dornstein, Miriam. 1989. «The Fairness Judgements of Received Pay and their Determinants». *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 62, p. 287-299.

Falcione, L. Raymond et Charmaine E. Wilson. 1988. *Socialization Processes in Organizations*. In, Gold, M. Goldhaber et George A. Barnett. *Handbook of Organizational Communication*. Norwood (NJ): Ablex Publishing Corporation, p.151-169.

Field, Andy. 2000. *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. London (UK): Sage Publication, p. 423-470.

Feldman, Daniel Charle. 1981. «The Multiple Socialization of Organization Members». *The Academy of Management Review*, Vol. 6, p. 309-318.

Festinger, Leon. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford (California): Stanford University Press, p. 1-191.

Finn, R.H et Sang M. Lee. 1972. «Salary Equity : It's Determination, Analysis, and Correlates». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, n° 4, p. 283-292.

Fox, Suzy et Paul E. Spector. 1999. «A model of work frustration-aggression». *Journal of Organizational Behaviors*, Vol. 20, p. 915-931.

Fox, Suzy, Paul E. Spector et Don Miles. 2001. «Counterproductive Behavior in response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions». *Journal of Vocational Behaviours*, Vol. 59, p. 291-309.

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

Gomez-Mejia, R. Luis et David B. Balkin. 1992. *Compensation, Organizational Startegy, And Firm Performance*. Cincinnati (Ohio): South-Western Publishing Co., p.1-423.

Goodman, S. Paul. 1974. «An examination of referents used in the evaluation of pay». *Organizational Behaviors & Human Performance*, Vol. 12 n° 2, p. 170-195.

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

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

Greenberg, Jerald. 1993. «Stealing in The Name of Justice: Informal and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 54, p. 81-103.

Greenberg, Liane et Julian Barling. 1999. «Predicting Employee Aggression against Coworker, Subordinates and Supervisors: The roles of Person Behavior and Perceived Workplace Factors». *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, p. 897-913.

Griffin W. Ricky et Yvette P. Lopez. 2005. «Bad Behavior in Organization : A Review and Typology for Future Research». *Journal of Management*, Vol. 31, n° 6, p. 988-1005.

Gruys, Melissa Lynne. 2000. «The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace». Thèse de doctorat, University of Minnesota, Twin City, p.1-134.

Hackman, J. Richard et Greg L. Oldham. 1975. «Development of The Job Diagnostic Survey». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, n° 2, p. 159-170.

Hackman J. Richard et Greg L. Oldham. 1974. *Job Diagnostic Survey*. Princeton (NJ): Roy W. Walter and Associated, Inc., p. 1-34.

Harper, C. Douglas. 1990. «Spotlight Abuse – Save Profits». *Industrial Distribution*, Vol. 79, n° 10, p. 47-48.

Hills, S. Frederick. 1980. «The relevant Other in Pay Comparisons». *Industrial Relation*, Vol. 19, n°3, p. 345-351.

Hinkin, R. Timothy. 1998. «A Brief Tutorial on The Development of Measures for Use in Survey Questionnaires». *Organizational research Method*, Vol. 1, n° 1, p. 104-121.

Hendrix, H. William, Tina Robbins, Janis Miller et Timothy P Summers. 1998. «Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover». *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol. 13, n° 4, p. 611-632.

Hershcovis, M. Sandy, Nick Turner, Julian Barling, Michelle Inness, Manon Mireille Leblanc, Kara A. Arnold, Kathryne E. Dupré et Niro Sivanatham. 2007. «Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, n°1, p. 228-238.

Hollinger, C. Richard et John P. Clark. 1982. «Formal and Informal Social Control of Employee Deviance». *The Sociological Quarterly*, Vol. 23, p. 333-343.

Hollinger, C. Richard et John P. Clark. 1983. «Deterrence in the Workplace Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft». *Social Forces*, Vol. 62, n° 2, p. 398-418.

Homans, George Caspar. 1961. *Social Behavior: Its Elementary Form*. New York (NY): Hartcourt, Brace & Word, Inc., p. 1-404.

Hulin, L. Charles et Denise M. Rousseau. 1980. «Analyzing Infrequent Events: Once You find Them, Your troubles Begin». In Robert, H. Karlene *et al.*, *Issues in Aggregation*. San Francisco (California): Jossey-Bass Inc., Publisher, p. 65-75.

Jensen, F. Gary, Maynard L. Erickson et Jack P. Gibbs. 1978. «Perceived Risk of Punishment and Self Report Delinquency». *Social Forces*, Vol. 57, n° 1, p. 57-78.

Konovsky, A. Mary. 2000. «Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organization». *Journal of Management*, Vol. 26, n° 3, p. 489-511.

Lawer III, Edward E. 1990. *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San-Francisco: Jossey-Bass Publishers, p.4.

Lee, Kibeom et Natalie J. Allen. «Organizational Citizenship Behavior and Workplace Diviance : The Role of Affect and Cognition». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, n° 1, p. 131-142.

Levine, I. David. 1993. «What Do Wage Buy?». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, p. 462-483.

Liden, C. Robert, Sandy J. Wayne, Renata A. Jaworski et Nathan Bennett. 2004. «Social Loafing: A Field Investigation». *Journal of Management*, Vol. 30, n °2, p. 285-304.

Lim, K.G Vivien. 2002. «The IT Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice». *Journal of Organizational Behaviors*, Vol 23, n° 5, p. 675-694.

Locke, A, Edward. 1976. «The Nature and Causes of Job Satisfaction». In, Marvin Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago (Ill.): Rand McNally College Publishing Compagny, p. 1297-1349.

Lau C. S. Vivian, Wing Tung Au et Jane M. C. Ho. 2003. «A qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behaviors in Organizations». *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, p. 73-99.

Mangione, W. Thomas et Robert P. Quinn. 1975. «Job Satisfaction, Counterproductive Behaviors, and Drug Use at Work». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, n° 1, p. 114-116.

Marcus, Bernd et Heinz Schuler. 2004. «Antecedents of Counterproductive behavior at Work : A General perspective». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, n° 4, p. 647-680.

Merton, R. K. et Alice S. Kitt. 1950. «Contribution to the Theory of Reference Group Behavior». In *Continuities in Social Research*, Merton, R. K. et P. F. Lazarfeld (Eds.), p. 40-105. Glencoe (Ill.): Free Press.

Miller, D. Vernon et Frederic M. Jablin. 1991. «Information Seeking During Organizational Entry: Influence, Tactics, And a model Of the Process». *The Academy of Management Review*, Vol. 16, n°1, p. 92-120.

Milkovich, George T. et Jerry M. Newman. 2008. *Compensation*. 9ième édition. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Motowidlo, J. Stephan et James R. Van Scotter. 1994. «Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, n° 4, p. 475-480.

Mottaz, J. Clifford. 1988. «Determinants of Organizational Commitment». *Human Relation*, Vol. 41, n°6, p. 467-482.

Mount, Michael, Remus Ilies et Erin Johnson. 2006. «Relationship of Personality Traits and Counterproductive Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction». *Personnel Psychology*, Vol. 59, n° 3, p. 591-621.

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

Neuman, J.H. et R.A Baron. 2005. «Aggression in the workplace: a social-psychological perspective». In, Fox S. et P.E Spector. *Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets*. Washington (DC): American Psychological Association, p. 13-63.

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

O'Leary-Kelly, M. Anne, Ricky W. Griffin et David G. Glew. 1996. «Organization-Motivated Aggression: A Research Framework». *The Academy of Management Review*, Vol. 21, n°1, p. 225-253.

Oldham, R. Greg, Carol T. Kulik, Maureen L. Ambrose, Lee P. Stepina et Julianne Brand. 1986. «Relation between Job Facet Comparisons and Employee Reactions». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 38, p. 28-47.

Ostroff et Steve W.J. Kozlowski. 1992. «Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition». *Personnel Psychology*, Vol. 45, n° 4, p. 849-874.

Porter, W. Lyman, Richard M. Steers, Richard T. Mowday et Paul V. Boulian. 1974. «Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technician». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, n° 5, p. 603-609.

Pfeffer, Jeffrey et Nancy Langton. 1993. «The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, And Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, n° 3, p. 382-407.

Robinson L. Sandra et Rebecca J. Bennett. 1995. «A typologie of Deviant Workplace Behaviors : A Multidimensional Scaling Study». *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°2, p.555-572.

Robinson L. Sandra et Jerald Greenberg. 1995. «Employee Behaving Badly: Dimension, Determinents and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance». *Journal of Organizational Behaviors*, Vol. 5, p. 1-30.

Robinson, L. Sandra et Rebecca J. Bennett. 1997. «Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes». In., Lewicki, J. Roy, Robert J Bies et Blair H. Sheppard. *Research on negotiation in organizations*, Vol. 6. US: Elsevier Science/JAI Press. p. 3-27.

Ronen, Shima. 1986. «Equity Perception in Multiple Comparaisons: A Field Study». *Human Relation*, Vol. 39, n° 4, p. 333-346.

Rushton, J. Phillips, Charles J. Brainerd et Michael Pressley. 1983. «Behavioural Development and Construct Validity: The Principal of Aggregation». *Psychological Bulletin*, Vol. 94, n°1, p. 18-38.

Rynes, L. Sarah, Barry Gerhart et Kathleen A. Minette. 2004. «The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What they Do». *Human Resource Management*, Vol. 43, n° 4, p. 381-394.

Sackett, R. Paul et Cynthia J. DeVore. 2001. «Counterproductive Behaviors at Work». In Anderson, D. Ones, H. Sinagil et E. Visnesvanan (Ed.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, p. 145-164.

Sackett, R. Paul. 2002. «The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance». *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 10, n° ½, p. 5-11.

Saks, M. Alan et Blake E. Ashforth. 1997. «Making Senses of the Past and Present as a Prologue for the Future». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, p. 234-279.

Scarpello, Vida, Foard F. Jones. 1996. «Why Justice Matter in Compensation Decision Making». *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, n° 2, p. 285-299.

Scholl, W. Richard, Elizabeth A. Cooper et Jack F. McKenna. 1987. «Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes». *Personnel Psychology*, Vol. 40, p.113-124.

Shaw, Jason et Nina Gupta. 2001. «Pay fairness and Employee Outcome: Exacerbations and Attenuation Effects on Financial Need». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, n°3, p. 299-320.

Shoda, Yuichi et Walter Mischel. 1993. «Cognitive Social Approach to dispositional Inferences : What if The Perceiver is a Cognitive Social Theorist». *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 19, p. 574-586.

Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. New York: John Willey & Son, INC, p. 1-425.

Skarlicki, P. Daniel et Robert Folger. 1997. «Retaliation in the Workplace: The Role of Distributive, Procedural, and Interactional Justice». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, n° 3, p. 434-443.

Skarlicki, P. Daniel et Robert Folger. 1999. «Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation». *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n° 1, p. 100-108.

Smith, C. Ann, Dennis W. Organ et Janet P. Near. 1983. «Organizational Citizenship Behaviors: It's Nature and Antecedents». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, n° 4, p. 653-663.

Spector, E. Paul. 2006. «Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend». *Organizational Research Methods*, Vol. 9, n° 2, p. 221-232.

Spector, E. Paul et Suzy Fox. 2002. «An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallel Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior». *Human Resource Management Review*, Vol. 12, p. 269-292.

Spector, E. Paul, Suzy Fox, Lisa M. Penney, Kari Bruursema, Angeline Goh et Stacey Kessler. 2006. «The Dimensionality of Counterproductivity: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal?». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, p. 446-460.

- Summers, P. Timothy et Angelo S. DeNisi. 1990. «In search of Adams' Other: Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay». *Human Relation*, Vol. 43, n° 6, p. 497-511.
- Summers, P. Timothy et William H. Hendrix. 1991. «Modelling The Role of Pay Equity Perceptions: A Field Study». *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 64, p. 145-157.
- Taylor, G. Stephen et Michael J. Vest. 1992. «Pay Comparisons and Pay Satisfaction among Public Sector Employees». *Public Personnel Management*, Vol. 21, n° 4, p. 445-454.
- Tekleab, G. Amanuel, Kathryn M. Bartol et Wei Liu. 2005. «It is Pay Level or Pay Raises That Matter to Fairness and Turnover». *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, p. 899-921.
- Thériault, Roland et Sylvie St-Onge. 2000. *Gestion de la Rémunération : Théorie et Pratique*. Boucherville (Qc): Gaëtan Morin Éditeur, p. 1-777.
- Thiéart, Raymond-Alain et al. 2003. *Méthode de recherche en Management*. Paris: Dunod, p. 1-537.
- Tyler R. Tom et Robert J. Bies. 1990. Beyond Formal Procedure : The Interpersonal context of procedural Justice In Carroll, S. John, *Applies Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 77-99.
- Wade, B. James, Charles A. O'Reilly III et Timothy G. Pollock. 2006. «Overpaid CEO and Underpaid Managers: Fairness and Executive Compensation». *Organizational Science*, Vol. 17, n° 5, p. 527-675.
- Warren, E. Danielle. 2003. «Constructive and Destructive Deviance in Organization». *Academy of Management Journal*, Vol. 28, n° 4, p. 622-632.
- Werner, Steve et Neal P. Mero. 1999. «Fair or Foul: The effects of External, Internal, and Employee Equity on Changes in Performance of MLB Players». *Human Relation*, Vol. 52, n°10, p. 1291-1311.