Université Paris Nanterre
200 av. de la République
92001 Nanterre Cedex
www.parisnanterre.fr

ED "Connaissance, langage et modélisation"
Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale
Equipe Travail, Ergonomie, Orientation et Organisations

Membre de l'université Paris Lumières

Linda DHONDT CIPPELLETTI

Comportements de déviance et de citoyenneté organisationnelle : déterminants et effets en milieux organisationnels

Thèse présentée et soutenue publiquement le 30/11/2018
en vue de l'obtention du doctorat de Psychologie de l'Université Paris Nanterre
sous la direction de Mme Anne-Marie VONTHRON (Université Paris Nanterre)

Jury * **:**

Rapporteur·e :	Mme Sabine POHL	Professeur, Université Libre de BRUXELLES
Rapporteur·e :	M. Philippe SARNIN	Professeur, Université LUMIERE-LYON
Examinateur :	Mme Adalgisa BATTISTELLI	Professeur, Université de BORDEAUX
Examinateur :	M. Bernard GANGLOFF	Professeur, Université de ROUEN

Titre : Comportements de déviance et de citoyenneté organisationnelle : déterminants et effets en milieux organisationnels

Résumé :
Cette recherche visait à mieux appréhender la déviance constructive selon Galperin (2003). Ce construit se chevauchant avec d'autres comportements hors prescrit en milieux organisationnels, comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO, Organ, 1988) et de déviance destructive (Robinson & Bennett, 1995), nous avons choisi de les étudier également. Nous avons d'abord examiné la littérature relative à ces comportements. Puis, nous avons étudié différents déterminants attitudinaux et de perception de situation de travail pouvant leur être associés, ainsi que leurs éventuelles relations avec l'épuisement professionnel. Rappelant différents modèles de stress, nous nous sommes intéressés à la Théorie de la Conservation des Ressources (Hobfoll, 1988), dans sa proposition de lecture salutogénique de la santé au travail. Notre revue de littérature s'est achevée par l'étude de la valorisation perçue des CCO et de la déviance constructive. Notre étude 1 (151 salariés en poste en relation avec du public) explore la façon dont exigences (tensions de rôles perçues), ressources (sentiment d'efficacité personnelle, autonomie dans le travail perçue) et implications professionnelles (organisationnelle affective et dans le métier) déterminent les comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus et de déviance (destructive et constructive), et dont ces comportements déterminent, à leur tour, l'apparition d'un épuisement professionnel. Les études 2 et 3 interrogent la perception de l'incidence de CCO et de déviance constructive sur l'évaluation produite en provenance des supérieurs hiérarchiques (étude 2, 194 salariés) et des collègues de travail (étude 3, 168 salariés) et l'effet du mode de direction organisationnel sur celle-ci. Les résultats de ces études quantitatives sont discutés, limites et perspectives présentées par chapitre. Une discussion générale propose, pour finir, d'en dégager les enseignements clés.

Mots clés : Déviance Constructive, Comportements de citoyenneté organisationnelle, déviance au travail, exigences / ressources, épuisement professionnel, évaluation

Title: Workplace deviance and organizational citizenship behaviors: determinants and effects in organizational environments

Abstract:
The aim of this study was to appraise the constructive deviance according to Galperin (2003). As this construct has in common non prescribed behaviors in organizational environments, organizational citizenship behaviors (OCB, Organ, 1988) and destructive workplace deviance (Robinson & Bennett, 1995), we found interesting to study them as well. Then we focused on different attitudinal determinants and perception of workplace situations which could be compared to it, and their hypothetical relationship with the burn out. Recalling different stress models, we examined the Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1988), and particularly his salutogenic perspective of health at work. We achieved our review with the study of the perceived value of the OCB and constructive deviance. Our first study (151 workers related to public) explores how job demands (perceived role tensions), resources (feeling of job self-efficacy, perceived autonomy) and professional commitment (organizational affective and occupational) determine organizational citizenship behaviors directed towards individuals and workplace deviance (destructive and constructive), and how the behaviors determine in turn burn out. Through study 2 and 3, we examined the perception of the incidence of OCB and constructive deviance on the appraisal of the managers (study 2, 194 workers), coworkers (study 3, 168 workers) and the effect of the organization on it. The results, limits and perspectives are discussed in each chapter. The key learnings are highlighted in the general discussion.

Keywords: Constructive Deviance, Organizational Citizenship Behavior, Workplace Deviance, job demands / resources, burnout, evaluation

Unité de recherche
Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale, EA4386, Université de Paris Nanterre
200 avenue de la République
92001 NANTERRE cedex

Remerciements

A mon mari,
A mes enfants,
A mes parents,
A ma directrice de thèse,
Et à tous les autres qui m'ont accordé leur soutien et leur aide,

je voulais sincèrement vous dire « MERCI ».

Merci de m'avoir permis de vivre cette aventure incroyable qui m'a amenée à comprendre, bien sûr ce que j'étais venue chercher avec mes questions de chercheur, mais bien plus encore et surtout qui m'a fait grandir, me dépasser, et situer ce défi intellectuel dans une aventure humaine riche, intense.

Je remercie tout d'abord ma famille. Partie en solitaire, j'ai eu la chance de la voir me suivre, me soutenir, m'attendre, souvent trop longtemps, me laisser avancer, douter, recommencer. Merci à vous d'avoir été là tandis que j'étais des heures et des jours durant prise par mes lectures, mes travaux, d'avoir été là malgré les combats que vous aviez à mener, que nous avions à mener, car la vie n'est pas « un long fleuve tranquille », elle a ses exigences, sa temporalité, ses priorités.

Merci également à Anne-Marie Vonthron, ma directrice de thèse, qui m'a fait bénéficier de sa hauteur de vue, de ses conseils avisés, qui a fait preuve à mon égard d'une patience infinie, a su me guider, me recadrer, a accepté mes nombreux revirements, tout en gardant l'exigence d'une directrice de thèse, m'amenant à progresser, à expérimenter la rigueur, la persévérance du chercheur.

Merci aussi à Emilie Vayre que j'ai sollicitée à plusieurs reprises et qui a toujours répondu « présente » pour m'aider, notamment sur le plan méthodologique. Je retiens sa bienveillance, ses encouragements.

Je n'oublie pas mes amis, collègues, pour la qualité de nos échanges, leur soutien.

Merci aussi à l'Université de Nanterre qui m'a permis, pendant un an, d'enseigner et de me consacrer à mes travaux de recherche, de me mettre à l'écriture. Au-delà de l'expérience riche que cela constitue en soi, j'ai apprécié cette immersion, moi qui ai du, les autres années, mené de front travail de thèse et activité professionnelle.

Merci encore aux enseignants-chercheurs et doctorants, rencontrés lors de congrès, colloques. Ils m'ont fait cheminée, de par la pertinence de leurs questions, de leurs suggestions, de par les synergies créées. Merci également à ceux qui m'ont permis l'accès à leurs travaux.

Enfin, je tenais à remercier les entreprises, bénéficiaires que j'ai accompagnés durant plus de 20 ans. C'est en effet en les observant, en questionnant leurs stratégies, qu'il m'est apparu nécessaire de challenger les hypothèses qu'ils m'avaient permis de construire, de les mettre à l'épreuve d'une approche scientifique.

Sommaire

Introduction Générale ---------- 12

Chapitre 1 – Cadre théorique ---------- 16

1.1 La déviance au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle- 16

A – La déviance au travail : destructive et constructive---------- 16

B – Les comportements de citoyenneté organisationnelle ---------- 29

1.2 Cadre conceptuel de l'étude 1 ---------- 35

A – Les déterminants des comportements de déviance au travail et de citoyenneté organisationnelle ---------- 35

B – Relations entre comportements de citoyenneté organisationnelle ainsi que de déviance au travail et épuisement professionnel ---------- 48

C – Les modèles du stress ---------- 52

D – Modèle de recherche de l'étude 1 ---------- 61

1.3 Valorisation de comportements de citoyenneté organisationnelle et de déviance en contextes professionnels ---------- 67

A – Travaux existants sur la valorisation des comportements de citoyenneté organisationnelle ---------- 67

B – La valorisation de la déviance constructive « *dark side* » ---------- 73

C – Principales perspectives théoriques ---------- 73

D – Le modèle de Likert ---------- 85

E – Modèle de recherche de l'étude 2 ---------- 91

F – Modèle de recherche de l'étude 3 ---------- 92

1.4 Conclusion ---------- 93

Chapitre 2 – Présentation des études menées ---------- 94

2.1 Présentation de l'étude 1 : Déterminants et effets des comportements de Citoyenneté organisationnelle et de déviance au travail ---------- 94

Préambule ---------- 94
A – La recherche de terrain ---------- 94
B – Résultats ---------- 100
C – Discussion ---------- 114
D – Limites et perspectives ---------- 123
E – Conclusion ---------- 127

2.2 Présentation de l'étude 2 : Perception de la valorisation, en provenances des supérieurs hiérarchiques, de comportements de déviance constructive et de CCO, selon le mode de direction de l'entreprise ---------- 129
Préambule ---------- 129
A – La recherche de terrain ---------- 129
B – Résultats ---------- 136
C – Discussion ---------- 139
D – Limites et perspectives ---------- 141
E – Conclusion ---------- 143

2.3 Présentation de l'étude 3 : Perception de la valorisation, en provenances des collègues de travail, de comportements de déviance constructive et de CCO, selon le mode de direction de l'entreprise ---------- 144
Préambule ---------- 144
A – La recherche de terrain ---------- 144
B – Résultats ---------- 147
C – Discussion ---------- 150
D – Limites et perspectives ---------- 154
E – Conclusion ---------- 156

Chapitre 3 – Discussion Générale ---------- 158

Conclusion ---------- 173

Bibliographie ---------- 175

Annexes ---------- 198
Questionnaire Etude 1 ---------- 198
Questionnaire Etude 2 ---------- 204
Questionnaire Etude 3 ---------- 211

Liste des tableaux

Tableau I : Etude 2 – Modèle de recherche relatif à la valorisation perçue, en provenance des collègues de travail, des CCO et comportements déviants constructifs, en lien avec le mode de direction de l'entreprise ---------- 91

Tableau II : Etude 3 – Modèle de recherche relatif à la valorisation perçue, en provenance des collègues de travail, des CCO et comportements déviants constructifs, en lien avec le mode de direction de l'entreprise ---------- 92

Etude 1

Tableau III : Statistiques descriptives de l'épuisement professionnel de notre échantillon vs. normes internationales ---------- 100

Tableau IV : Statistiques descriptives et corrélations (r) pour les exigences, ressources, comportements de déviance au travail, CCO-I et composantes de l'épuisement professionnel ---------- 104

Tableau V : Régressions linéaires multiples : variables influançant les comportements de citoyenneté organisationnelle et de déviance au travail -------- 109

Etude 2

Tableau VI : Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de Likert du LOP --- 131

Tableau VII : Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de Paillé de CCO - 133

Tableau VIII : Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de galperin de déviance constructive ---------- 134

Tableau IX : Statistiques descriptives du LOP ---------- 135

Tableau X : Fréquence de sélection du type d'incidence perçue d'appréciation par émission de comportement hors prescrit au travail en provenance des supérieurs hiérarchiques ---------- 136

Tableau XI : Tests de Khi2 d'ajustement des perceptions de jugement de comportements de déviance constructive organisationnelle et de CCO-I ---------- 136

Etude 3

Tableau XII : Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de Paillé de CCO -- 145

Tableau XIII : Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de galperin de déviance constructive ---------- 146

Tableau XIV : Fréquence de sélection du type d'incidence perçue d'appréciation Par émission de comportement hors prescrit au travail en provenance des collègues ---------- 148

Tableau XV : Tests de Khi2 d'ajustement des perceptions de jugement de comportements de déviance constructive organisationnelle et de CCO ---------- 148

Liste des figures

Figure 1 : Une typologie de déviance positive – Extrait de Spreitzer et Sonenshein (2004, p. 840) ---------- 21

Figure 2 : Modèle de la Théorie de la Conservation des Ressources – Extrait de Hobfoll (2001, p. 358) ---------- 57

Figure 3 : Effets de la perte de ressources et de gain sur la détresse psychologique Extrait de Hobfoll et Shirom (2001, p. 64) ---------- 58

Figure 4 : Etude 1 – Modèle de recherche relatif aux déterminants de CCO-I et comportements de déviance et à leurs effets ---------- 65

Figure 5 : Analyse en pistes causales de comportements de déviance constructive---------- 112

Figure 6 : Analyse en pistes causales de composantes d'épuisement professionnel ---------- 113

INTRODUCTION GENERALE

La question du rapport au prescrit est au cœur de nombreux travaux, qu'il s'agisse de promouvoir le développement de certains comportements perçus comme pro-organisationnels, tels les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) souvent envisagés sous l'angle de conduites « discrétionnaires » allant au-delà du prescrit, ou de limiter la mise en œuvre de comportements perçus comme déviants, en ce que, violant les normes organisationnelles, ils nuisent à l'organisation et/ou à ses membres.

Organ (1988, p.4) définit les premiers comme des « comportements individuels discrétionnaires, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense et favorisant le fonctionnement efficace et effectif de l'organisation ». Orientés vers l'organisation ou vers les individus (Williams et Anderson, 1991), leur sont associés, pour nombre d'auteurs, implication organisationnelle, efficacité organisationnelle, productivité (Podsakoff, Ahearne, et MacKenzie, 1997 ; Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000 ; Podsakoff, Whiting, Podsakoff et Blume, 2009).

Les seconds se caractérisent, selon Robinson et Bennett (1995, p.556) comme des « comportements volontaires qui violent de manière significative les normes organisationnelles et, ce faisant, menacent le bien-être de l'organisation ou de ses membres, ou des deux ». Très coûteux (Le Roy, 2010 ; Basran, 2012), ils représenteraient plusieurs milliards d'euros par an.

C'est pourquoi, dans des contextes de plus en plus concurrentiels, ces comportements intéressent tant d'acteurs organisationnels.

Cependant, si la déviance a longtemps été envisagée sous son angle destructeur, nous parlerons de déviance « destructive », et les CCO comme contribuant à améliorer le bon fonctionnement de l'organisation avec les conséquences associées formalisées ci-avant, de récents travaux ont interrogé une autre forme de rapport au prescrit : la déviance « constructive ». Galperin la définit comme « comportement volontaire violant de manière significative les normes organisationnelles et, ce faisant,

contribue au bien-être de l'organisation, de ses membres, ou des deux » (2002, p.158 ; 2012, p.2990). Parmi ces comportements, Déprez (2017) distingue la déviance dans son côté clair « *bright side* » pouvant, par exemple, se traduire par des suggestions de changement, et la déviance dans son côté sombre « *dark side* », décrite comme la violation de normes organisationnelles. Si l'on dispose d'une importante littérature sur la déviance constructive « *bright side* », à notre connaissance, peu de travaux semblent s'être intéressés au côté « *dark side* ».

C'est pourquoi nous avons souhaité l'étudier, dans une mise en perspective de différents comportements hors prescrit :

- comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) : en effet, déviance constructive comme CCO sous-tendent l'idée d'environnement perfectible *a minima*, voire dans certains cas, dysfonctionnel,
- comportements de déviance destructive, eux aussi associés à des contextes contraignants (Spector, 1998).

Il convient de préciser que l'originalité des travaux relatifs à la déviance constructive ne réside pas dans la seule constatation de transgressions, observée par de nombreuses disciplines et courants, tels que la sociologie (Alter, 1993), l'ergonomie (Ombredane & Faverge, 1955; Leplat & Hoc, 1983; Wisner, 1995), ou encore la psychodynamique du travail (Dejours, 1987). Comme le soulignait déjà Alter en 1993 « le dilemme entre l'application des règles et des procédures d'une part et la nécessité de les contourner pour opérer de façon efficace n'est pas une nouveauté » (Alter, 1993a, p.48). En psychologie du travail et en management également, de plus en plus de travaux s'y intéressent, mais le plus souvent sous l'angle de l'innovation. Ainsi, l'individu va trouver des solutions, aménagements, ficelles, astuces, pour mener à bien sa mission, à travers de nouvelles modalités d'exercice de sa tâche. Pourtant, le terme générique de déviance constructive recouvre des concepts bien distincts, ne renvoyant pas tous à des processus d'innovation. Comme l'observe Déprez (2017), si la déviance dans son « *bright side* » semble l'être, la déviance dans son « *dark side* » ne le semble pas.

Aussi, nous nous intéresserons, dans un premier temps, aux processus motivationnels sous-tendant la déviance constructive « *dark side* », et ce, plus précisément sous

l'angle de la théorie de la conservation des ressources (Core Theory, « *Conservation of Ressources* », TCR) de Hobfoll (1988, 1989, 1998, 2001, 2011).
Dans ce cadre, et sans viser la refonte d'un modèle, mais dans une ambition plus modeste cherchant à ouvrir de nouvelles perspectives de recherche, nous interrogerons leurs déterminants (plus particulièrement déterminants attitudinaux et de perception de situations au travail) en lien avec l'aspect « dysfonctionnel » précité ainsi que leurs éventuelles relations avec l'épuisement professionnel. Ceci constituera le contenu de notre première étude.

Nous supposons que certaines exigences du travail, associées à des ressources (sentiment d'efficacité personnelle et autonomie dans le travail perçue), peuvent contribuer à transgresser certaines règles et procédures de l'organisation. La déviance constructive serait mise en œuvre par des individus investis dans leur métier mais contraints par des environnements freinant la possibilité de « bien faire » son travail.

Des environnements contraignants, associés à une quantité moindre de ressources, conduiraient, quant à eux, à développer des comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus, en ce que ces derniers contribueraient à favoriser le renouvellement de ressources, pour des individus impliqués envers leur organisation. Nous excluerons donc, pour cette étude, les CCO orientés vers l'organisation.

Ces mêmes conditions d'exigences élevées et de faibles ressources, en présence d'une moindre implication organisationnelle, conduiraient, pour leur part, à l'émission de déviance destructive.

Ainsi, les comportements hors prescrit étudiés pourraient être envisagés comme tendant à maintenir et/ou renouveler les ressources de ceux choisissant de les adopter. C'est pourquoi nous choisissons de nous référer à la Théorie de la Conservation des Ressources, en ce qu'elle questionne la façon dont les individus réagissent à des stresseurs à travers les ressources dont ils disposent, plutôt qu'à la théorie de l'échange social de Blau (1964), très largement utilisée pour expliquer les CCO.

C’est également pourquoi nous questionnerons les relations entre ces différents comportements et l’épuisement professionnel, les stratégies de maintien et/ou de renouvellement des ressources visant, quand elles ne ciblent pas une recherche de gains, une limitation de pertes de ressources (perte de ressources pouvant conduire à de l’épuisement professionnel).

Nos études suivantes, en lien avec l’hypothèse sous-tendant le fait que pour « bien faire » il faut parfois enfreindre les règles, nous amèneront ensuite à examiner l’incidence de la déviance constructive sur l’appréciation perçue en provenance de collègues de travail et des supérieurs hiérarchiques. Nous mettrons ces résultats en perspective de ceux obtenus concernant l’incidence perçue de CCO, orientés vers l’organisation ou vers les individus, ces comportements semblant, selon certains auteurs (Hui, Lam et Law, 2000 ; Gangloff, 2016) fortement recherchés par les entreprises. A l’inverse de la première, nous ne nous sommes pas intéressés à la valorisation perçue des comportements de déviance destructive, ceux-ci renvoyant à des pratiques le plus souvent répréhensibles, *a minima* socialement peu acceptables.

Enfin, nous conclurons cette thèse en rappelant ses apports tant d’un point de vue théorique qu’opérationnel, les comportements au travail constituant un enjeu fort pour les organisations et l’ensemble de leurs collaborateurs.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Nous présenterons tout d'abord les comportements de déviance destructive et constructive, ainsi que les comportements de citoyenneté organisationnelle, avec une focale toute particulière sur la déviance constructive, en particulier « *dark side* », ceci constituant le cœur de notre travail, les autres comportements ayant, quant à eux, généré une littérature abondante.

Nous poursuivrons en abordant les déterminants de ces comportements, du moins ceux qu'il nous a semblé pertinent de retenir dans le cadre de la présente thèse, et leurs relations avec l'épuisement professionnel. Ceci nous conduira à évoquer différentes perspectives théoriques, parmi lesquelles celle de la Théorie de la Conservation des Ressources (Core Theory, « *Conservation of Resources* », TCR).

Nous finaliserons cette présentation par les travaux relatifs à la valorisation perçue des comportements étudiés, notamment ceux concernant les comportements de citoyenneté organisationnelle, dont nous verrons qu'ils semblent fortement valorisés.

A chaque étape clé, seront formalisées une synthèse des points principaux, les questions qui en découlent et les bases de modélisation à partir desquelles construire nos études.

1.1 La déviance au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle

A – La déviance au travail : déviance « destructive » et « constructive »

Pour introduire notre propos, et sans viser l'exhaustivité, nous reprendrons les quatre principales approches sociologiques de la déviance, exposées par Spreitzer et Sonenshein (2004) :

- La statistique : c'est la plus répandue ; elle renvoie à la notion de déviance à travers une lecture statistique (un individu s'engage dans des comportements dans lesquels la majorité ne s'engage pas)
- La supra-conformiste : elle renvoie à l'idée de conformité excessive aux normes conduisant les individus à la déviance à travers l'excès
- La réactive : elle suppose que le comportement en question ait été observé et qu'il ait généré une réaction négative
- La normative : elle renvoie à un écart significatif à la norme.

Fréquemment utilisée dans le champ de la psychologie des organisations, nous retrouverons cette dernière dans différentes définitions, qu'il s'agisse de qualifier des conduites destructives ou constructives.

La déviance destructive (DD)

Longtemps, les développements théoriques relatifs à la déviance se sont centrés sur ce qu'elle avait de destructeur. En organisation, Robinson et Bennett (1995, p.556) définissent les comportements déviants comme « volontaires violant de manière significative les normes organisationnelles et, ce faisant, menacent le bien-être de l'organisation, de ses membres, ou des deux ». Spector et Fox parlent de comportements contreproductifs, qu'ils qualifient d' « actes volontaires ayant pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes (*e.g*. clients, collègues, supérieurs…) » (2005, p.151). Sackett (2002) évoque, quant à lui, des comportements allant à l'encontre des intérêts les plus légitimes de l'organisation. Giacalone et Greenberg (1997), Desrumaux, Leoni, Bernaud et Defrancq (2012) s'intéressent pour leur part aux comportements antisociaux.

D'autres catégories de comportements au travail existent que ceux qui viennent d'être évoqués (*e.g.,* représailles organisationnelles, vengeance, agression et violence au travail). Ils peuvent néanmoins s'inclure dans les définitions précitées.

Si ces définitions et concepts diffèrent en partie, ils partagent d'être conceptualisés comme des comportements intentionnels (et non accidentels), susceptibles d'avoir un effet négatif, directement ou indirectement sur l'organisation.

Notons que ces conduites peuvent se regrouper selon leurs cibles (Robinson et Bennett, 1995, 2000 ; Chappell & Di Martino, 2000 ; Desrumaux et *al*., 2012) :

l'organisation (déviance destructive organisationnelle, DDO) et/ou des individus (déviance destructive interpersonnelle, DDI), distinction qui nous intéresse tout particulièrement en ce que nous la retrouvons pour différents comportements, notamment la déviance constructive et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Notons également qu'il s'agit là d'une approche normative de la déviance (elle introduit clairement la notion de conformité aux normes), en ligne avec la définition psychologique de la déviance, caractérisée, selon Cohen (1966), par une désobéissance ou un refus de se conformer aux normes sociales.
Feldman (1984, cité par Bennett et Robinson, 2000, p. 349) précise que les normes organisationnelles « consistent en des normes morales de base aussi bien qu'en des normes traditionnelles communautaires, incluant celles prescrites par les politiques organisationnelles, règles et procédures, formelles et informelles » (traduction libre). Nous reviendrons sur ce point par la suite.

La déviance constructive (DC)

Comme évoqué en introduction, si la plupart des auteurs traitant de la déviance au travail évoquent celle-ci comme susceptible de nuire à l'organisation et/ou à ses membres, certains autres introduisent la notion de « déviance constructive » ou encore de « déviance positive ».

Nous commencerons par présenter, dans un premier temps, les différents construits présents dans la littérature avant de nous recentrer sur la déviance constructive « *dark side* » (Déprez, 2017) et plus précisément, telle que définie par Galperin (2002, 2003, 2006, 2012) en tentant de la caractériser dans sa singularité et notamment sa relation (ou non) à l'innovation.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur ces comportements, qui bien que déviants volontaires (ou intentionnels), ne répondent pas aux intentions de nuire, contrairement aux conduites de déviance destructive.

En 1985, Hanke et Saxberg introduisent la notion de déviance constructive, basée sur les concepts de « non-conformité productive » (Pepinsky, 1961) ou encore d' « individualisme créatif » (Schein, 1977), suggérant un « effet positif à travers la présence d'une diversité d'opinions dans le groupe plutôt qu'une division entre pensée majoritaire ou minoritaire » (Hanke et Saxberg, 1985, p.224).

Dehler et Welsh proposent, quelques années plus tard, d'envisager les comportements déviants comme pouvant être « raisonnables et appropriés, se caractérisant comme positifs, productifs ou créatifs » (1998, p.242). Reprenant Raelin (1984) et Hewitt (1989), ils soulignent le fait que lorsque les buts et les moyens entrent en conflit, les conduites peuvent s'écarter des standards établis, prenant pour exemple un employé tentant de résoudre le problème d'un client et violant, pour ce faire, « des procédures bureaucratiques basées sur une standardisation qui constitue un réel dilemme dont l'ambivalence est souvent le résultat inévitable » (1998, p.249). Elément nous intéressant particulièrement, Dehler et Welsh retiennent l'idée introduite par Hanke et Saxberg (1985) selon laquelle les salariés adoptant ces comportements adhèrent à la plupart des valeurs fortes et des buts de l'organisation mais qu'ils développent des conduites, conformes ou non, de manière sélective en ce qui concerne les moyens d'arriver à leurs fins. Selon eux, cette conformité sélective est fondamentale. Ainsi, ils suggèrent qu'à un niveau individuel, cela se traduit par le fait de privilégier, de se centrer sur les besoins propres d'un projet ou d'un client plutôt que d'être contraint par des « règles, procédures ou normes organisationnelles dysfonctionnelles ou obsolètes » (1998, p.253).

Notons que la même année, et bien qu'abordant la question sous un angle différent, Ashforth et Mael (1998) abordent la question de la résistance des individus au travail, ceci les amenant à en illustrer ses différentes facettes. Parmi celles-ci, nous retrouvons le refus d'appliquer des règles perçues comme freinant la bonne réalisation de ses tâches, le fait de feindre de respecter des directives identifiées comme dysfonctionnelles ou encore d'émettre des critiques à l'encontre de managers incompétents (1998, p.102). Ashforth et Mael mettant en avant l'importance de la valeur symbolique d'un acte dans sa mise en œuvre, en suggèrent une dimension salutaire pour l'identité.

Warren (2003) s'intéresse également à la déviance dans son versant positif. Elle décrit des comportements, transgressant certes intentionnellement des règles de l'organisation, mais engendrant des comportements positifs pour l'organisation (*e.g.* transgresser certaines règles administratives pour accélérer la vitesse du service à la clientèle). Elle distingue les comportements réellement mis en œuvre et les comportements attendus de type norme formelle (*e.g.* procédures, règles, …).
Warren pointe par ailleurs le fait de tenir compte des groupes multiples auxquels un individu est lié. Ainsi, il est possible de se conformer aux normes de son groupe de travail et, ce faisant, dévier de normes organisationnelles, si les unes et les autres ne sont pas congruentes. La déviance à l'égard d'un groupe repère se traduit, dans ce cas, par une conformité à l'égard d'un autre.
D'une part, ceci signifie que certaines normes servent de repères pour en évaluer d'autres. D'autre part, ceci favorise l'identification d'éventuels conflits de normes, souvent associés à la question de rôles multiples, et donc à la question des conflits de rôle. Warren rejoint là la théorie des rôles (Katz et Kahn, 1978).
Il convient de préciser qu'avant elle, Raelin (1984, p. 421) suggérait déjà que certains comportements déviants puissent être adaptatifs, étant seulement légèrement dommageables, les dilemmes survenant lorsque les individus sont confrontés à des conflits de rôles.

Warren suggère enfin la notion d'hypernormes renvoyant à des valeurs, croyances répandues et partagées, allant au-delà des codes culturels. Cet auteur suggère qu'un comportement, déviant des normes d'un groupe donné mais conforme aux hypernormes, est déviant constructif.

L'année suivante, Spreitzer et Sonenshein, parlant de déviance positive, évoquent des comportements intentionnels qui s'éloignent des normes d'un groupe de référence dans une visée « honorable ». Ils introduisent ainsi la notion de norme de groupe et l'intention singulière de vouloir s'en détacher positivement, indépendamment de la réalité des résultats produits (l'intention prévaut sur le résultat). Ils précisent également le cadre de référence des normes visées : elles sont centrées sur les attentes collectives d'un groupe donné, ce qui conduit à considérer que « l'unité de travail/ les normes organisationnelles (*e.g*. traiter les employés de manière collégiale ou par une approche compétitive), l'industrie (*e.g.* normes sectorielles), les pratiques s'étendant

au-delà des frontières fonctionnelles (*e.g.* le serment d'Hypocrate) et les principes généraux des normes du monde des affaires (*e.g*. ne pas licencier pendant la trêve des confiseurs) » (traduction libre, Spreitzer et Sonenshein, 2004, p. 834) peuvent être concernés.

Cette définition s'ancre, comme celles relatives aux comportements de déviance destructive, dans une approche normative. Elle met l'accent sur la nature du comportement, interroge son non-respect des normes.

Ces auteurs comparent la déviance positive à des construits, pour lesquels des chevauchements peuvent, selon eux, s'observer :

- Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) : s'il y a écart à la norme, il est mineur dans le cas de ces comportements et non significatif, à l'inverse de la déviance constructive ; de même, les CCO n'auraient pas de coût associé tandis que la déviance constructive pourrait en générer.
- Les « *whistle-blowing* » ou lanceurs d'alerte (traduction libre) : il s'agit d'une diffusion d'information provenant de l'entreprise renvoyant à des comportements éthiquement ou légalement douteux, communiqués dans ou hors de l'organisation. Selon eux, s'il s'agit bien d'un comportement volontaire, il n'est pas systématiquement adopté en lien avec une visée honorable (un employé peut ainsi motiver son acte par simple vengeance, pour son profit personnel…), même si cela peut être le cas (lanceur d'alerte dénonçant la pollution d'une rivière par le rejet de produits toxiques)
- Les « *Corporate Social Responsabilities* » (Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises) : ce sont des pratiques d'affaires favorables à la société et potentiellement à l'organisation, telles que, par exemple, des dons à des œuvres caritatives. Néanmoins, elles diffèrent de la déviance constructive en ce que, notamment, elles ne renvoient pas nécessairement à un écart à la norme (si tous les acteurs d'un secteur donné œuvrent au développement d'une responsabilité sociétale, alors ils sont conformes aux normes de leur groupe de référence) et qu'elles se situent à un niveau organisationnel (tandis que la déviance constructive peut être produite à un niveau individuel).

Notons que Spreitzer et Sonenshein choisissent de ne pas inclure les comportements innovants car, suggèrent-ils, ils « n'impliquent pas nécessairement de comportements honorables » (p. 839). Ainsi, ils prennent l'exemple de pirates informatiques concevant

un nouveau virus visant à envahir les ordinateurs du monde entier. Suggérant que si ceux-ci sont « indéniablement créatifs, et même novateurs », ils en concluent qu'ils « n'agissent certainement pas de manière honorable ».

Nous relèverons également leur hypothèse selon laquelle CCO et déviance constructive sont :

- positivement corrélés : de fait, se basant sur les travaux de Lee et Allen (2002) observant une corrélation négative entre CCO et déviance destructive, ils suggèrent qu'un lien serait également constaté, positif celui-ci, si l'on évaluait la corrélation entre CCO et déviance positive.
- mais diffèrent l'un de l'autre d'un point de vue empirique (écart plus ou moins significatif, coût associé ou non).

Enfin, Spreitzer et Sonenshein énoncent 5 conditions psychologiques majeures au développement de la déviance constructive, celles-ci devant être présentes de manière forte : le sentiment d'efficacité personnelle (SEP), l'auto-détermination, le sens, le courage et une orientation tournée vers l'autre. Ils supposent également comme effet le bien-être subjectif, une efficacité organisationnelle à long terme, l'évolution des normes organisationnelles et d'affaires.

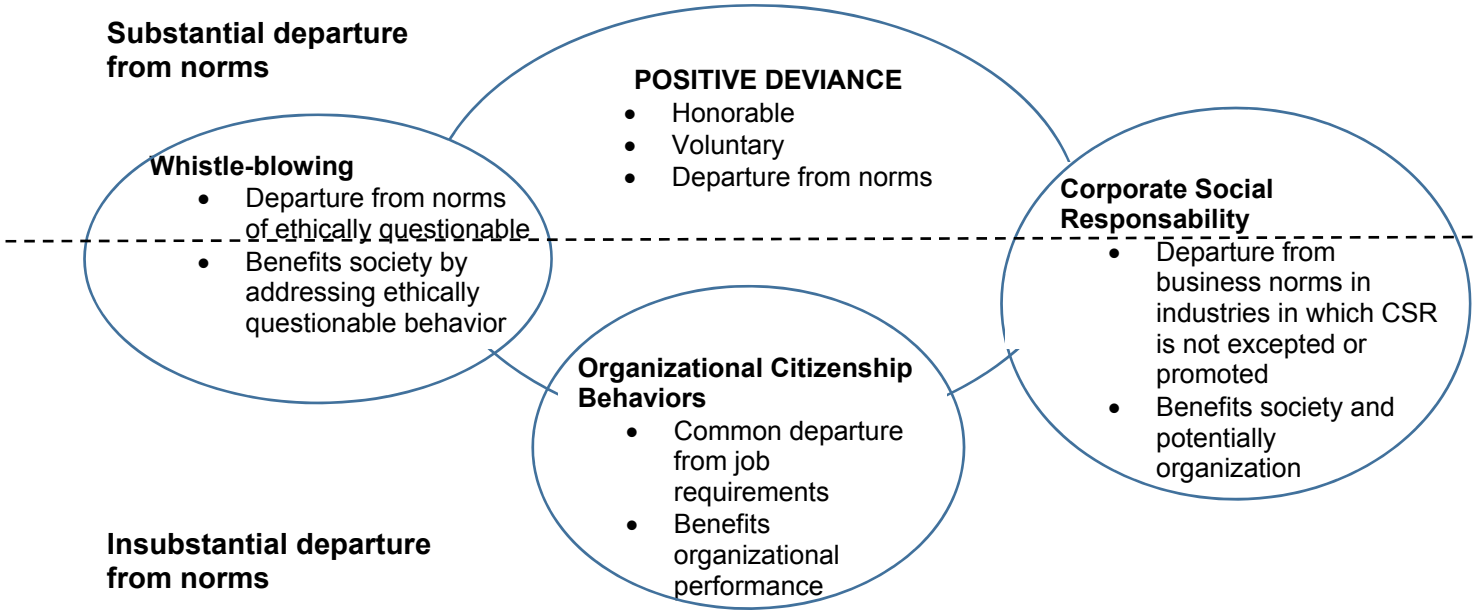


Figure 1 : Une typologie de Déviance Positive – Extrait de Spreitzer et Sonenshein, (2004, p. 840)

Spreitzer et Sonenshein (2004), comparant leur construit à celui de Waren (2003), relèvent une conceptualisation de la déviance positive comme pouvant désormais survenir à des niveaux organisationnels d'analyse et plus seulement à des niveaux individuels.

Galperin (2002, 2003, 2006, 2012), poursuivant la réflexion de ses prédécesseurs, propose de définir la déviance constructive comme une dimension de la déviance au travail (l'autre dimension étant la déviance destructive) ; il s'agit, pour elle, de « comportements volontaires, adoptés par un des membres de l'organisation, qui violent de manière significative les normes organisationnelles et, ce faisant, contribuent au bien-être de l'organisation, de ses membres ou des deux » (2003, p. 158). La déviance constructive requière ainsi :

- d'être membre de l'organisation,
- une intentionnalité, excluant les actes accidentels (tout comme la déviance destructive),
- une intention visant à être bénéfique à l'organisation et/ou à l'un de ses membres (contrairement à la déviance destructive qui vise à leur nuire),
- des normes organisationnelles « supposant une orientation managériale relative aux comportements attendus des employés, et centrée sur la violation de normes s'appliquant à un large éventail d'employés, plutôt que sur la violation de normes autour de tâches spécifiques » (Galperin, 2002, p.9),
- une lecture centrée sur une désobéissance, un refus de se conformer aux normes portées par le groupe dominant.

Ces conduites s'expliqueraient par le fait que bien qu'il soit important que les employés suivent les normes de l'entreprise pour un fonctionnement fluide et la survie de l'organisation, un suivi strict de toutes les normes risquerait de les freiner dans les résolutions de problèmes au travail à produire au quotidien (Galperin, 2003).

Galperin présente, dans un premier temps, un modèle de la déviance en deux dimensions : l'une destructive, reprenant les facteurs de Robinson et Bennett (2000), l'autre constructive en trois facteurs :

- la déviance constructive organisationnelle (DCO) : elle défie, en apparence, les normes établies et rompt avec les règles dans le but d'aider son organisation (*e.g.* ne pas respecter certaines règles pour résoudre le problème d'un client, augmenter sa performance au travail),

- la déviance constructive interpersonnelle (DCI) : elle est orientée vers les individus de l'organisation et non l'organisation elle-même (*e.g.* rapporter des erreurs commises par un collègue dans le but de voir les choses s'améliorer)
- l'innovation organisationnelle : elle renvoie à des comportements innovants, chemins non conventionnels pour aider l'organisation.

Il convient de préciser que, par la suite, Galperin (2012) ne conservera pas le facteur « innovation organisationnelle », considérant celle-ci comme non nécessairement transgressive (s'aventurer sur des chemins de traverse ne signifiant pas qu'ils sont forcément interdits), et ne répondant pas systématiquement au critère de « visée honorable » (Spreitzer et Sonenshein, 2004). Ceci se révèlera cohérent avec les travaux de thèse de Déprez (2017), selon lesquels si les comportements de déviance constructive « *bright side* » (côté clair) renvoient à des processus innovants, il n'en est pas significativement de même pour les comportements de déviance constructive « *dark side* ».

Morrison (2006) préfère évoquer des « *ProSocial Breaking Rules* » que nous traduirons par comportements prosociaux violant les règles. Prenant l'exemple d'un employé cherchant à satisfaire son client et choisissant, pour ce faire, de ne pas respecter une règle de l'entreprise, tout en espérant que son supérieur hiérarchique n'en aura pas vent, elle définit les « *ProSocial Breaking Rules* » comme des comportements mis en place par un employé violant de manière intentionnelle des règles formelles de l'organisation ou règlements avec pour intention première de favoriser le bien-être de l'organisation ou d'un de ses acteurs » (2006, p.6), « de faire les choses au mieux ou de bien faire dans le contexte de son rôle organisationnel » (p.8). Elle précise qu'elle s'intéresse aux « règles définies, explicites (…) se rapportant à la façon dont les individus sont censés exécuter leur travail et pour lesquelles existe un large consensus, une légitimité et une mise en œuvre » (traduction libre), règles imposées « d'en-haut », faisant partie d'un « système de contrôle bureaucratique (Ouchi, 1980) » et pour lesquelles le non-respect peut entrainer une sanction disciplinaire, à l'inverse des normes qui renvoient à des « règles informelles gouvernant les comportements dans un contexte social donné » (p.6) et dont le non-respect renvoie à une sanction du groupe social.

Les « *ProSocial Breaking Rules* » pourraient ainsi être motivés par « le désir de mieux faire son travail ou de faire ce que l'individu considère comme approprié dans une situation donnée » (Morrison, 2006, p.7). Pouvant être adoptés pour son propre intérêt mais, pas seulement ou pas en première intention, ils sont principalement orientés vers l'autre. C'est pourquoi, reprenant le concept de prosocialité de Brief et Motowidlo (1986), Morrison qualifie ces comportements de « prosociaux ». Elle les considère comme multidimensionnels, se caractérisant par trois orientations distinctes : l'efficacité, le désir d'aider un collègue ou un subordonné, le service client.
Il convient de noter que Morrison suppose un comportement caché, élément qui semble absent des autres propositions.

Vadera, Pratt et Mishra (2013) considèrent, de leur côté, la déviance constructive comme un terme générique recouvrant différents concepts. Ils proposent un modèle intégratif reprenant certaines propositions de Warren (2003), en particulier la notion d'hypernormes pour qualifier l'intention sous-jacente (positive *vs*. négative). La déviance constructive renverrait à des comportements pouvant être décrits comme « déviants des normes du groupe de référence de sorte qu'ils profitent au groupe de référence et sont conformes aux hypernormes ». Cette notion d'hypernormes renverrait à des normes supérieures, reconnues par tous, que chacun les applique ou non. Selon Vadera et *al.* (2013), pour être déviant constructif, un comportement doit satisfaire à 3 critères :

- constituer un écart à la norme
- profiter au groupe de référence
- être conforme aux hypernormes

ceci excluant de fait certains comportements non implicitement ou explicitement reliés à ces critères. Peuvent s'y inclure, selon eux, le « *whistle-blowing* » (Near et Miceli, 1985), les comportements prosociaux (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Puffer, 1987) la « *Voix* » (Van Dyne et LePine, 1998), les comportements « *taking charge* » (Morrison et Phelps, 1999) que nous traduirons par « comportements de prise en charge », les « *prosocial breaking rules* » (Morrison, 2006) ou encore la performance créative (Amabile, 1996 ; Baer, Leenders, Oldham et Vadera, 2010). Pour affiner leur distinction, les auteurs suggèrent que certaines de ces conduites peuvent se définir comme déviantes (« être ») tandis que les autres se présenteraient sous forme de potentialité (« pourraient être »).

Notons que la déviance constructive de Galperin (2012) semble répondre aux critères des comportements « étant » déviants, tandis que la « *Voix* », les comportements prosociaux (concepts voisins des CCO) font partie de ceux qui « pourraient l'être ».
Vadera et *al.* (2013) émettent par ailleurs l'idée selon laquelle ces différents comportements seraient déterminés par trois mécanismes – la motivation intrinsèque, le sentiment d'obligation et l'émancipation psychologique – à l'intersection du travail, de l'individu et du contexte socio-organisationnel.

Chowdhury (2015) propose, quant à lui, de regrouper, selon une perspective de comportements d'excellence, CCO et déviance constructive qui, considère-t-il, ont pour points communs d'être discrétionnaires et de générer des effets positifs. Cette lecture inclusive de ce que chacun « offre de meilleur » (2015, p.13) l'amène à parler de « comportements déviants citoyens ». Partant d'observations au sein de l'entreprise Google, il questionne les comportements au travail en environnement innovant et définit une typologie de construit des comportements déviants citoyens incluant notamment vertu civique, comportements d'aide, initiative individuelle et déviance positive.

Mertens, Recker, Kummer, Kohlborn, et Viaene (2016) retiennent, pour leur part, l'idée de comportements déviant des normes saillantes et profitant au groupe de référence.

Enfin, nous évoquerons les travaux de thèse de Déprez (2017) qui reprennent différents concepts (notamment ceux proposés par Vadera et *al.*, 2013) mais les caractérisent à travers deux dimensions : « *bright side* » et « *dark side* ». La première regroupe des concepts tels que la « Voix » (Van Dyne et LePine, 1998) ou encore celui de « *taking charge* » (« prendre en charge », Morrison et Phelps, 1999), la seconde les concepts de DC de Galperin et de « *ProSocial Breaking Rules* » de Morrison (2006).
Les conduites relevant de la seconde dimension ne seraient pas associées à des processus innovants tandis que les comportements composant le *« bright side »* le seraient.

Questions relatives à l'opérationnalisation de la mesure de déviance constructive

Partant des propositions précitées relatives à la déviance constructive « *dark side* » et notamment des définitions de Galperin, dans une moindre mesure de Morrison, nous reviendrons un instant sur le terme de déviance qui introduit, selon nous, une ambigüité. En effet, s'il renvoie clairement à des normes, les outils de mesure visant à l'opérationnaliser, renvoient, quant à eux, à des règles et procédures, comme nous pourrons le constater dans le tableau ci-après. Et, même si les définitions données des normes intègrent règles et procédures (les normes sont en effet définies par le management dominant des organisations, prescrites par des politiques, règles, et standards, formelles ou informelles), il nous semble important de le pointer.

Pour reprendre les items de la déviance constructive selon Galperin (2002) dans leur version québécoise, items qui seront conservés par la suite (2003, 2006, 2012) :

Déviance constructive organisationnelle
Déroger aux procédures de l'organisation pour régler le problème d'un client.
Contourner un règlement pour satisfaire les besoins d'un client.
Violer les procédures de l'organisation pour résoudre un problème.
Déroger à des politiques ou procédures dysfonctionnelles de l'organisation pour résoudre un problème.
Chercher à contourner ou enfreindre les règlements pour exécuter son travail.
Déviance constructive interpersonnelle
Désobéir aux instructions de son superviseur afin d'améliorer l'efficacité du rendement.
Exprimer son désaccord par rapport à d'autres membres de son groupe de travail dans le but d'améliorer les procédures actuelles de travail.
Ne pas suivre les directives de son supérieur immédiat dans le but d'améliorer les procédures de travail.
Rapporter un méfait à ses collègues afin de provoquer un changement positif au sein de l'organisation.

Ceci nous conduit à redéfinir les comportements de déviance constructive « *dark side* », plus précisément, à requalifier les éléments auxquels se réfèrent les comportements transgressifs étudiés.

Définition retenue :

Nous caractériserons les comportements de déviance constructive comme :

- intentionnels (Galperin, 2002, 2003, 2012 ; Spreizter et Sonenshein, 2004 ; Dehler et Welsh, 1998 ; Ashforth et Mael, 1998) visant à contribuer au bien-être de l'organisation, de ses membres ou des deux
- non systématiquement caractérisés par un résultat efficient mais pouvant l'être
- actes volontaires (Galperin, 2002, 2003, 2012 ; Dehler et Welsh, 1998 ; Ashforth et Mael, 1998 ; Warren, 2003 ; Spreizter et Sonenshein, 2004 ; Vadera et *al.,* 2013 ; Mertens, 2016)
- violant de manière significative les règles et procédures de l'organisation (plutôt que comme en violant les normes, comme le propose Galperin)
- distincts de comportements innovants (Galperin, 2012 ; Mertens, 2016 ; Déprez, 2017)
- pouvant être rendus visibles à des pairs, collègues mais être cachés à la hiérarchie et à ses représentants.

Morrison (2006) évoque en effet des comportements cachés, élément qui semble absent des autres propositions mais peu lisible dans ses outils de mesure. Sur ce point, supposant que ces comportements de déviance constructive sont conformes à certaines normes (notamment de métier), en enfreignant d'autres (organisationnelles), il est possible qu'ils puissent ne pas être cachés aux pairs mais puissent l'être vis-à-vis de la hiérarchie et de ses représentants.

Nous en retenons la définition suivante : « comportements intentionnels, volontaires, violant de manière significative les règles et procédures de l'organisation et, ce faisant, contribuant au bien-être de l'organisation, de ses membres ou des deux. Ces comportements peuvent être rendus visibles à certains et cachés à d'autres » et se catégorisent en deux dimensions (nous conserverons les dimensions proposées par Galperin, 2012) :

- la déviance constructive organisationnelle, défiant les règles et procédures établies dans le but d'aider son organisation (*e.g.* ne pas respecter certaines règles pour résoudre le problème d'un client, augmenter sa performance au travail),
- la déviance constructive interpersonnelle, orientée vers les individus de l'organisation et non l'organisation elle-même (*e.g.* rapporter des erreurs commises par un collègue dans le but de voir les choses s'améliorer).

Comme Galperin (2012), nous ne retenons pas les comportements innovants, ceux-ci n'étant pas nécessairement transgressifs (s'aventurer sur des chemins de traverse ne signifiant pas qu'ils sont forcément interdits).

B – Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO)

Sans viser une revue de littérature exhaustive, nous rappellerons les définitions les plus fréquemment retenues dans les travaux relatifs aux CCO. Ce construit récent reste en effet difficile à délimiter, tant les auteurs qui s'y sont intéressés ont formulé de propositions (nouvelle définition, nouvelles dimensions, autre libellé du concept présenté comme « voisin »). Pour illustrer ce dernier point, LePine, Erez et Johnson relevaient, déjà en 2002, plus de 40 construits relatifs aux CCO et à leurs dimensions, Podsakoff, Whiting, Podsakoff et Blume recensaient, quant à eux en 2009, plus de 650 articles sur ce même objet.

Organ introduit la notion de comportement de citoyenneté organisationnelle et définit celui-ci comme « comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense et favorisant le fonctionnement efficace et effectif de l'organisation » (Organ, 1988, p4). Ceci suggère que les CCO sont des comportements spontanés, positifs et prosociaux (Skarlicki et Latham, 1997), allant au-delà de ce qui est formellement prescrit ou requis de l'employé (Cropanzano Howes, Grandey et Toth, 1997) et non récompensés par des rétributions formelles (Cardona, Lawrence et Bentler, 2004).

Après les avoir envisagés dans un premier temps comme un construit multidimensionnel en deux dimensions, « altruisme » et « soumission généralisée » (Smith, Organ et Near, 1983), Organ les regroupe dans un modèle en cinq facteurs : « altruisme » (comportements d'aide à l'égard d'une personne donnée),

« professionnalisme » (traduction libre de « *conscientiousness* » : comportements associés au respect des règles, à la ponctualité, la présence au travail allant au-delà du seuil minimal exigé par l'organisation), « esprit sportif » ou « esprit d'éqiupe » (traduction de « *sportmanship* » : attitude au travail positive, absence de plaintes inutiles), « courtoisie » (caractérisée par le fait de consulter les autres avant d'agir), enfin « vertu civique » (traduction de « *civic vertue* » : caractérisée par la manifestation d'un intérêt soutenu envers les actions réalisées par l'organisation). Podsakoff en identifie sept : l'altruisme, la sportivité, la loyauté organisationnelle, la conformité organisationnelle, la vertu civique, le développement personnel et l'initiative individuelle. Pour Williams et Anderson (1991), il s'agit d'un concept multidimensionnel en deux grandes dimensions : comportements de civisme interpersonnel bénéficiant aux individus (à rapprocher de l'altruisme et de la courtoisie) et comportements de civisme organisationnel bénéficiant à l'organisation (à rapprocher du professionnalisme, de l'esprit d'équipe et de la vertu civique).

Brief et Motowidlo (1986) proposent, quant à eux, la notion de comportements organisationnels prosociaux. Ils les décrivent comme étant produits par un membre d'une organisation, dirigés à l'endroit d'un individu, d'un groupe ou de l'organisation avec lesquels ce membre interagit tout en accomplissant ses rôles organisationnels, enfin comme manifestés dans l'intention de promouvoir le bien-être d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation. Ces types de comportements peuvent être fonctionnels (*e.g.* se porter volontaire pour accomplir une tâche supplémentaire) ou dysfonctionnels (*e.g.* aider un client en ignorant certaines procédures administratives importantes) pour l'organisation.
Notons que cette définition conserve l'idée de cible/objet (un individu, un groupe ou l'organisation) et qu'elle aborde des aspects dysfonctionnels des comportements dont on pourrait imaginer qu'ils soient, à travers l'exemple évoqué, fonctionnels du point de vue du client mais dysfonctionnels du point de vue de l'organisation, comme pourraient l'être des comportements de déviance constructive « *dark side* ».

Puffer, en 1986, propose également une taxonomie de comportements incluant des comportements « non obéissants » (traduction libre de *« non compliant behaviors »*), précisant que comportements prosociaux et comportements non obéissants sont des concepts distincts (absence de continuum) et qu'il serait préférable d'opposer des

comportements obéissants à des comportements non obéissants plutôt qu'à des comportements prosociaux.

En 1993, Borman et Motowidlo définissent la performance contextuelle comme « des activités au travail qui ne soutiennent pas tant le cœur technique que l'environnement organisationnel, social et psychologique dans lequel le cœur technique fonctionne » (notre traduction p. 71). Cette définition, à l'encontre des premières, n'exclut pas que la performance contextuelle (dont les CCO) puisse être utilisée comme outil : outil de valorisation de l'image, d' « *impression management »* (« gestion de l'impression ») ou encore d'accès aux récompenses. Ils proposent le concept de « performance contextuelle» qui regroupe les comportements de civisme organisationnel d'Organ et son équipe, les comportements organisationnels prosociaux de Brief et Motowidlo (1986) et des éléments de performance. Ils extraient de ces trois concepts cinq nouvelles dimensions : « (1) Persister avec enthousiasme et un effort supplémentaire si nécessaire pour achever sa propre tâche avec succès ; (2) Être volontaire pour mener à bien des activités qui ne font pas officiellement partie de son travail ; (3) Aider et coopérer avec les autres ; (4) Suivre les règles et les procédures organisationnelles ; (5) Adopter, soutenir et défendre les objectifs organisationnels » (Borman et Motowidlo, 1993, pp. 81-82). Le concept de performance contextuelle a été relayé par l'équipe de Borman, Motowidlo et Van Scotter jusqu'en 2000 (Borman et Motowidlo, 1997 ; LePine, Hanson, Borman et Motowidlo, 2000 ; Motowidlo et Van Scotter, 1994 ; Motowidlo, 2000 ; Van Scotter, Motowidlo et Cross, 2000). Ces chercheurs ont notamment montré les liens entre le modèle des cinq grands facteurs de personnalité et la performance contextuelle. Ils ont formalisé un modèle général de la performance au travail : la performance sur les tâches prescrites serait essentiellement liée aux aptitudes cognitives générales, et la performance contextuelle serait essentiellement liée à la personnalité.

George et Brief (1992) parlent de spontanéité organisationnelle, celle-ci étant constituée, selon eux, de comportements actifs, fonctionnels pour l'organisation, « *extra-rôle »* et pouvant être récompensés formellement. Se positionnant différemment d'Organ, ils ouvrent la possibilité d'une rétribution par le système formel de récompense.

Organ (1997, p.91) remet lui-même en cause sa définition des CCO de 1988, pour rejoindre la définition de la performance contextuelle proposée par Borman et Motowidlo (1993) tout en maintenant les CCO comme distincts de la performance contextuelle car son « objection à la performance contextuelle n'est pas sa définition mais son nom » (Organ, 1997, p. 91). Organ admet que des comportements de citoyenneté organisationnelle puissent être contraints et/ou objectivés par l'organisation, répondant à des critiques quant au caractère discrétionnaire des CCO, à leur aspect extra-rôle (Morrison, 1994) et ne renvoyant à aucun système formel de récompenses. Ceci s'observera à travers plusieurs études empiriques (MacKenzie, Podsakoff et Fetter, 1991, 1993 ; Podsakoff et MacKenzie, 1994 ; Podsakoff, Ahearne et MacKenzie, 1997 ; Allen et Rush, 1998 ; Hui, Lam et Law, 2000 ; Matjaske et Weller, 2007). Vigoda-Gadot (2006) ira, quant à lui, jusqu'à suggérer de requalifier les CCO de comportements citoyens obligatoires (« *Compulsory Citizenship Behovior* »). En effet, dans son étude auprès d'enseignants (travaillant dans des écoles en Israël), il constate que 75% d'entre eux ressentent une forte pression de la part des autres (supérieurs hiérarchiques, collègues), celle-ci pouvant les conduire à s'engager dans la mise en œuvre de CCO.

Nous pointerons le fait que bien qu'Organ ait fait évoluer sa définition des CCO, de nombreuses recherches persistent à faire référence à la définition originale de 1988. Ceci, associé à des dimensions dont ni nombre ni contenu n'ont été stabilisés, rend difficile les généralisations quant aux résultats obtenus.

Dans la littérature francophone, nous évoquerons Dagot et Vonthron (2003) qui proposent d'envisager les CCO comme construit unidimensionnel. Paillé (2007) les définit comme multidimensionnel, à travers un modèle en quatre facteurs issu de Podsakoff et MacKensie (1994) comprenant l'altruisme, l'entraide, l'esprit d'équipe et la vertu civique. Robert et Vandenberghe (2018) se réfèreront à Williams et Anderson (1991) à travers un modèle en deux dimensions que sont les CCO orientés vers l'organisation (CCO-O) et ceux orientés vers les individus (CCO-I).

Enfin nous rappellerons le concept de la « voix » (Van Dyne et LePine,1998), que nous pourrions situer à l'articulation des comportements de CCO et de déviance constructive telle que définie dans la présente thèse. En effet, ces comportements

partagent, avec les CCO, d'être « extra-rôle » et y sont associés dans de nombreux travaux bien que se distinguant des CCO de par leur aspect de « promotion » (« *promotive* », axés sur l'amélioration de l'efficacité organisationnelle plutôt que sur la protection de la stabilité des opérations) plus que d'affiliation (« *affiliative* », «*e.g*. tandis que l'altruisme vise à préserver ou améliorer les relations, la « voix » est susceptible de les contrarier ») (Van Dyne et LePine, 1998, p.854). Déprez (2017) les envisage, quant à lui, comme composante des comportements de déviance « *bright side* », en ce qu'ils challengent « dans l'intention d'améliorer plutôt que de seulement critiquer » (Van Dyne et LePine, 1998, p.854).

Ainsi, comportements de citoyenneté organisationnelle et comportements de déviance au travail (destructive et constructive) renvoient à une approche normative. Ils se réfèrent à une intention, pouvant être orientée vers l'organisation et/ou les individus qui la composent. Bien que distincts, ils peuvent, selon les auteurs, se chevaucher et/ou renvoyer à des dimensions d'un même construit.

Nous relèverons en ce sens le fait que, selon Galperin (2002, 2003, 2006, 2012), la déviance constructive s'inscrit dans un cadre théorique où elle constitue, avec la déviance destructive, l'une des deux dimensions de la déviance au travail, tandis que pour d'autres auteurs, elle serait associée à des comportements prosociaux (Chowdhury, 2015). D'ailleurs, Déprez suggère, dans son travail de thèse en 2017, des comportements de déviance constructive « bright side » reprenant certaines dimensions de CCO (la « Voix »).

Toujours pour illustrer notre propos, les CCO sont parfois envisagés comme le pôle positif d'un continuum de comportements déviants, dans lequel la déviance destructive serait le versant négatif (Sackett, 2002 ; Dalal, 2005). Spector et Fox (2010) suggèrent même un lien positif entre les deux, des CCO contraints pouvant conduire à de la DD.

C'est pourquoi il nous semble particulièrement pertinent de questionner, en parallèle, non seulement déviance constructive « dark side » (Déprez, 2017) et déviance destructive mais aussi CCO. Nous interrogerons, notamment, d'éventuels antécédents communs.

Cependant, avant de le faire et en vue de guider cette démarche exploratoire, nous reviendrons sur la déviance constructive « dark side », et ce qui, selon nous, semble se lire à travers ses différentes conceptualisations.

De fait, si elle parait pouvoir se caractériser, selon Galperin, par des « comportements volontaires, adoptés par un des membres de l'organisation, qui violent de manière significative les normes organisationnelles et, ce faisant, contribuent au bien-être de l'organisation, de ses membres ou des deux » (2003, p. 158), il semble également qu'elle puisse l'être par :

- ***une forme de dilemme,***
- ***une intention de « bien faire » son travail,***
- ***une conformité sélective.***

Concernant le premier point, Dehler et Welsh (1998) suggèrent l'existence d'un « réel dilemme dont l'ambivalence est souvent le résultat inévitable » (1998, p.249) chez un individu violant des procédures standardisées dans le but de résoudre le problème d'un client. Warren (2003) envisage, quant à elle, l'individu au travail comme lié à des groupes multiples et pour lequel la déviance à l'égard d'un de ces groupes peut constituer une conformité à l'un des autres, ceci favorisant l'identification d'éventuels conflits de normes, souvent associés à la question des rôles multiples et donc à la question des conflits de rôle.

Galperin, parlant de violation de normes organisationnelles, définit celles-ci comme « supposant une orientation managériale quant aux comportements attendus (…) » (p.9, 2002). Ainsi, satisfaire aux comportements attendus semble ne pas permettre de satisfaire à d'autres attendus (visée honorable dans le comportement finalement mis en œuvre).

Concernant l'intention de « bien faire » son travail, celle-ci semble suggérée par plusieurs auteurs : il s'agit, en effet, pour l'employé de résoudre le problème d'un client (Dehler et Welsh, 1998 ; Galperin, 2002, 2003, 2012), d'accélérer la vitesse du service à la clientèle (Warren, 2003), ou encore de satisfaire le besoin d'un client, « faire les choses au mieux » (Morrison, 2006, p. 8). Ainsi, semble s'exprimer un comportement orienté vers la réalisation de son travail, et plus précisément, la bonne réalisation de celui-ci (se centrer sur les besoins propres d'un projet ou d'un client plutôt que d'être contraint par des « règles, procédures

ou normes organisationnelles dysfonctionnelles ou obsolètes », Dehler et Welsh, 1998, p.253).

Enfin, la notion de conformité sélective, introduite par Hanke et Saxberg (1985) et reprise par Dehler et Welsh (1998) parait pouvoir s'appliquer aux propositions formulées par :

- ***Galperin qui, lorsqu'elle précise qu'un suivi des normes de l'entreprise est important mais qu'un suivi strict de <u>toutes</u> les normes risquerait de freiner les employés dans les résolutions de problèmes à résoudre au quotident, suggère que la plupart sont à suivre,***
- ***Warren et Morrison qui contextualisent également la déviance constructive lorsqu'elles parlent, l'une de transgresser <u>certaines</u> règles administratives, l'autre de ne pas respecter <u>une</u> règle de l'entreprise.***

Ces éclairages étant posés, nous étudierons, à présent, les déterminants des comportements de déviance au travail et de citoyenneté organisationnelle.

1.2 Cadre conceptuel de l'étude 1

A – Les déterminants des comportements de déviance au travail et de citoyenneté organisationnelle

Nous ferons le choix d'investiguer en premier lieu les déterminants de comportements de déviance destructive, la littérature ayant fourni de nombreux travaux d'une part, la déviance destructive renvoyant selon nous, bien plus que les CCO, à des **environnements perçus comme dysfonctionnels** d'autre part. Néanmoins il ne s'agira pas, dans le cadre de la présente thèse, de procéder à une revue de littérature exhaustive des déterminants de déviance destructive. Au contraire, nous délimiterons notre étude à des déterminants :

- susceptibles d'être **envisagés sous l'angle des contraintes**, suggérant qu'un environnement perçu comme dysfonctionnel peut être perçu comme générateur de contraintes,
- **mais également susceptibles de l'être sous l'angle des ressources** : nous référant aux modèles du stress et à la Théorie de la Conservation des Ressources (voir *infra*), nous suggérons, en effet, qu'un environnement est

apprécié, non pas seulement à l'aune de ses contraintes, mais aussi au regard des ressources dont un individu dispose pour y faire face,

- permettant de questionner **le matériau et les pistes suggérés** par la compréhension du concept de déviance constructive *« dark side »* dans la partie qui précède.

C'est pourquoi nous commencerons par nous intéresser aux stresseurs de rôle, parmi lesquels, les conflits de rôle.

Les stresseurs de rôle et leurs effets sur les comportements de déviance au travail et les CCO

Rôles et conflits de rôle sont présents dans les travaux de Kahn et Katz (1964). Selon ces derniers, l'organisation s'envisage comme un système de rôles, le concept de rôle permettant de « relier les niveaux organisationnels et individuels en rendant explicites les processus psychosociologiques par lesquels les rôles organisationnels sont définis» (1966, p. 172). Le rôle se caractérise ainsi par un ensemble d'activités ou de comportements attendus.

Les rôles qu'occupe l'individu dans l'organisation suscitent des attentes susceptibles de produire du stress (Rizzo, House et Lirtzman, 1970 ; Ortqvist et Wincent, 2006). D'après Rizzo et *al.*, (1970), chacun se construit une représentation du rôle à tenir, de son étendue et de ses limites ainsi que des comportements devant lui être associés, représentation dont dépend l'expérience, les connaissances, valeurs et perceptions. La difficulté survient quand, pour un individu donné, les attentes se révèlent être conflictuelles, manquent de clarté.

Le conflit de rôle perçu surgit en présence de deux ou plusieurs demandes incompatibles et simultanées telles que l'adaptation à l'une rend plus difficile l'adaptation aux autres. Kahn et *al.* (1964) observent quatre formes de conflits de rôle :

- intra-expéditeur : le même individu exprime des attentes contradictoires ou incohérentes,
- inter-expéditeur : les attentes contradictoires sont formulées par deux ou plusieurs individus,
- inter-rôle : un même individu occupe un rôle dans un groupe qui a des attentes différentes du rôle qu'on attend qu'il occupe dans un autre,

- personne-rôle **:** ce qui est attendu de l'individu est contraire à ses valeurs personnelles.

Selon Rizzo et *al*. (1970), ils produisent anxiété, intention de retrait. La méta-analyse de Ortqvist et Wincent (2006) met, quant à elle, en lumière pour conséquence des conflits de rôle la tension, une faible satisfaction au travail ainsi qu'une faible implication organisationnelle, une intention de partir et, dans une moindre mesure, un épuisement professionnel.

L'ambiguïté de rôle perçue, autre stresseur de rôle, correspond à un manque de clarté relatif au rôle visé. Celui-ci se traduit par un manque d'accord et de coordination autour des attentes liées à une position particulière, l'absence d'informations, de « *feedback »* concernant le rôle occupé (Rizzo et *al.,* 1970). Ceci entrainerait une difficulté à comprendre ce qui est attendu, notamment en termes de conduites répondant aux requis du rôle, celle-ci engendrant, à son tour, anxiété et perte d'efficacité selon Rizzo et *al*. (1970), faible implication organisationnelle, faible satisfaction, tension, intention de partir et, dans une moindre mesure, épuisement professionnel (à travers les composantes du « *Maslach Burnout Inventory* »), perte d'efficacité selon Ortqvist et Wincent (2006).

Enfin, **la surcharge de rôle perçue** correspondrait à un manque de temps et/ou de ressources pour satisfaire aux exigences du ou des rôles attendus (Ortqvist et Wincent, 2006). Selon ces auteurs, elle aurait pour conséquence principalement l'épuisement émotionnel mais également, bien que plus faiblement, la tension, l'intention de partir, la dépersonnalisation et un faible niveau d'implication organisationnelle.

Nous pointerons le fait que la surcharge de travail perçue est fréquemment mise en avant par les répondants dans le cadre d'enquêtes investiguant les stresseurs au travail (Keenan et Newton, 1985 ; Liu, 2003). Elle contribue notamment à générer anxiété (Spector et O'Connel, 1994), insatisfaction (Spector, 1987).

Concernant les conduites de déviance destructive, elles seraient liées, selon plusieurs auteurs, à des facteurs de stress au travail parmi lesquels la perception de conflit, d'ambigüité, et de surcharge de rôle (Rizzo, House et Lirtzman, 1970 ; Chen et Spector, 1992 ; Fox et Spector, 1999 ; Fox, Spector, et Miles, 2001 ; Miles, Borman,

Spector, et Fox, 2002 ; Penney et Spector, 2002). Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger et Spector (2011) démontrent, quant à eux, que conflits de rôle et ambiguïté de rôle perçus prédisent l'émission de DD. Différentes recherches donnent par ailleurs à voir de l'effet de la surcharge de travail perçue sur la production de déviance destructive (Chen et Spector, 1992 ; Miles, Borman, Spector et Fox, 2002).
Ainsi, ces comportements pourraient être interprétés comme des réponses émotionnelles de l'individu à des environnements stressants, un moyen de faire face (Spector, 1998).

Concernant les CCO et leurs liens avec les stresseurs de rôle, les propositions varient selon les perspectives envisagées.
Pour la plupart des auteurs, CCO et stresseurs de rôle seraient ainsi négativement liés. Parce qu'ils sont perçus comme obstacle à la réalisation du travail, les stresseurs de rôle, en particulier le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle perçus, provoquent des émotions négatives, ce qui réduirait l'éventualité que des CCO soient développés. Tandis que les émotions positives sont associées à des tendances à l'activation de comportements de coopération et prosociaux (Carlson, Charlin, & Miller, 1988), les émotions négatives le seraient moins (De Cremer & Van Hiel, 2006).
Les stresseurs de rôles pourraient également être liés aux CCO à travers la satisfaction générale. Là encore, ambiguïté de rôle et conflits de rôle perçus sont ressentis comme freinant les capacités d'un individu à atteindre ses buts personnels et professionnels au travail (LePine et *al.,* 2005 ; Gilboa et *al.,* 2008). Ceci pourrait entrainer une baisse de moral, se caractérisant par une satisfaction au travail moindre (*e.g.,* Harrison, Newman et Roth, 2006 ; Chang, Rosen et Levy, 2009). De même, certaines études observent un lien entre exposition prolongée aux stresseurs de rôles et insatisfaction au travail (O'Driscoll et Beehr, 1994), ce qui, en retour, pourrait générer une réduction des CCO (Organ et Ryan, 1995 ; LePine, Erez, et Johnson, 2002).

Bolino, Klotz, Turnley et Harvey (2012) rapportent, eux aussi, un lien entre CCO et perception d'ambiguïté et de surcharge de rôle. De même que Bergeron (2007), ils expliquent cela par le fait qu'en mettant en œuvre des CCO, les individus mobiliseraient davantage de ressources en termes de temps et d'énergie que dans la réalisation des seules tâches prescrites.

Ainsi, confrontés à des conflits et surcharges de rôle, les individus pourraient être amenés à faire le choix de réduire les comportements « extra-rôle » pour concentrer leur énergie sur les attendus du poste, à savoir les tâches directement en lien avec les standards d'appréciation de leur performance (Bergeron, 2007). Les CCO ne renvoyant pas aux mêmes enjeux que les comportements « dans le rôle » (Allen et Rush, 1998 ; Bergeron, 2007), ils seraient plus enclins à procéder ainsi pour faire face à la difficulté.

Néanmoins, les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation (CCO-O) seraient plus fortement impactés que les comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus (CCO-I). Ceci pourrait s'expliquer par le fait que ces derniers seraient contributifs de relations aux autres, favorisant à ce titre le répertoire des ressources disponibles (Halbesleben & Bowler, 2007) sur lesquelles un individu peut s'appuyer. Cette proposition s'inscrit dans une perspective singulière, celle de la Théorie de la Conservation des Ressources qui nous intéresse tout particulièrement et selon laquelle l'individu cherche, en environnement contraignant, à préserver et/ou renouveler ses ressources diminuées.

Eatough, Chang, Miloslavic et Johnson (2011) formulent, pour leur part, des constats différenciés, à travers leur méta-analyse visant à :

- fournir une revue des relations entre stresseurs de rôles perçus (ambiguïté de rôle, conflits de rôle, surcharge de rôle) et CCO,
- comparer les relations entre stresseurs de rôle et CCO d'une part, stresseurs de rôle et performance à la tâche d'autre part,
- tester un modèle de médiation à travers, notamment, la satisfaction au travail.

Ils confirment la relation entre stresseurs de rôles perçus et CCO et plus précisément en ce qui concerne :

- l'ambiguïté de rôle ($\bar{r}$ = -.15)
- les conflits de rôle ($\bar{r}$ = -.21)

concluant de l'importance majeure des stresseurs de rôles comme stresseurs psychologiques.

Leur étude les amène cependant à observer que, si la dimension de CCO (CCO-O *vs.* CCO-I) n'a pas d'effet sur la relation entre ambiguïté de rôle et CCO, il n'en est pas de même pour les conflits de rôle, pour lesquels la taille de l'effet est plus marquée avec les CCO-O (ρ = - .19) *vs*. CCO-I (ρ= – .11; Z = 3.36, p< .001). Ceci pourrait s'expliquer

par le fait que les conflits de rôle s'attribuent plus aisément à une défaillance de l'employeur à fournir des repères quant à la façon de répondre à ses attentes.

Notons cependant que lorsque les descriptifs de poste sont ambigus (ceci renvoyant à une ambiguïté de rôle perçue), il est difficile pour un collaborateur de différencier ce qui relève de la performance à la tâche de ce qui relève de CCO. Au-delà de l'observation, déjà formulée par Organ (1988), des études confirment que comportements « extra-rôle » et « dans le rôle » sont appréciés de manière équivalente quand les définitions de rôle sont intrinsèquement vagues (*e.g.,* MacKenzie, Podsakoff, et Fetter, 1991; MacKenzie, Podsakoff, et Paine, 1999).

Pour ce qui est de la déviance constructive « dark side », nous n'avons, d'une manière générale, que peu de travaux investiguant ses antécédents, ceci constituant d'ailleurs le motif principal de la présente thèse. En ce sens, il est logique de manquer de matière sur ses relations avec les stresseurs de rôle, parmi lesquels les conflits de rôle, bien que certains auteurs soulèvent et/ou suggèrent l'existence d'un dilemme la sous-tendant (voir *supra*).
Dans ce contexte, nous nous autoriserons à évoquer d'autres antécédents, étudiés par Galperin (2002, 2012) et pouvant s'associer à des environnements plus ou moins facilitateurs ou contraignants : l'accès aux informations et aux ressources.
Questionnant ces variables contextuelles comme prédictrices de la DC, Galperin (2002, 2012) constate que la première a un effet sur l'émission des deux composantes de comportements de DC (DCO et DCI), tandis que la seconde n'en a que sur les comportements de DCO. Elle préconise de mener des études combinant variables contextuelles et individuelles.

Le sentiment d'efficacité personnelle (« *feeling of job self-efficacy* ») et ses effets sur les comportements de déviance au travail et les CCO

Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) peut être envisagé, en psychologie, soit sous un angle généralisé (considéré alors comme dispositionnel, de l'ordre de la personnalité, notamment en psychologie de la santé), soit sous un angle spécifique, renvoyant à un domaine d'action circonscrit (celui que nous retenons et que développe Bandura).

Selon la théorie socio-cognitive de Bandura (1997), le sentiment d'auto-efficacité est une dimension du concept de soi et renvoie aux croyances des individus dans leurs capacités à agir de façon à maitriser les événements qui affectent leur vie. Il ne concerne pas les aptitudes, compétences possédées mais ce que les individus croient pouvoir en faire dans des contextes variés. Le sentiment d'auto-efficacité implique un contrôle perçu sur l'environnement et sur ses propres comportements, le fait de se fixer des buts élevés et de penser pouvoir les atteindre ; il constitue, en ce sens, un élément clé dans la perception de menaces éventuelles et de sa capacité à y faire face. Ainsi, lorsqu'un individu considère ne pas pouvoir produire les résultats escomptés, il a peu de raison d'agir ou de persévérer face aux difficultés (Bandura, 2002). A l'inverse, lorsqu'il croit en ses possibilités, il aborde les menaces ou les stresseurs potentiels avec la confiance de pouvoir exercer sur eux un contrôle. Cette lecture de la situation réduirait le stress, diminuerait les risques de dépression et améliorerait la performance.

Nous relèverons que le SEP au travail peut être élevé pour certaines tâches et faible pour d'autres, qu'il peut évoluer dans le temps et qu'il a des effets sur la santé, un faible SEP prédisant l'apparition d'épuisement professionnel. Il peut donc s'envisager comme une ressource pour faire face.

Concernant les comportements de déviance destructive, Fida, Paciello, Tramontano, Barbaranelli et Farnese (2014) mesurent l'effet du SEP sur ceux-ci en environnement de travail exigeant. Ils observent que les individus croyant en leurs capacités de gérer leur activité de travail ont une plus faible tendance à émettre ces comportements que ceux dont le SEP est moins présent, ce dernier semblant jouer un rôle protecteur réduisant les effets de conditions de travail stressantes. Les individus à SEP élevé « *sont probablement plus orientés vers les buts, et sont plus enclins à résoudre les différends, les exigences conflictuelles externes en les ordonnant selon leurs propres représentations hiérarchisées des buts du travail* » (notre traduction libre, p. 496). Ceci semble cohérent avec les conclusions de Jimmieson (2000) qui observe qu'en environnement stressant, les individus capables de développer un SEP élevé, régulent leur activité en lien avec leurs propres buts, effectuent leur travail avec succès.

Les CCO ont également été étudiés dans leurs interactions avec le SEP. Ainsi, différentes études démontrent l'impact positif du SEP sur l'émission de CCO (Somech et Drach-Zahavy, 2000 ; Bogler et Somech, 2004). Chen et Kao (2011) obtiennent des résultats similaires au sein d'une population de policiers taiwanais.

Concernant la déviance constructive, à notre connaissance, aucune étude n'a mesuré ses liens avec le SEP. Cependant, Galperin a questionné l'effet du sentiment d'efficacité dans l'étendue du rôle (« *Role Breadth Self-Efficacy* »), celui-ci renvoyant à la capacité perçue, par un employé, de mener à bien un ensemble plus large et plus proactif de tâches dépassant les exigences techniques prescrites associées au poste. Galperin (2002, 2003, 2012) observe que le sentiment d'efficacité dans l'étendue du rôle est corrélé positivement à la DCO et à la DCI. Partant de ces résultats, elle invite les futures recherches à étudier l'impact du SEP sur les comportements déviants constructifs, rapportant le fait que certains auteurs l'ont constaté sur la déviance destructive : « *On pourrait s'attendre à ce que les employés ayant des niveaux élevés de SEP soient plus enclins à s'engager dans des conduites déviantes constructives parce qu'ils se sentiront plus capables de réaliser leurs tâches et auront plus tendance à résister à l'adversité (Lent, Brown, & Larkin, 1987)* » (Galperin, 2012). De même, sans l'avoir opérationnalisé, Spreitzer et Sonenshein (2004) suggèrent un effet du SEP sur la déviance constructive.

L'autonomie dans le travail perçue et ses effets sur les comportements de déviance au travail et les CCO

De nombreux modèles considèrent l'autonomie comme ressource face aux environnements contraignants. Parmi eux, le modèle interactionniste du stress de Karasek (1979), modèle « demandes – contrôle » qui, dès le début, inclut l'autonomie décisionnelle (contrôle) comme dimension clé, associée à la « demande » (contraintes et exigences). Selon cet auteur, la latitude de décision renvoie au sentiment de contrôle d'un individu sur son environnement et à la façon dont il peut produire son travail ; elle interagirait avec les exigences en ce qu'elle contribuerait à en réduire les effets.

Concernant la déviance destructive et ses liens avec l'autonomie dans le travail perçue, différents travaux ont observé l'impact de la perception de latitude

décisionnelle sur l'absentéisme, plus faible étant la perception de latitude, plus forte étant le niveau d'absentéisme (Godin et Kittel, 2004 ; Vandenberghe, Stordeur et D'Hoore, 2009) malgré une absence de consensus. Ainsi, Fox, Spector et Miles (2001) ne relèvent aucun rôle de l'autonomie sur la DD.

Pour les CCO, plusieurs auteurs évoquent l'effet de l'autonomie dans le travail perçue sur l'émission de ces comportements, parmi lesquels Chen et Chiu (2009). Ainsi, une perception d'autonomie élevée favoriserait l'émission de CCO.

Concernant la déviance constructive « dark side », Galperin (2002) observe également un effet de l'autonomie dans le travail perçue quant à l'émission de ces comportements. Cependant, celui-ci n'existe que pour la déviance constructive interpersonnelle, et non pour la déviance constructive organisationnelle. Morrison (2006) utilisant la méthode des scenarii et reprenant, pour partie, les suggestions formulées par Spreitzer et Sonenshein (2004), constate, elle aussi, un effet de l'autonomie sur les *« ProSocial Breaking Rules ».*

Au-delà des perceptions de situations au travail, il nous a semblé également intéressant d'investiguer des déterminants attitudinaux, en particulier les implications professionnelles. En effet, elles sont parmi les principales attitudes mobilisées pour l'étude des relations de l'individu à son environnement au travail (Pinder, 1984), permettant de qualifier le lien les unissant. En ce sens, l'identification à l'organisation nous questionnait, les comportements de déviance constructive « *dark side* » se définissant notamment comme violant des normes organisationnelles, ces dernières supposant une orientation managériale quant aux comportements attendus. (voir *supra*)

L'implication organisationnelle affective

L'implication organisationnelle est un concept permettant de décrire la relation entre une personne et l'organisation au sein de laquelle elle évolue. Elle renvoie, dans sa dimension affective, à la congruence entre les buts et les valeurs de l'individu et de son organisation.

En 1991, Meyer et Allen proposent une approche intégrative des courants qui les précèdent. Celle-ci sera retenue dans la plupart des recherches ultérieures. L'implication organisationnelle est, selon eux, un concept multidimensionnel et non plus unidimensionnel. Ses composantes sont au nombre de trois :

- affective : identification, attachement émotionnel à l'organisation fondé sur le désir de rester membre de celle-ci ; repose sur la participation volontaire à la vie de l'organisation,
- de continuation/calculée : fait référence à la perception qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation qui l'emploie ; il convient de noter que Mc Gee et Ford (1987) suggèrent qu'elle est formée de deux sous-dimensions distinctes : l'implication résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation (sous-dimension «sacrifices perçus») et l'implication résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation (sous dimension «absence d'alternatives perçue»),
- normative : loyauté dérivée d'un sentiment d'obligation morale ; résulte d'une forte internalisation des normes par la socialisation.

Nous noterons que, pour certains auteurs, l'implication organisationnelle peut être envisagée en tant que ressource énergétique, au sens de la théorie de la conservation des ressources, en ce qu'elle procure des ressources sociales à l'individu (Wright et Hobfoll, 2004), en ce qu'elle peut être associée au plaisir de travailler (Thévenet, 2007).

Concernant la déviance destructive, différents travaux mettent en lumière l'effet d'une faible intensité d'implication organisationnelle sur l'émission de ces comportements au travail. Ainsi, Hollinger (1986), questionne l'effet de l'implication organisationnelle, de l'attachement et de l'engagement sur la déviance de production (altérant les standards quantitatifs et qualitatifs de production) et la déviance de propriété (relative à l'appropriation et/ou l'endommagement de biens appartenant à l'organisation), deux formes de déviance destructive. Il constate qu'une faible implication organisationnelle prédit la déviance de production, tandis qu'associée à l'attachement et l'engagement, elle prédit la déviance de propriété. De même, bien que faible, un lien négatif est constaté entre implication organisationnelle et vol (Boye,

1991), consommation de drogue (Lehman & Simpson, 1992). Ces résultats sont confortés par différentes méta-analyses rapportant, elles aussi, des liens entre DD et implication organisationnelle (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002 ; Dalal, 2005).

Pour les CCO, de nombreuses recherches observent l'effet de l'implication organisationnelle sur l'émission de ces comportements (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Williams et Anderson, 1991 ; Becker, 1992 ; Organ et Ryan, 1995 ; LePine et *al.,* 2002 ; Meyer et *al.*, 2002 ; Chen et Francesco, 2003 ; Dalal, 2005 ; Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2004 ; Paillé, 2009 ; Pohl et Paillé, 2011 ; Battistelli, Galletta, Portoghese, Pohl & Odoardi, 2013). Même si certaines d'entre elles investiguent celle-ci à travers différentes composantes, l'implication organisationnelle affective reste la plus représentée.

Concernant la déviance constructive, Déprez, dans ses travaux de thèse (2017), évalue ses liens avec l'implication organisationnelle affective. Suggérant un effet de la DC sur l'implication affective organisationnelle et non l'inverse, il observe, au temps 2 de ses recueils de données, que cet effet est présent pour la DCO uniquement.

Si l'attachement à l'organisation nous semblait faire sens, ayant par ailleurs été d'ores et déjà investigué comme prédicteur de la DC, il nous est également apparu pertinent d'explorer les liens entre comportements déviants au travail, en particulier de DC, et implication dans le métier, la question du « bien faire » son travail ayant été soulevée, de même que celle d'un réel dilemme pour l'individu dans la mise en œuvre de son travail (Dehler et Welsh, voir *supra*).

<u>L'implication dans le métier</u>

La plupart des travaux utilisent indifféremment les termes d'implication dans la carrière (« *career commitment* »), d'implication dans la profession (« *professional commitment* ») et d'implication dans le métier (« *occupational commitment* »). C'est pourquoi nous retiendrons le terme d'implication dans le métier, tandis qu'il semble que l'implication dans la carrière revête une définition différente, le terme « carrière » pouvant se définir comme un cycle, des étapes à franchir (s'échelonnant de l'entrée de l'individu sur le marché du travail jusqu'à sa retraite), tout autant que comme un

engagement dans un métier, une profession (d'où un risque de confusion dans l'utilisation de cette terminologie).

Généralement, les chercheurs définissent l'implication dans le métier comme une identification à un métier, reflétant l'acceptation des buts et des valeurs du métier, la volonté d'exercer des efforts pour s'engager dans ce métier et le désir de rester dans ce métier (Aranya et Ferris, 1984 ; Blau, 1989 ; Morrow & Wirth, 1989). Il s'agit d'une définition unidimensionnelle, et plus précisément affective, même si Bagraim (2003) l'envisage comme multidimensionnelle, reprenant les composantes de Meyer et *al*. (2002) pour l'implication organisationnelle.

L'essentiel des travaux relatifs à l'implication dans le métier questionnent son effet sur l'intention de quitter le métier et/ou l'organisation. Sur ce point, les résultats sont globalement congruents : qu'ils soient issus de la méta-analyse de Lee et *al.* (2000) ou des recherches de Meyer et Espinoza (2016), ils révèlent que plus l'individu est impliqué dans son métier, moins il a l'intention de le quitter et/ou de quitter son employeur.

L'autre axe majeur d'exploration concernant l'implication dans le métier renvoie à ses effets sur la performance. Selon Wallace (1995), les salariés fortement impliqués dans leur métier seraient plus enclins à fixer un standard de performance plus élevé et seraient plus désireux de travailler durement pour atteindre ce standard. Lee et *al*. (2000) constatent, pour leur part, une relation positive modérée (.22) entre l'implication dans le métier et la performance dans la tâche évaluée par le responsable hiérarchique. En 1997, Keller étudiant l'effet modérateur du type d'activité sur la relation entre l'implication dans l'activité de travail et les différentes mesures de la performance, suggère de l'expliquer par une loyauté s'exerçant, dans certains métiers, à l'égard du domaine d'activité ou de sa communauté professionnelle, en dehors de son organisation.

Enfin, ont émergé récemment des études relatives aux liens entre implication dans le métier et santé. Ainsi, Morin, Meyer, McInerney, Marsh et Ganotice (2015), observent, au sein d'un échantillon d'enseignants, que ceux d'entre eux qui sont les plus impliqués dans leur métier rapportent le niveau le plus élevé de bien-être.

Concernant les comportements de déviance au travail et de citoyenneté organisationnelle, peu de travaux ont, à notre connaissance, été produits.

Pour la déviance destructive, nous n'avons identifié que les travaux de thèse d'Espinoza (2016), pointant un effet négatif de l'implication dans le métier sur ces comportements. Ainsi, plus il y aurait d'implication, moins il y aurait adoption de DD.

Concernant les CCO, le peu d'études repérées nous amène à observer une absence de consensus. En effet, Kim et Chang (2007, 2012) concluent à l'absence d'effet significatif de l'implication dans le métier sur l'émission de ces comportements par des employés coréens travaillant dans différentes entreprises. Ces auteurs observent néanmoins un effet positif d'interaction de l'implication dans le métier et l'implication organisationnelle sur les CCO.
A l'inverse, Rideout (2010) relève un effet positif de l'implication dans le métier sur la mise en œuvre de CCO. Pointant que cette attitude prédit plus fortement les CCO que l'implication organisationnelle ne le fait, elle en déduit que le « pourquoi » les personnes travaillent est plus important que le « où » ils travaillent. Allant dans le sens d'un effet significatif, Meyer et Espinoza (2016) suggèrent, pour leur part, un engagement plus fréquent dans des activités soutenant le métier et ses membres pour les individus fortement impliqués que pour ceux l'étant moins.

Enfin, pour la **déviance constructive « *dark side* »,** aucune étude n'a, à notre connaissance, été menée sur ses liens relations avec l'implication dans le métier.

A l'issue de cette présentation, nous constatons que très peu de travaux ont étudié les comportements de déviance constructive « dark side » (à l'inverse de la DD et des CCO), ceci nous confortant dans l'intérêt d'investiguer les processus motivationnels qui les sous-tendent. Nous préciserons qu'en outre, lorsque des recherches ont été menées, la plupart des résultats significatifs obtenus ont renvoyé à la prédiction de comportements de déviance constructive « bright side », une non significativité étant le plus souvent constatée pour les variables censées expliquer la mise en œuvre des comportements de déviance

constructive « dark side » (Galperin, 2002 ; Robbins et Galperin, 2010 ; Morrison, 2006 ; Déprez, 2017 ; Chowdhury, 2015).

La littérature nous apprend par ailleurs que nombre de perceptions de situations de travail et d'attitudes contribuent à prédire les comportements de déviance destructive et de citoyenneté organisationnelle, bien qu'un consensus sur leurs effets soit, pour la plupart d'entre eux, absent. De même, selon les rares études produites sur la déviance constructive « dark side », il semble que certains de ces déterminants puissent agir sur leur apparition (autonomie, implication organisationnelle affective). Les autres déterminants (tensions de rôle, SEP) sont, à ce jour, suggérés mais, à notre connaissance, n'ont pas été validés par des travaux de recherche. Il en est de même pour l'implication dans le métier dont nous formulons qu'elle puisse favoriser la DC au regard de l'orientation « résultat » fortement présente dans sa mise en œuvre.

Notons que l'association de ces variables entre elles n'a, à notre connaissance, pas encore été explorée pour les comportements retenus dans le cadre de la présente thèse.
Notons également que, pour plusieurs auteurs, ces variables ont des effets sur la santé (néfaste vs. protecteur).

Ceci nous a amené à interroger les relations entre comportements de citoyenneté organisationnelle et de déviance au travail, et santé perçue, à travers l'épuisement professionnel.

B – Relations entre comportements de citoyenneté organisationnelle ainsi que déviance au travail et épuisement professionnel (EP)

Plusieurs définitions de l'épuisement professionnel sont proposées, parmi lesquelles celle de Maslach, l'une des plus connues et retenues dans la littérature, pour laquelle il peut se définir comme « un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de diminution de l'accomplissement personnel pouvant survenir pour des individus faisant un travail quelconque » (1982, p.3) et celle de Shirom et Melamed (2006, p. 179) caractérisant l'épuisement professionnel comme « un épuisement physique, émotionnel et cognitif résultant d'une diminution continue des

ressources valorisées par l'individu du fait d'une exposition chronique à un stress professionnel ». Cette seconde définition est à mettre en lien avec la Théorie de la Conservation des Ressources (COR Theory, « *Conservation of Resources* » ou TCR), qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de la présente thèse.
Notons que ces deux définitions envisagent l'épuisement professionnel comme tridimensionnel malgré des dimensions divergentes.

Concernant les comportements de déviance destructive, différents auteurs suggèrent, voire observent, des relations entre ceux-ci et l'épuisement professionnel, variant selon les modèles sous-tendant leurs travaux (corrélation, effet de l'épuisement professionnel sur l'émission de comportements déviants destructifs, effet de la déviance destructive sur l'épuisement professionnel), et menés auprès de populations diverses (métiers, pays…).

Ainsi, Jones (1981a, 1980) suggère que des individus connaissant un épuisement émotionnel ont plus tendance à faire des pauses non autorisées ou encore à en agresser d'autres.

En 1993, Cordes et Dougherty (p. 644) suggèrent que les personnels de service client sont susceptibles de développer des niveaux moyens à élevés d'épuisement professionnel parce qu'« ils sont coincés dans une position difficile quand ils perçoivent que les exigences des clients ne peuvent ou ne pourront pas être remplies par l'organisation ». Singh, Goolsby et Rhoads observent, l'année suivante, un lien entre épuisement professionnel et comportements dysfonctionnels, également auprès de personnels de services clients.
Liang et Hsieh (2007), dans leur étude menée auprès d'une population taiwanaise, constatent, à travers les composantes de l'épuisement professionnel de Maslach (1982), que les scores de dépersonnalisation prédisent les comportements de déviance destructive tandis qu'il n'en est pas de même pour l'épuisement émotionnel et le manque d'accomplissement personnel. Selon eux, le lien entre DD et épuisement professionnel serait indirect, *via* la dépersonnalisation.

Krischer, Penney et Hunter (2010) montrent, pour leur part, un effet de la DD sur l'épuisement professionnel, la mise en œuvre de comportements déviants destructifs

contribuant à réduire, selon eux, l'épuisement émotionnel auprès d'un échantillon d'employés américains. Parmi des individus percevant un faible niveau de justice distributive, ceux qui se sont engagés dans des comportements de déviance (*e.g.* travailler plus lentement, quitter le travail plus tôt qu'il ne l'est autorisé) expriment en effet moins d'épuisement émotionnel que ceux s'étant retenu de le faire. Ils en déduisent que ces stratégies sont susceptibles de produire des effets positifs. Néanmoins, nous relevons le fait qu'il semble s'agir principalement de comportements de retrait (produire moins), ceci ne renvoyant pas à la palette plus large de conduites de DD selon Robinson et Bennett (2000).

Enfin, nous rappellerons la lecture de la Théorie de la Conservation des Ressources, selon laquelle la crainte de mobiliser inutilement de nouvelles ressources peut conduire l'individu à s'orienter vers des solutions défensives inadaptées, elles-mêmes favorisant à leur tour la survenue d'un épuisement professionnel (Shirom, 1989, 2006 ; Hobfoll, 1989, 2001) ; il y a, dans ce cas, un effet spirale des pertes de ressources.

Pour les CCO comme pour la déviance destructive, les lectures sont particulièrement contrastées quant à leur relations avec l'épuisement professionnel, les échelles et composantes retenues variant par ailleurs et ne permettant pas de stabiliser de conclusions.

Certains auteurs n'observent pas de lien (Kasa et Hassan, 2015 ; Ying, 2012). Selon d'autres, le lien est négatif pour une ou deux composantes, pas pour toutes. C'est le cas de Chiu et Tsai (2006) qui démontrent que l'épuisement émotionnel et le manque de développement personnel prédisent une moindre émission de CCO, ou encore de Aslam, Ahmad et Anwar (2012) au Pakistan.

Concernant un éventuel effet de l'un sur l'autre, Cropanzano, Rupp, et Byrne (2003) observent un effet de l'épuisement émotionnel sur la réduction de l'émission de CCO, tandis que Sesen, Cetin et Basim (2011) retiennent le manque de développement personnel. A titre d'exemple également, Kurniawan (2015), en Indonésie, relève un effet des deux composantes de l'épuisement professionnel de Demerouti (épuisement et désengagement) sur les CCO.

Pour Vigoda-Gadot (2006) s'intéressant à la dimension obligatoire des CCO, le lien est positif. Ainsi plus il y a d'émission de CCO, plus il y a d'épuisement professionnel.

La Théorie de la Conservation des Ressources sert, comme pour la déviance destructive, parfois de modèle à l'explication d'éventuelles relations entre les deux. Halbesleben et Bowler (2007) affirmant que la relation entre épuisement professionnel et performance au travail est mieux comprise en termes d'investissement dans des ressources, relèvent que les individus étant les plus épuisés sont ceux qui développent le moins de comportements « dans le rôle » mais le plus de CCO. Halbesleben et *al.* (2004, p. 871) pointent également l'importance du soutien social en tant que ressources, collègues et supérieurs hiérarchiques « étant les mieux placés pour fournir un soutien instrumental aidant à remédier aux facteurs de stress conduisant à l'épuisement professionnel » (toujours en lien avec la Théorie de la Conservation des Ressources et avec le modèle des exigences et des ressources au travail de l'épuisement professionnel, *voir infra*).

Concernant la déviance constructive, disposant de peu d'études, nous irons, là encore, au-delà des seules relations avec l'épuisement professionnel.
Partant des suggestions de Galperin (2012) quant à un relatif inconfort à recourir à des transgressions, Déprez, dans ses travaux de thèse (2017) choisit de mesurer les conséquences associées aux comportements de déviance, en particulier, le bien-être psychologique, la détresse psychologique à travers les trois composantes de Gilbert (2011, l'irritabilité/agressivité, l'anxiété/dépression et le désengagement au travail) mais aussi l'intention de partir. Il étudie un modèle dans lequel les comportements de changement et d'innovation seraient des modérateurs. Aucun lien n'est cependant observé pour les effets mesurés des comportements déviants constructifs « *dark side* », tandis que les comportements « *bright side* » tels que la « Voix » expliquent, pour partie, le bien-être psychologique.

Mertens et *al.* (2016) pointent, quant à eux, le fait que certaines manifestations de déviance constructive puissent améliorer la performance organisationnelle à travers une étude réalisée auprès des salariés d'une entreprise de commerce en Australie, participant même d'un développement de partage de connaissances (que nous serions tentés de lire en termes de nouvelles ressources). Spreitzer et Sonenshein

(2004) suggéraient, de leur côté, sans pour autant l'avoir opérationnalisé, un effet positif à travers le bien-être subjectif.

Ainsi, malgré une absence de consensus sur ce sujet, des relations pourraient s'observer entre épuisement professionnel et comportements de déviance destructive et de citoyenneté organisationnelle. La seule étude ayant, à notre connaissance, tenté d'opérationnaliser déviance constructive « dark side » et santé (Déprez, 2017, voir supra) ne relève, pour sa part, aucun lien.
Ceci nous conduit à vouloir approfondir l'examen de ces éventuelles relations ou absences de relations. En particulier, nous retenons l'intérêt de plus particulièrement cibler, parmi les CCO, ceux orientés vers les individus, Halbesleben et Bowler (2007) suggérant l'importance du soutien social en tant que ressources (les CCO-I renvoyant à des comportements d'aide, de coopération, contrairement aux CCO-O).

Avant de formuler nos questions de recherche, nous nous proposons de rappeler quelques définitions relatives au stress et les modèles qui les sous-tendent, ceux-ci étant souvent mobilisés pour expliquer les relations entre comportements au travail et épuisement professionnel.

C – Les modèles du stress

Le stress est un enjeu majeur de notre époque au point que, depuis 2005, l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) a instauré un véritable programme visant à le combattre. Ses effets ont été largement étudiés, donnant lieu à différents travaux, notamment en milieu professionnel, et à différents modèles.

Les premiers modèles du stress sont de type stimulus-réponse, postulant que le stress est une réponse à un stresseur. Selye (1936) est le premier à décrire le phénomène du stress, constitué selon lui de trois phases successives, la dernière (phase d'épuisement) se développant lorsque les ressources de l'individu ne parviennent plus à compenser le stress perçu, celui-ci ayant été généré par une exposition prolongée à des agents déclencheurs. Il y a stress chronique.

Par la suite, Lazarus et Folkman (1984), cherchant à combler les limites des propositions leur ayant précédé, élaborent un modèle transactionnel, dans lequel le stress apparait comme une rupture d'équilibre du système émotionnel-cognitif-environnemental. Cette rupture peut être lourde de conséquences sur les plans physique, mental et relationnel (Thurin & Baumann, 2003). La singularité de leur approche est de considérer que l'individu produit des ajustements, « transactions » avec son environnement, pour faire face (« *to cope* ») aux perturbations, réelles ou perçues, qu'il ressent. L'individu ne subit donc pas passivement les événements de vie aigus mais essaie d'y faire face. Le *coping* peut être défini, selon Lazarus et Folkman (1984) comme l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, (déployés) pour gérer les exigences spécifiques internes et/ou externes qui sont évaluées (par la personne) comme consommant ou excédant ses ressources.
Il peut prendre diverses formes : cognitions (réévaluation de la situation stressante ou des ressources disponibles, restructuration cognitive, plans d'action…), affects (expression ou au contraire répression de la peur, la colère, la détresse…) ou comportements (résolution de problème, recherche d'information, recherche d'aide, consommation de substances, activité physique…). Ces réactions permettent à la personne de tenter de transformer la situation et/ou de se modifier soi-même pour la rendre plus tolérable.

Il s'agit donc d'une conception cognitiviste du stress dans laquelle c'est la phase d'évaluation qui est primordiale, celle-ci précédant les ajustements mis en œuvre. Il n'y a, selon cette théorie, pas de stratégie efficace ou inefficace en soi ; celles-ci s'évaluent en lien avec les caractéristiques de la situation à affronter.
Les processus transactionnels les plus étudiés, en lien avec cette évaluation, sont le contrôle perçu, le stress perçu, mais aussi le soutien social perçu, et l'auto-efficacité perçue.

Une des conséquences les plus importantes du stress réside dans le phénomène de l'épuisement professionnel présenté par Freudenberger dans les années 1970, que Maslach (1982) reprendra plus tard à travers 3 composantes (voir *supra*). Si les composantes de ce syndrome les plus retenues dans les études produites depuis ces dernières décennies sont celles proposées par Maslach, il est néanmoins à noter le

fait que d'autres ont choisi de les remanier. Ainsi, suggérant que les composantes de Maslach peuvent être sources de confusion, Shirom et Melamed (2006, p. 179) retiennent, quant à eux, la fatigue physique, la lassitude cognitive et l'épuisement émotionnel.

Karasek (1979) dans son modèle des Demandes – Contrôle au travail (« *Demand – Control* ») suggère, comme Lazarus et Folkman (1984) une rupture d'équilibre à l'origine de problèmes de santé. Celle-ci surviendrait entre les demandes faites à l'individu d'une part (charge de travail, exigence de performance et de rentabilité, …), les ressources mises à sa disposition d'autre part. Notons que le soutien social peut constituer un modérateur de l'effet de ces variables sur la santé.

Le modèle de Siegrist (1996) « effort – récompenses » (*« effort-reward imbalance : ERI »)* est, comme celui de Karasek, interactionniste. Mais il met, quant à lui, l'accent sur la notion de récompense (Siegrist, 1996), considérant que le malaise est causé par une rupture d'équilibre entre l'effort à fournir et la récompense perçue (*e.g.,* salaire, promotion). Un emploi très exigeant, associé à une forte reconnaissance maintiendrait l'équilibre tandis que cette même charge de travail, associée à une absence de perspective en matière d'évolution professionnelle par exemple, contribuerait à un très fort niveau de stress (De Jonge et *al.* 2000). Notons que l'engagement est, dans ce cadre, associé au besoin d'une forme de retour sur investissement.

Il convient d'ores et déjà de relever le fait que la majorité des auteurs met en balance exigences et ressources d'une part, que beaucoup mettent en avant les stresseurs, facteurs néfastes de l'environnement de travail. Néanmoins, certains se proposent d'envisager la santé au travail dans une autre perspective, moins pathogénique et plus salutogénique, parmi lesquels Hobfoll (1989) dans sa théorie de la conservation des ressources (*COR-Theory, « Conservation of resources »*) qui lie théories environnementales et cognitives du stress.

La Théorie de la Conservation des ressources (TCR)

La Théorie de la Conservation des Ressources a été utilisée comme mécanisme principal d'explication du processus de l'épuisement professionnel et du stress dans des environnements de travail (Grandey & Cropanzano, 1999 ; Janssen, Schaufeli, &

Houkes, 1999 ; Shirom, 1989, 2006 ; Westman & Eden, 1997 ; Wright & Cropanzano, 1998).

Hobfoll (1989) distingue 4 catégories de « ressources » :
- les objets : matériels ou symboliques, tels qu'une voiture
- les caractéristiques personnelles : telles que les compétences, l'estime de soi
- les conditions : nous retrouverons ici par exemple le statut familial ou encore la sécurité du travail
- les énergies : celles-ci peuvent être valorisées par l'individu et/ ou lui servir à obtenir d'autres ressources (objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies).

Les deux premiers principes de la Théorie de la Conservation des Ressources concernent :

- la primauté de la perte de ressources par rapport au gain de ressources,
- l'investissement dans des ressources.

Y sont associés les corolaires suivants (Hobfoll, 2001) :

- ceux qui ont plus de ressources sont moins vulnérables à la perte de ressources et plus capables d'orchestrer un gain de ressources
- à l'inverse, ceux qui ont moins de ressources sont plus vulnérables à la perte de ressources et moins capables de gagner des ressources,
- ceux qui possèdent des ressources sont plus en capacité de générer de nouveaux gains, les premiers contribuant aux suivants ; parce que la perte est plus impactante que le gain, les cycles de pertes de ressources génèrent plus d'effet et se produisent de manière plus rapide que les cycles de gains ne le font,
- ceux qui ont un déficit de ressources ont plus de probabilité d'adopter des postures défensives dans le but de préserver leurs ressources et éviter d'en perdre de nouvelles.

Hobfoll, contrairement au modèle transactionnel, pointe le fait que les ressources valorisées le sont en lien avec la société, qu'elles seraient socialement partagées et pas seulement propres à l'individu.
Selon la Théorie de la Conservation des Ressources, les différences individuelles de réponse au stress sont le reflet des différences réelles de disponibilité des ressources

pour une personne donnée et des conditions environnementales dans lesquelles celle-ci évolue.

L'individu mobiliserait, en présence de difficultés, les ressources à sa disposition. En l'absence de ressources nécessaires, ou lorsque les ressources valorisées par lui sont menacées ou amoindries, il pourrait se retrouver en situation de stress, voire d'épuisement.

Les ressources peuvent être internes [propres à la personne (*e.g.,* structure cognitive, personnalité, expérience)], ou externes [ressources organisationnelles ou sociales (*e.g.,* soutien social)].

Ceci conduit à de nouveaux corolaires :

- ressource externe, le support social est le vecteur essentiel par lequel les ressources d'un individu sont étendues en dehors du domaine limité des ressources qui sont contenues dans le soi. Il est défini comme « ces interactions sociales ou relations qui fournissent à l'individu un soutien effectif ou un sentiment d'attachement à une personne ou à un groupe perçu comme bienveillant ou aimant » (Hobfoll et Stokes, 1988, p. 499).
- l'ensemble des ressources personnelles et sociales sont, en ce sens, deux aspects indissociables de l'identité d'un individu.

Ces corollaires conduisent à une pulsion motivationnelle. En particulier, les individus luttent pour préserver leur support social, et pour répondre au besoin de préserver des ressources spécifiques, et pour préserver leur identité.

Des ressources telles que le SEP et le soutien social, pourraient être, toutes deux, désirées en tant que telles et très importantes en ce qu'elles contribuent au maintien d'un fort réservoir de ressources. Ceci va dans le sens des travaux de Bandura (1997) pour le SEP et d'Antonucci (1985) ou encore Halbesleben et Bowler (2007), Marchand et Vandenberghe (2015) pour le soutien social. En outre, disposer d'un SEP fort serait lié à la possibilité de disposer d'un support social en contexte contraignant, tandis qu'un SEP faible renverrait à un support social pauvre, une faible estime de soi et des façons de faire face moins adaptées (Kobasa & Puccetti, 1983; Thoits, 1994).

La Théorie de la Conservation des Ressources suit ainsi le principe motivationnel selon lequel l'individu aspire à obtenir et protéger ses ressources personnelles et

sociales, et selon lequel il ressent du stress quand celles-ci sont menacées, perdues ou en l'absence de gains.

Nous relèverons le fait que le principe d'investissement dans les ressources met en avant l'importance des stratégies proactives. La TCR suggère que l'acquisition, le maintien et le renforcement des ressources sont des buts motivationnels fondamentaux requérant, pour être atteints, des efforts et coûtant des ressources (Hobfoll, 1989).

De même, nous pointerons la proposition de Hobfoll (2001), reprenant Breznitz (1983), selon laquelle les individus disposant de ressources psychologiques fortes utilisent des formes de refus relativement limitées, comme le refus d'agir immédiatement ou le refus d'impacts importants relatifs au soi. A l'inverse, ceux ayant des capacités psychologiques moindres utiliseraient des formes contreproductives plus extrêmes de refus, de par leur manque de ressources.

Notons que contrairement à la théorie de l'impuissance apprise (Seligman, 1975), il ne s'agirait pas de subir passivement l'environnement perçu comme incontrolable mais de développer des stratégies visant à limiter la perte de nouvelles ressources pour des actions à venir.
Ainsi, face à des pertes de ressources, l'individu développerait des stratégies basées sur les résultats escomptés, à travers la mobilisation de ressources, ceci conduisant à des adaptations réussies ou inadaptées. Une adaptation réussie contribuerait à l'acquisition de gains secondaires, une adaptation infructueuse à la perte de ressources, entrainant frustration et anxiété (Shirom, 1989 ; Hobfoll, 1989).

On observe ainsi un effet spirale des pertes et des gains de ressources, la première plus rapide que la seconde.

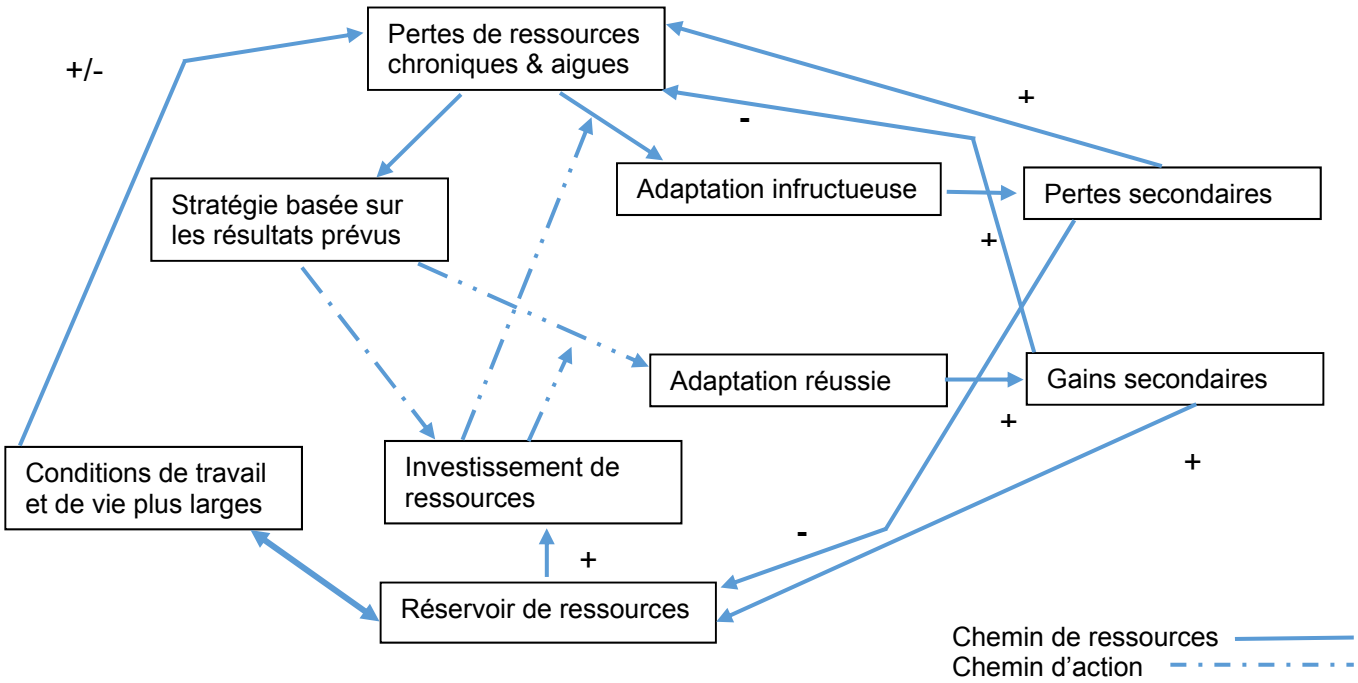


Figure 2 : Modèle de la théorie de la conservation des ressources – Extrait de Hobfoll (2001, p. 358)

Nous relèverons le fait que le rôle de l'évaluation subjective de la situation a, selon Hobfoll (2001), moins d'importance que ne le suggère le modèle transactionnel (Lazarus et Folkman, 1984). Ainsi, sans être totalement absente dans la TCR, elle aurait moins de poids prédictif que la perte de ressources même dans l'apparition d'effets néfastes pour l'individu, les circonstances pouvant plus ou moins moduler l'importance de cette évaluation (2001). Marchand et Vandenberghe (2015) donneront cependant à voir que la perte anticipée de ressources prédit, de même que la perte réelle, l'épuisement professionnel.

Enfin, comme le précise Hobfoll (2001), ce qui distingue notamment la TCR des autres théories relatives au stress est qu'elle s'intéresse à ce qui se passe en l'absence d'épuisement professionnel, **à travers la recherche de gains mise en œuvre par l'individu, celui-ci visant à remplir son réservoir de ressources.**

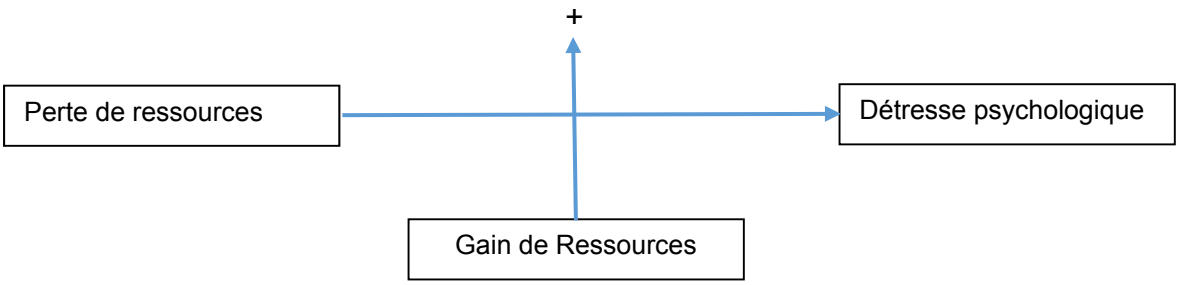


Figure 3 : Effets de la perte de ressources et de gain sur la détresse psychologique - Extrait de Hobfoll et Shirom (2001, p.64)

Shirom s'est centré sur le process de l'épuisement professionnel, relatant ses antécédents et effets dans le champ professionnel. Il se réfère à une perte initiale comme première marche d'une spirale de perte, conduisant, dans son étape ultime, à l'épuisement professionnel. Il suggère également que ce process est étroitement lié à des comportements de *coping*. Il évoque le fait que, dans les premières marches de l'épuisement professionnel, des efforts actifs sont rassemblés pour limiter l'épuisement de l'énergie. Si ces initiatives ne proposent pas de résultats positifs, les individus pourraient s'engager dans une forme de détachement émotionnel et la mise en œuvre de comportements défensifs, tous se reflétant dans les dimensions de l'épuisement professionnel.

A l'issue de cette brève présentation qui, sans viser l'exhaustivité, se fixait pour objectif de rappeler les modèles souvent mobilisés pour expliquer les relations entre comportements au travail et épuisement professionnel, nous relèverons les éléments suivants.

Selon la Théorie de la Conservation des Ressources, le processus de conservation des ressources serait le produit de conditions de vie globales associées à des circonstances de perte de ressources chronique et aigüe. Les conditions de manque de ressources tendraient à générer ou favoriser un processus de perte de ressources. L'épuisement professionnel est envisagé comme un manque de gain de ressources suivant un investissement significatif de ressources en temps, énergie, occasions perdues, pour soutenir le travail.

Cela renvoie au processus par lequel les individus expriment une augmentation graduelle de détresse, augmentation graduelle également pointée par Maslach et Leiter (1997).

Dans ce cadre, l'acquisition, le maintien et le renforcement des ressources seraient des buts motivationnels fondamentaux requérant, pour être atteints, des efforts et coûtant des ressources (Hobfoll, 1989).
Parmi les stratégies mobilisables, l'individu peut tenter de récupérer la ressource perdue mais également de la remplacer par une autre (Hobfoll, 2001).

Concernant nos questions de recherche, si nombreux sont les auteurs qui étudient les relations entre exigences – ressources et stress perçu, mais aussi épuisement professionnel, moins nombreux sont ceux qui, à notre connaissance, interrogent et mettent en parallèle les relations entre ces combinaisons de variables et les différents comportements au travail que sont la déviance destructive, les CCO-I et la déviance constructive. Il sera donc intéressant de tenter de le faire.

Nous retiendrons pour cela l'approche salutogénique de la TCR, en ce qu'elle propose d'investiguer des leviers d'action en amont de l'apparition d'épuisement professionnel. Ainsi, peut-on voir dans les comportements retenus des formes de mobilisation de ressources au service de la préservation de soi ? Certaines de ces formes de mobilisation pourraient-elles s'envisager comme fructueuses tandis que d'autres le seraient moins ? Serions-nous en présence d'un modèle articulant nos différentes variables ou seulement en présence d'effets très ciblés (si nous en trouvons) ?

Hobfoll (2001), reprenant Breznitz (1983), suggérant que des individus disposant de ressources psychologiques fortes utilisent des formes de refus relativement limitées, à l'inverse de ceux qui, de par leur manque de ressources, s'engagent dans des formes contreproductives plus extrêmes de refus, pourrait-on alors envisager que la déviance constructive renvoie à ces formes « limitées » de refus, tandis que la déviance destructive en traduirait des formes plus « extrêmes » ?

D – Modèle de recherche de l'étude 1

Nous suggérons que l'émission de **comportements de déviance constructive « *dark side* »** se développe :

- en environnement vécu comme dysfonctionnel pouvant, dans le cas présent, se caractériser par des tensions de rôles perçues susceptibles d'avoir des effets néfastes sur la santé (Rizzo et *al.,* 1970 ; Ortqvist et Wincent, 2006),
- mais en présence de ressources, parmi lesquelles le SEP (facteur clé pour comprendre l'engagement *vs* le retrait psychologique et comportemental dans les situations de travail et essentiel « à considérer vis-à-vis des problématiques relatives aux risques psychosociaux et à leur prévention », Vonthron, 2014, p. 683) et l'autonomie dans le travail perçue,
- dans l'intention de « bien faire » son travail, celle-ci pouvant se traduire par une forte implication dans le métier,
- avec une faible implication organisationnelle affective, l'organisation pouvant être perçue, du moins partiellement, comme responsable des dysfonctionnements ressentis d'une part, le « pourquoi » les personnes travaillent étant plus important que le « où » ils travaillent, selon Rideout (2010) d'autre part.

Ainsi, des exigences élevées, associées à des ressources élevées, pourraient contribuer à expliquer la mise en œuvre de comportements de déviance constructive « *dark side* » [ceci allant dans le sens des propositions de Spreitzer et Sonenshein (2004), Morrison (2006), Galperin (2002, 2012), Déprez, (2017)], en particulier en présence d'une forte implication dans le métier.

Nous préciserons le fait que si Déprez (2017) envisage l'implication organisationnelle affective comme effet de déviance constructive, nous suggérons un effet inverse (inversant le lien de causalité), en accord avec la plupart des auteurs pour les autres comportements notamment.

Nous suggérons également l'absence de relations entre déviance constructive et épuisement professionnel, la déviance constructive s'envisageant là comme stratégie proactive, en amont de l'apparition de signes d'épuisement professionnel et/ou sur ses toutes premières marches. Ceci pourrait laisser à penser d'une stratégie fructueuse pour faire face. Ceci s'appuierait également sur l'idée selon laquelle, pour Ashforth et

Mael (1998), résister peut porter en soi une valeur symbolique, une dimension salutaire pour l'identité et irait dans le sens de la proposition de Raelin (1984) pour qui certains comportements peuvent s'envisager comme adaptatifs, étant seulement légèrement dommageables pour ceux qui les mettent en œuvre. En outre, cela serait cohérent avec les observations de Déprez (2017) relevant une absence de lien entre déviance constructive *« dark side »* et épuisement professionnel.

Nous retenons la proposition de Halbesleben et al. (2007) selon laquelle **les CCO-I** peuvent s'envisager comme visant à générer du lien à l'autre, venir développer/renforcer le répertoire de ressources disponibles sur lesquelles s'appuyer. Nous appuyant sur l'idée selon laquelle puiser dans de nouvelles ressources a un coût, nous pensons qu'ils peuvent être reliés positivement à l'épuisement professionnel, êtes adoptés en tant que forme de stratégie d'adaptation. Ceci serait notamment le cas :

- en environnement contraignant,
- en présence d'implications professionnelles fortes (nous suggérons que l'individu attaché à son entreprise et à son métier puisse chercher des solutions pour mener à bien ses missions),
- mais en l'absence de ressources personnelles (SEP et autonomie dans le rôle perçu), ceci conduisant au besoin de remplacer des ressources déficientes par d'autres, perçues comme pouvant les compenser.

Cette hypothèse va certes à contre-pied de certains auteurs (Chiu et *al.,* 2006 ; Cropanzano et *al.,* 2003) mais est en accord avec d'autres (Vigoda-Gadot, 2006). Les CCO-I génèreraient ainsi certaines formes d'épuisement professionnel.

Reprenant les travaux de Krischer et *al.* (2010), nous suggérons que la **déviance destructive** puisse, elle aussi, s'envisager comme stratégie, celle-ci défensive, visant à limiter les pertes ultérieures (autrement dit, sans mobilisation de nouvelles ressources). A l'inverse de ces auteurs, nous pensons cependant qu'il puisse s'agir, là, d'une stratégie infructueuse, vecteur d'épuisement au regard des propositions de nombreux auteurs (Jones, 1981a, 1980 ; Spector, 1998 ; Fox et Spector, 1999 ; Fox, Spector, et Miles, 2001 ; Miles, Borman, Spector, et Fox, 2002 ; Penney et Spector, 2002 ; Spector et Fox, 2005), pour lesquels la déviance destructive est corrélée de manière significative avec différentes composantes de l'épuisement professionnel.

Ceci nous semble particulièrement cohérent également auprès de notre échantillon de salariés en contact avec du public (Cordes, 1993 ; Singh, 1994).

Par ailleurs, pointant l'aspect « sélection » des comportements de déviance constructive, nous suggérons, contrairement aux résultats de Galperin (2012) et Déprez (2017), qu'ils n'excluent pas la présence de CCO, en particulier les CCO-I, moins associés à l'organisation que les autres.

Nos hypothèses générales

Tensions de rôles, SEP, autonomie dans le travail perçue et implications professionnelles (à travers l'implication organisationnelle affective et l'implication dans le métier) déterminent les comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus et de déviance au travail, destructive et constructive. CCO-I et déviance destructive déterminent, à leur tour, l'apparition d'un épuisement professionnel ; la déviance constructive, n'a, quant à elle, pas d'effet sur cette variable de santé.

H1 : Des tensions de rôles perçues élevées (conflits, ambigüité et surcharge de rôles perçus) favorisent la mise en œuvre de comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers l'individu et de déviance au travail.

H1a : Elles favorisent la mise en œuvre de comportements de CCO-I.

H1b : Elles favorisent la mise en œuvre de comportements de déviance destructive.

H1c : Elles favorisent la mise en œuvre de comportements de déviance constructive.

H2 : SEP et autonomie dans le travail perçue déterminent la mise en œuvre de comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus et de déviance au travail.

H2a : De faibles niveaux de SEP et d'autonomie dans le travail perçue favorisent la mise en œuvre de comportements de CCO-I.

H2b : De faibles niveaux de SEP et d'autonomie dans le travail perçue favorisent la mise en œuvre de comportements de déviance destructive.

H2c : Des niveaux élevés de SEP et d'autonomie dans le travail perçue favorisent la mise en œuvre de comportements de déviance constructive.

H3 : L'implication organisationnelle affective et l'implication dans le métier déterminent la mise en œuvre de comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus et de déviance au travail.

H3a : Des niveaux élevés d'implication organisationnelle affective et d'implication dans le métier favorisent la mise en œuvre de comportements de CCO-I.

H3b : De faibles niveaux d'implication organisationnelle affective et d'implication dans le métier favorisent la mise en œuvre de comportements de déviance destructive.

H3c : Un faible niveau d'implication organisationnelle affective, associé à un niveau élevé d'implication dans le métier, favorise la mise en œuvre de comportements de déviance constructive.

H4 : Implications professionnelles (organisationnelle et dans le métier), exigences (tensions de rôle) et ressources (SEP et autonomie dans le travail) perçues, déterminent la mise en œuvre de comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus et de déviance au travail.

H4a : Des exigences perçues élevées, associées à de faibles ressources perçues et de fortes implications professionnelles, favorisent la mise en œuvre de CCO-I.

H4b : Des exigences perçues élevées, associées à de faibles ressources perçues et de faibles implications professionnelles, favorisent la mise en œuvre de comportements déviants destructifs (DDO et DDI).

H4c : Des exigences et ressouces perçues comme élevées, associées à une forte implication dans le métier d'une part, une faible implication organisationnelle affective d'autre part, favorisent la mise en œuvre de comportements de déviance constructive (DCO et DCI).

H5 : Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers des individus et de déviance au travail prédisent différemment l'apparition d'un épuisement professionnel.

H5a : Développer des CCO-I prédit l'apparition d'un épuisement professionnel.

H5b : Développer des comportements de déviance destructive prédit l'apparition d'un épuisement professionnel.

H5c : Développer des comportements déviants constructifs ne prédit pas l'apparition d'un épuisement professionnel.

H6 : Les dimensions de déviance constructive sont positivement corrélées aux dimensions de déviance destructive et aux CCO-I, tandis que déviance destructive et CCO-I ne sont pas liés entre eux.

H7 : Implications professionnelles, exigences et ressources perçues, déterminent la mise en œuvre de comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus et de déviance au travail, comportements qui, à leur tour, agissent différemment sur la santé.

H7a : Des exigences perçues élevées, associées à de faibles ressources perçues et de fortes implications professionnelles, favorisent la mise en œuvre de CCO-I qui, à leur tour, prédisent l'apparition d'un épuisement professionnel.

H7b : Des exigences perçues élevées, associées à de faibles ressources perçues et de faibles implications professionnelles, favorisent la mise en œuvre de comportements déviants destructifs (DDO et DDI) qui, à leur tour, prédisent l'apparition d'un épuisement professionnel.

H7c : Des exigences et ressouces perçues comme élevées, associées à une forte implication dans le métier d'une part, une faible implication organisationnelle affective d'autre part, favorisent la mise en œuvre de comportements de déviance constructive (DCO et DCI), ces mêmes comportements n'ayant pas d'effet sur l'apparition d'un épuisement professionnel.

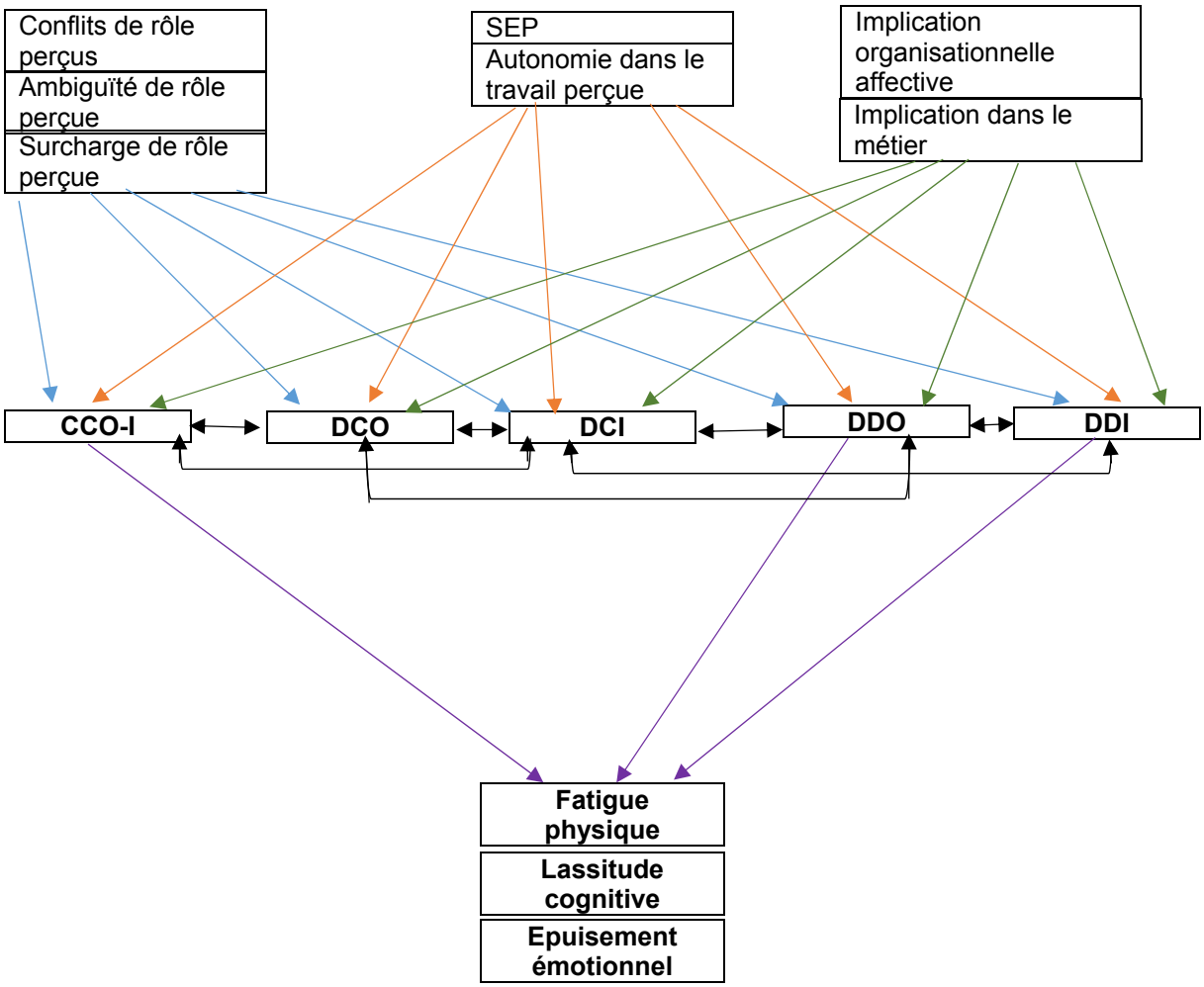


Figure 4 : Etude 1 – Modèle de recherche relatif aux déterminants de CCO-I et comportements de déviance et à leurs effets

Avant d'opérationnaliser nos variables, nous précisons que nous retenons les définitions de Bennett et Robinson (1995) pour la déviance destructive et de Williams et Anderson (1991) pour les CCO-I.

Concernant la déviance constructive, nous en retenons la définition suivante, complétée de celle de Galperin : « comportements intentionnels, volontaires, violant de manière significative les règles et procédures de l'organisation et, ce faisant, contribuent au bien-être de l'organisation, de ses membres ou des deux. Ces comportements peuvent être rendus visibles à certains et cachés à d'autres » et se catégorisent en 2 dimensions (nous conserverons les dimensions proposées par Galperin, 2012).

1.3 Valorisation de comportements de citoyenneté organisationnelle et de déviance constructive en contextes professionnels

Pour compléter notre compréhension des comportements de déviance constructive « *dark side* », et plus particulièrement leurs effets, nous nous sommes intéressés au regard porté sur leur mise en œuvre. Ceux-ci partageant avec les comportements de citoyenneté organisationnelle de se caractériser par une intention de contribution positive, notre revue de littérature portera sur ces formes de conduites au travail, excluant la déviance destructive.

A – Travaux existants sur la valorisation des CCO

La hiérarchie

Sans aller jusqu'à considérer, comme Vigoda-Gadot (2006), les CCO comme obligatoires, différents travaux donnent à voir de l'importance de leur mise en œuvre dans l'appréciation produite, ou perçue comme pouvant l'être, par la hiérarchie.

Ainsi, MacKenzie, Podsakoff et Fetter concluent, dès 1993, que les contributions « extra-rôle » sont au moins aussi importantes que les contributions « dans le rôle » dans l'évaluation globale réalisée par le supérieur hiérarchique et ce, pour des collaborateurs commerciaux, que ce soit dans les secteurs de l'assurance, de l'industrie pharmaceutique ou de la pétrochimie.

D'autres travaux suivront produisant des résultats similaires. C'est par exemple le cas pour Lowery et Krilowicz (1994), dans une étude réalisée auprès d'ouvriers en usine, ceux-ci en déduisant que les CCO ne participent pas seulement de l'évaluation de collaborateurs en relation avec des clients, du public.

C'est également le cas pour Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000) recensant plusieurs recherches et concluant non seulement à la prise en compte des CCO dans l'évaluation globale des collaborateurs mais aussi au fait que ces derniers auraient une part plus importante que la performance objective dans les appreciations produites.

La même année, Hui, Lam et Law (2000) constatent que les employés adoptant des CCO en amont d'une période d'évaluation ont plus tendance à obtenir une promotion que les autres. Ils observent également le fait que les employés percevant les CCO dans une visée instrumentale développent plus ces comportements que ceux les appréhendant dans une visée l'étant moins. Ils en déduisent qu'un employé est « plus motivé à mettre en place des CCO s'il les perçoit comme un instrument pour obtenir un résultat désirable » (notre traduction). Dans ces conditions, il est normal, selon ces auteurs, que la perception qu'ont les individus de l'importance des CCO dans leur évaluation remette en cause la nature même de ces comportements. On quitte alors le cadre de l'altruisme et du « discrétionnaire » pour entrer dans un cadre d'échange social et de normes sociales organisationnelles. Les CCO deviendraient, par conséquent, des comportements activement recherchés et positivement évalués, des éléments incontournables pour les employés qui veulent évoluer.

Au-delà de l'évaluation produite sur la performance des collaborateurs, des processus anticipatifs sont également observés, allant dans le sens des travaux précédemment cités. Ainsi, Dagot et Vonthron (2003), dans leur recherche sur l'anticipation perçue de performance professionnelle de demandeurs d'emploi, constatent que la mise en œuvre de CCO prédit les chances de réussite en entreprise. Leur étude, réalisée à partir de scenarii auprès d'intermédiaires de l'emploi, révèle que plus les personnes au chômage adoptent de CCO, meilleurs sont leurs pronostics d'évolution professionnelle et de retour rapide à l'emploi. A l'issue de leur démonstration, Dagot et Vonthron (2003, p.86) nous invitent à questionner le « caractère socio-normatif particulièrement puissant » de ces comportements.

Plus récemment, Podsakoff, Whiting, Podsakoff et Mishra (2010) confirment, eux aussi, l'existence de processus anticipatifs, leur recherche donnant à voir d'un effet de la mise en œuvre de CCO sur les décisions de sélection de recrutement.
Enfin, Gangloff (2016) évoque quant à lui une forme de clairvoyance normative par rapport à ce qui est attendu en entreprise. Il observe en effet, dans le cadre de son étude, que les CCO sont significativement valorisés par les cadres, mais également qu'ils sont choisis par des non cadres et des étudiants, en déduisant une clairvoyance des employés quant à la valorisation de ce type de comportements.

Nous observons, à travers ces différentes études, que les CCO sont largement valorisés par la hiérarchie, ceci pouvant s'expliquer par le fait qu'ils sont vus par celle-ci comme signe d'implication professionnelle et contribuant à la performance de l'organisation (Podsakoff et *al.,* 1993, 2000; Rotundo et Sackett, 2002).

D'autres travaux ont cependant été menés, nuançant les appréciations précitées. Ils ont trait, en particulier, aux motivations conduisant à l'émission de CCO ou comportements pouvant être considérés comme tels.

Ainsi, certains chercheurs observent que des supérieurs hiérarchiques tiennent compte de la motivation perçue pour apprécier les comportements mis en oeuvre. C'est le cas de Eastman (1994) qui, dans une étude conçue à partir de scenarii présentés à des professionnels, investigue la façon dont récompenses et motivations perçues à la mise en œuvre de CCO sont reliées. Ses résultats révèlent deux types de motivations à la mise en œuvre de CCO :

- altruiste : faisant référence aux valeurs personnelles, à la loyauté envers l'organisation et à un certain sens moral et éthique,
- instrumentale : traduisant un désir d'impressionner le supérieur, d'obtenir de la reconnaissance ou toute autre récompense de la part de l'organisation ou encore d'accroître ses faveurs en vue d'un futur échange.

Ces motivations génèrent chacune des effets distincts. Ainsi, les collaborateurs produisant des CCO dans une motivation perçue comme altruiste sont mieux récompensés par leur hiérarchie que ceux visant la flatterie (forme particulière de « gestion de l'image » visant à présenter une image de soi valorisée).

C'est également ce que constatent Allen et Rush (1998), lorsqu'ils relèvent un effet de la motivation perçue sur les évaluations globales produites ainsi que sur les recommandations de recompenses.

Halbesleben, Bowler, Bolino et Turnley (2010) pointent, quant à eux, une asymétrie entre la taille de l'effet d'une motivation perçue comme instrumentale *vs.* non instrumentale sur l'évaluation produite par les supérieurs hiérarchiques. Ainsi, l'effet est négatif mais moindre quand le manager perçoit des CCO motivés par une volonté de gestion de l'image, tandis qu'il est positif et plus marqué quand il attribue ces

comportements à des motivations prosociales ou « *Organizational Concern* » (« être concerné par son organisation », désir qu'elle fasse les choses bien et qu'elle donne une bonne image). Ceci peut, selon eux, contribuer à expliquer en quoi les CCO sont généralement associés à des évaluations globales élevées.

Les collègues de travail

A l'inverse des travaux, nombreux, renvoyant à une évaluation produite par la source « hiérarchie », peu de travaux s'intéressent, à notre connaissance, à la source « collègues de travail ».

Comme Allen et Rush (1998) l'avaient relevé pour les supérieurs hiérarchiques, Farrell et Finkelstein (2011) observent un effet de la motivation perçue. Ainsi, les récompenses perçues comme les plus justes par les collègues sont celles qui sont associées à l'adoption de CCO attribués à des motivations « classiques » (notre traduction, *e.g.,* altruisme *vs*. gestion de l'image).

De même, Tillman, Lawrence et Daspit (2014), se basant sur une étude réalisée auprès d'étudiants de l'enseignement supérieur, suggèrent eux aussi un effet. S'ils relèvent une influence positive des CCO sur les relations interpersonnelles avec les collègues de travail, ceux-ci ayant une vision favorable de celui qui les met en œuvre, ils notent que cette influence, est, à l'inverse, négative lorsque les CCO sont associés à une motivation servant son intérêt propre.

En outre, renvoyant à la production de CCO et non à leur évaluation, Bommer, Miles et Grove (2003) pointent le fait que celle-ci est déterminée, pour un individu donné, par le niveau de CCO émis par son groupe de travail. Nous préciserons que les CCO mesurés étaient l'altruisme, l'esprit d'équipe et la courtoisie.

Evaluations comparées

Auto-évaluation des CCO

Les recherches basées sur l'appréciation de la performance mettent en avant des autoévaluations plus indulgentes que les hétéro-évaluations (Mabe et West, 1982). Ce phénomène s'expliquerait principalement par la volonté de s'améliorer et des biais

d'attribution. Autrement dit, l'individu peut intentionnellement se surévaluer dans le but d'améliorer sa propre image aux yeux des autres. Aussi, l'autoévaluation peut être biaisée par l'intention de servir son propre intérêt, à savoir faire l'éloge de soi en cas de réussite et rejeter la responsabilité aux autres en cas d'échec, de manière à ne mettre en lumière que ses résultats positifs.

Pour ce qui est de l'appréciation des CCO, cette surévaluation de soi pourrait également s'expliquer par la non-reconnaissance de certains CCO par les autres dans la mesure où il s'agirait de comportements non prescrits. Ainsi, même répétés, les CCO auraient tendance à être moins pris en compte dans les hétéro-évaluations que les comportements directement liés à la tâche. En termes de fréquence également, il serait nécessaire que les autres observent l'individu de manière continue et constante, ce qui ne peut être le cas dans la réalité du terrain.

Hétéro-évaluation des CCO

Si les études menées sur l'évaluation de la performance à la tâche distinguent principalement le jugement de l'individu lui-même de celui de ses supérieurs (Mount, Barrick et Strauss, 1994 ; Harris et Schaubroeck, 1988), l'étude menée par Allen, Barnard, Rush et Russell (2000) questionne l'effet de la source sur l'évaluation des CCO. Auto-évaluation et hétéro-évaluation (à travers les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés) sont comparés. Les résultats obtenus auprès de leur échantillon les amène à considérer que l'appréciation des CCO produite par l'individu lui-même est comparable à celle des supérieurs, toutes deux globalement plus favorables que celle émise par les subordonnés.

Ce jugement particulièrement positif des CCO par les supérieurs, comparativement à celui des subordonnés, pourrait, selon ces auteurs, trouver deux principales explications. D'une part, l'effet de halo qui influence l'évaluation de toutes les dimensions de performance de l'employé par le supérieur. D'autre part, la motivation de l'auteur des CCO qui les considère comme une occasion de présenter une image valorisée de soi au responsable de la distribution des récompenses (c'est-à-dire son supérieur hiérarchique). Dans ce cas, l'individu aura tendance à faire des efforts pour mettre en œuvre consciemment et préférentiellement des CCO dirigés vers et donc visibles par son supérieur hiérarchique. En ce sens, les subordonnés seraient moins

directement et intensément concernés par les CCO, donc moins susceptibles d'en observer.

Turnipseed et Rassuli (2005) s'intéressent à une cible élargie outre les auto-évaluations, questionnant non seulement les évaluations réalisées par les managers mais également celles produites par les pairs. Dans leur étude menée au sein d'usines aux Etats-Unis, ils constatent, contrairement à leurs attentes, que les scores attribués aux dimensions de CCO par les pairs sont significativement plus élevés que ceux attribués par les managers. Selon ces auteurs, ceci pourrait s'expliquer notamment par le fait que ces derniers ont une meilleure connaissance de ces CCO souvent insaisissables, et ce, du fait de leur fréquence de contacts (ils travaillent plus souvent au contact les uns des autres qu'au contact de leur hiérarchie), suggestion cohérente avec la proposition de Forret et Love (2008) selon lesquels ils passent davantage de temps au travail que les supérieurs avec l'individu. Par contre, les collègues associent moins que les supérieurs hiérarchiques CCO et performance. Certes, les collègues peuvent bénéficier directement de CCO, comme être aidés en cas de surcharge de travail par un pair doté d'une plus grande expertise, (Podsakoff, Ahearne et MacKenzie, 1997), en revanche il n'est pas systématique qu'ils en déduisent pour autant un lien direct entre ce comportement d'aide et la performance organisationnelle. A l'inverse, observant ce même comportement dirigé vers les collègues, les managers s'attendent à une évaluation de la performance qui entraîne une meilleure efficacité du groupe de travail, qui impacte ensuite positivement sur l'efficacité organisationnelle (MacKenzie, Podsakoff et Paine, 1999 ; Turnipseed et *al.,* 2005).

La qualité des relations avec le superieur hierarchique comme autre déterminant des appréciations portées

Bowler, Halbesleben et Paul (2010) introduisent l'idée selon laquelle la nature des motivations attribuées à la mise en œuvre de CCO serait fonction de la qualité des relations entretenues avec le supérieur et de la source évaluative. Ils constatent en effet que :

- lorsque la relation supérieur-subordonné est de bonne qualité, les supérieurs ont tendance à valoriser les CCO émis par le subordonné en leur attribuant une motivation altruiste, c'est-à-dire que les supérieurs estiment que le salarié agit dans l'intérêt de l'organisation et en se basant sur ses valeurs pro-sociales.

- à l'inverse, dans ce même contexte (relation leader-membre de bonne qualité), les collègues tendent à dévaloriser les CCO déployés par le salarié en estimant qu'il est animé par des intentions personnelles, qu'il a pour unique objectif de servir son propre intérêt.

Ces résultats seront confirmés dans une nouvelle étude (Bowler, Paul et Halbesleben, 2017). Cette dernière relève cependant qu'en présence d'une relation supérieur-subordonné de faible qualité, les supérieurs ont, là, tendance à juger négativement la mise en œuvre de CCO par leurs collaborateurs.

B – La valorisation de la déviance constructive « dark side »

Aucune étude n'a, à notre connaissance, été produite à ce jour sur ce sujet.

Nous pointerons ainsi que les travaux réalisés portent, le plus souvent, sur des appréciations produites par la hiérarchie ou anticipées comme telles. Peu explorent la valorisation en provenance des collègues de travail. Aucune n'a trait à la valorisation de la DC. Les appréciations peuvent, par ailleurs, diverger selon la source.

Nous relèverons également que, parmi les facteurs expliquant les évaluations produites, le contexte organisationnel semble jouer un rôle significatif. C'est ainsi ce que suggère les études de Bowler et al. (2010, 2017), à travers la qualité des relations hiérarchique-subordonné(s).

Avant de présenter nos modèles de recherche, nous présenterons les cadres qui les sous-tendent.

C – Principales perspectives théoriques

Différentes perspectives théoriques ont été proposées pour expliquer les comportements de citoyenneté et leur rôle dans le contexte organisationnel. La théorie de l'échange social de Blau (1964) est, à ce jour, celle à laquelle les auteurs recourent le plus fréquemment.

La théorie de l'échange social et la norme de réciprocité

En préambule de sa présentation, rappelons que lors de l'intégration d'un individu au sein d'une entreprise, la nature de l'échange est spécifiée dans le cadre d'un contrat formel pour s'assurer que chaque partie remplit ses obligations spécifiques. Ainsi, dans le cas d'un échange purement économique, l'employeur effectue des transactions concrètes sur des avantages. En retour, le salarié tente de faire preuve de performance mais ce, en se limitant aux tâches pour lesquelles il est précisément rémunéré. Cet échange se base sur les besoins matériels de l'individu, liés à l'intérêt personnel en termes d'incitations économiques et de récompenses (Shapiro, 1993 ; Cropanzano et Ambrose, 2001).

A l'inverse, les échanges sociaux sont de nature plus abstraite et reposent sur des relations impliquant des obligations que Blau (1964) définit comme des faveurs qui créent des obligations diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur. Ils sont fondés sur la croyance de l'individu selon laquelle les autres parties de l'échange feront preuve de réciprocité et rempliront leurs obligations de manière juste et ce dans le long terme (Holmes, 1981, cité par Konovsky et Pugh, 1994). Cet horizon à long terme est indispensable au développement de la confiance.

La norme de réciprocité, partant du principe que les individus ont ce qu'ils méritent (Gouldner, 1960), est fondamentale dans cette théorie puisqu'elle renforce le respect des obligations et le sentiment de redevabilité (Coyle-Shapiro, Parzefall, 2005).
Ainsi, un individu aidera celui qui l'a aidé et se sentira plus ou moins redevable en fonction des conditions dans lesquelles l'aide aura été fournie (Greenberg, 1980, Coyle-Shapiro et *al.,* 2005 ; Deckop, Cirka et Andersson, 2003). Par exemple, si l'individu a apporté son aide dans des conditions qui lui étaient défavorables, de manière gratuite, volontaire ou encore lorsque la personne qui la reçoit est véritablement dans le besoin, le bénéficiaire de l'aide se sentira d'autant plus redevable.

Organ et Konovsky (1989), partant de l'observation d'un lien entre satisfaction au travail et CCO, suggèrent que celui-ci s'explique par la qualité de l'échange social entre l'individu et son organisation. L'individu satisfait de sa situation et de ses relations au

travail tendrait à entretenir une forme d'équité, en développant des comportements altruistes et consciencieux.
Podsakoff et *al.* (2000) précisent que la réciprocité des CCO entre pairs résulte des nombreuses conséquences positives qu'ils génèrent (les CCO-I améliorant notamment la coordination, libérant des ressources et aidant au maintien d'un climat favorable de travail). Quelques années plus tôt, Podsakoff et MacKenzie (1994) constataient qu'aider ses collègues contribue à augmenter la productivité du groupe de travail, tandis que l'esprit sportif favorise un meilleur moral au sein de l'équipe.

Daley (1997), Organ et Paine (1999) complètent la proposition d'Organ et *al.* (1989), considérant que si l'adoption de CCO est, en partie, fonction de la qualité de l'échange social, le supérieur hiérarchique joue généralement un rôle important dans la perception de la qualité de cet échange. Ceci va dans le sens des propos de Schnake (1991) pour qui les employés adopteraient des CCO en signe de gratitude envers un manager soutenant. Cet auteur suggère que les comportements de soutien du supérieur hiérarchique serviraient d'indice quant à l'importance des comportements d'entraide dans l'organisation. Ce dernier serait ainsi un modèle en matière de CCO.

Cropanzano et *al.* (2002) précisent, quant à eux, que la théorie de l'échange social repose sur l'idée selon laquelle les relations qui procurent davantage de récompenses que de coûts mènent à une confiance mutuelle durable à partir de laquelle le salarié est disposé à être davantage performant dans son travail et à mettre en œuvre davantage de CCO.
Suivant cette perspective, les CCO sont particulièrement bénéfiques à l'organisation en ce qu'ils contribuent directement à la performance organisationnelle à travers l'image plus attractive qu'elle renvoie aux yeux des collègues (Podsakoff et *al.,* 1997). De même qu'entre supérieurs et subordonnés, les échanges entre collègues sont caractérisés par divers degrés de confiance, respect et loyauté (Raabe et Beehr, 2003; Sherony et Green, 2002, cités par Omilion-Hodges et Baker, 2013). Les individus jugeant la conduite de leurs collègues équitable et respectueuse, leur accorderaient un plus grand crédit de confiance et se sentiraient obligés de leur répondre par des comportements positifs qui leur sont bénéfiques.

Cette perspective suggère que les CCO mis en œuvre par les salariés ont une influence positive sur les comportements de leurs collègues.

Ces différents éléments nous amènent à observer que la théorie de l'échange social se centre notamment sur les propriétés des interactions sociales et interpersonnelles, celles-ci renvoyant en particulier aux relations d'un individu avec :

- son(es) supérieur(s) hiérarchique(s)
- les membres de son équipe.

Nous éclairerons les premières à travers :

- le concept de LMX (*« Leader-Member-Exchange »*),
- la seconde à travers ceux de CMX (« *Coworker-Member-Exchange* ») et de TMX (*« Team-Member-Exchange »*) qui, au contraire, prend en considération la totalité des relations entre pairs au sein d'un groupe de travail.

LMX, TMX et CMX

Parmi les cadres théoriques relatifs au leadership, le concept de ***LMX***, développé par Dansereau, Green et Haga (1975), peut être décrit comme une forme spécifique de l'échange social de Blau.

Il nous intéresse en ce qu'il se focalise sur la création d'une relation d'échange entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés, formant une véritable dyade (Graen et Uhl-bien, 1995). Ainsi, le premier communique aux seconds une attente de rôle et leur fournit, en retour, des récompenses tangibles et intangibles, qui satisfont les attentes réalisées ou non (Hui, Lee et Rousseau, 2004). On observe alors un processus dans les échanges dyadiques, basé sur une réciprocité de respect, confiance et obligations (Graen et *al.,* 1995).

Le concept de ***CWX*** renvoie, lui aussi, à des échanges dyadiques, cette fois-ci entre pairs. Il suggère que, même si les supérieurs peuvent assurer au même titre que les collègues un soutien auprès des employés, ces derniers sont plus fréquemment amenés à interagir avec leurs collègues (Ferris et Mitchell, 1987), non seulement parce que leur temps de présence ensemble est moins variable qu'avec leurs supérieurs, mais aussi parce que les échanges latéraux sont davantage caractérisés par une correspondance égale et moins restreints en terme de nature d'informations.

Le concept de ***TMX***, quant à lui, rend compte de la perception par un individu de sa relation d'échanges avec son groupe de pairs comme un ensemble. Là encore, il renvoie à une norme de réciprocité (Seers, 1989) impliquant la perception, pour les membres du groupe, d'une volonté d'assister les autres, de partager des idées et « *feed-back* » par un de ses membres, celui-ci recevant en retour de leur part, aide, informations et reconnaissance.

Ce concept a été étudié aussi bien dans le cadre de groupes de travail traditionnels que dans le cadre de ceux qui s'auto-gèrent. Forret et Love (2008) ont choisi d'examiner la perception par les collègues de la qualité des relations au sein de groupes « traditionnels » de travail (managés par des supérieurs). Les relations d'échange entre collègues peuvent varier en termes de contenu et d'intensité. Toujours selon ces auteurs, les individus qui perçoivent une relation de faible qualité avec leurs collègues limiteraient leurs interactions à l'achèvement de la tâche. Au contraire, ceux qui la perçoivent de bonne qualité s'engagent dans une relation d'échange social basée sur une confiance et influence réciproques (Liden, Wayne et Sparrowe, 2000). Il en résulte des perceptions convergentes et expériences similaires entre collègues d'un même groupe, ainsi qu'une forte performance en termes de CCO-I dans la mesure où les comportements de coopération notamment ont tendance à être davantage prescrits au sein des groupes qui s'auto-dirigent. Plus précisément, la qualité des échanges serait corrélée avec les dimensions de CCO suivantes : l'altruisme, la conscience professionnelle, le civisme et la courtoisie.

Ces résultats vont dans le sens de ceux de Seers et ses collaborateurs qui ont découvert que la relation entre collègues prédit la performance au travail à travers la variance expliquée par l'échange entre subordonnés et supérieurs. En effet, Seers, Petty et Casman (1995, cités par Forret et Love, 2008) ont retenu de leur analyse que la qualité des échanges entre pairs issus d'une équipe qui s'auto-dirige était supérieure à celle entre collègues managés par des supérieurs. Selon les auteurs, les membres d'une équipe seraient animés d'un fort besoin d'être engagés dans des échanges caractérisés par le soutien, la réciprocité et la coordination de leurs efforts à la tâche, prédicteurs de cohésion et performance au sein de l'équipe.

Les processus de socialisation en organisation

Par ailleurs, Van Maanen (1976), repris par Delobbe et Vandenberghe (2001) pointe l'effet d'un groupe de pairs sur la socialisation organisationnelle des recrues. Il s'appuie sur les travaux de Becker, Geer, Hughes et Strauss (1961, cités par Delobbe et Vandenberghe, 2001) qui évoquent l'importance du groupe de travail et du groupe de pairs notamment comme un référent normatif pour les comportements adaptés.

Forret et Love (2008) s'intéressent également aux processus de socialisation. Selon eux, les collègues sont considérés comme une source primordiale dans l'acquisition des connaissances et compétences nécessaires pour assumer son rôle au sein de l'organisation. En effet, les employés observent la façon dont les autres membres de leur groupe de travail définissent leurs rôles (Feldman, 1981). Ils communiquent notamment des informations en termes de direction et de sens concernant les comportements à adopter et qui mènent à l'acquisition de leur rôle (Hackman, 1976). Ce passage du statut d' « *outsider* » à celui d' « *insider* » se traduit par l'affirmation d'une identité qui s'adapte aux normes d'engagement, de performance et de loyauté de l'organisation. A présent inclus dans le réseau informel, les salariés sont encouragés à représenter l'organisation et sollicités par d'autres membres de l'organisation pour des conseils. Leurs principales activités durant cette phase d'adaptation consistent à maîtriser leur travail et à s'ajuster aux normes et aux valeurs du groupe social.

Burt, 1987, cité par Zagenczyk et *al. (*2010) s'intéresse, quant à lui, au phénomène de cohésion entre employés. Celui-ci découlerait des relations directes dont font partie notamment les échanges de conseils. Ces derniers permettraient de nouer des liens à travers des relations lors desquelles les salariés partagent des informations relatives à leur organisation ou leur travail, ce pourquoi ces échanges sont considérés comme une source significative d'information sociale (Umphress, Labianca, Brass, Kass et Scholten, 2003, cités par Zagenczyk et *al.,* 2010). Les « *donneurs de conseils* » auraient donc une influence sur leurs collègues en ce qu'ils sont dotés de connaissances relatives à l'organisation et d'un haut niveau de maîtrise de la tâche (Morrison, 2002). En ce sens, ces derniers auraient confiance en leur capacité et compétence à fournir de l'aide (Ho et Levesque, 2005) ainsi qu'à faciliter le transfert

de connaissances liées au poste, ce qui assurerait la coordination des activités et renforcerait les normes organisationnelles (Gibbons, 2004).

Les recherches sur ce processus d'information sociale témoignent également d'un impact sur la performance dans la mise en œuvre de comportements citoyens au sein de groupes de travail. Selon Bommer, Miles et Grover (2003), le niveau de mise en œuvre de CCO par les membres de son groupe de travail explique le niveau de mise en œuvre de CCO par un inidividu donné, cet effet étant modéré par la cohérence de l'affichage de ces comportements à l'intérieur de l'équipe

Enfin, un climat positif entre collègues favoriserait l'assistance et accroîtrait la performance à la tâche non seulement en s'aidant à réaliser les buts fixés par l'organisation (Ensher, Thomas et Murphy, 2001, cités par Omilion-Hodges et Baker, 2013), mais aussi en assurant la socialisation des nouveaux entrants (Kogler-Hill, Bahniuk et Dobos, 1989, cités par Omilion-Hodges et Baker, 2013). Selon Sias (2005), la qualité des relations entre pairs est corrélée de façon positive avec la qualité des informations reçues (et donc transmises par ces mêmes pairs).
Ainsi, les collègues jouent un rôle significatif dans l'expérience de l'individu au travail dans la mesure où ils lui servent de guides organisationnels (Omilion-Hodges et Baker, 2013). En effet, selon Chiaburu et Harrison (2008), ils sont en mesure de lui prêter des ressources émotionnelles et comportementales comme le soutien, le conseil, l'information ou le temps, ressources plus accessibles et importantes à ses yeux que celles provenant d'un supérieur. Une forme de réciprocité s'opère, toujours selon ces auteurs : ainsi, quand un nouvel arrivant se sent soutenu par ses collègues de travail, il aura tendance à orienter sa contribution de réciprocité envers son équipe. Dans la mesure où le soutien des collègues est, selon ces auteurs, perçu comme pattern de comportements attendus, la plupart des formes de soutien des collègues sont considérées comme communes et largement répandues au sein des organisations. Ce consensus mène à attribuer une cause situationnelle aux comportements mis en œuvre. Ainsi, la plupart des collègues déployant au quotidien des comportements de soutien, cela contribue à renforcer l'idée selon laquelle ces comportements seraient influencés par l'environnement organisationnel. Alors que le soutien entre collègues renverrait à la norme, l'antagonisme serait, quant à lui, considéré comme exception (toujours selon Chiaburu et Harrison, 2008).

Interdépendance et proximité sociale entre collègues

Nous relèverons que, depuis ces dernières années, les organisations ont progressivement accordé de plus en plus d'importance aux relations entre collègues et ce, en s'assurant de minimiser les échelons hiérarchiques au sein des groupes de travail de manière à favoriser l'influence mutuelle des employés (Jackson et LePine, 2003; Umphress, Labianca, Brass, Kass et Scholten, 2003, cités par Omilion-Hodges et Baker, 2013).

On remarquera également une collaboration croissante au sein des groupes de travail, dans le but d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Cette dépendance accrue pourrait s'expliquer par le manque de définition des postes, dû en grande partie au développement des nouvelles technologies [Peterson (2001), repris par Forret et Love (2008)]. Ainsi, dans cet environnement de travail en constante évolution, une plus grande collaboration, flexibilité et adaptabilité sont requises de manière à parvenir aux buts fixés (Pulakos, Arad, Donovan et Plamondon, 2000).

Etant données l'interdépendance des tâches et leur proximité avec les collègues, les individus ont tendance à collaborer avec les membres de leur groupe de travail et à les considérer comme sources d'informations de manière à pouvoir effectuer des comparaisons avec leurs perceptions et croyances (Brass, Galaskiewicz, Greve et Tsai, 2004).

Par ailleurs, Klein Conn et Sorra (2001) considèrent l'interdépendance au travail comme un prédicteur de l'entente au sein d'un groupe de travail, moins influent tout de même que la qualité des relations LMX et TMX. Cette interdépendance, dans un but d'accomplissement de la tâche, permet d'établir néanmoins un niveau de base d'interaction nécessaire, d'association interpersonnelle entre les membres. Certes, elle s'en tiendrait uniquement à l'échange d'informations nécessaires, mais resterait susceptible d'encourager les similarités en termes de croyances et perceptions entre les membres de l'équipe (Berger & Luckman, 1966; Weick, 1979, cités par Ford et Seers, 2006). Les interactions sociales hors-tâches seraient, quant à elles, considérées comme des opportunités de construire socialement des croyances et perceptions partagées.

La théorie de l'attribution causale des motivations

Différentes recherches suggèrent que les CCO puissent être animés par d'autres motivations que de seules motivations altruistes.

C'est ce que suggère Bolino (1999) à propos des employés développant des CCO. Selon lui, ceux-ci ne sont pas motivés par un principe de réciprocité (ce à quoi renvoie la théorie de l'échange social) mais par l'espoir d'amener l'autre à avoir une opinion favorable sur eux. Il propose de requalifier les « bons soldats » de Organ (1988) en « bons acteurs », cherchant à s'attirer les bonnes grâces de leurs supérieurs hiérarchiques et de leurs collègues en vue de servir leurs propres buts. A côté d'une motivation altruiste existerait donc une motivation instrumentale (Eastman, 1994).

Rioux et Penner (2001), allant dans ce sens, relèvent également différents types de motivations qui conduiraient à la mise en œuvre de CCO :

- l'« *organizational concern* » (être concerné par son organisation, désir qu'elle fasse les choses bien et qu'elle donne une bonne image),
- les « *pro-social values* » (le désir de contribuer aux bénéfices des membres de l'organisation, ressentir de l'empathie, se sentir responsable et concerné par le bien-être des autres),
- l'« *impression management* » (le désir de créer une image favorable de soi).

Les deux premiers iraient dans le sens d'une motivation de nature altruiste, renverraient à une attribution positive, alors que la gestion de l'impression se réfèrerait à une motivation instrumentale et renverrait à une attribution négative.

Nous pointerons le fait qu'il faille distinguer hétéroduperie et autoduperie. Dans le phénomène dit de « désirabilité sociale », la dimension dite de gestion de l'impression, ou hétéroduperie, renvoie à une présentation de soi visant volontairement à donner une représentation positive dans des environnements qui incitent plus particulièrement à duper et/ou manipuler autrui (Juhel & Rouxel, 2005), à l'inverse de la dimension dite d'illusion sur soi, ou autoduperie, qui décrit une forme d'évaluation optimiste de soi dans laquelle l'individu croit sincèrement à la description favorable qu'il fournit de lui-même.

La théorie de l'attribution causale repose sur l'idée principale selon laquelle les hommes élaborent des explications causales à leurs comportements et ceux des

autres dans la mesure où ils ressentent ce besoin de comprendre l'environnement et faire des prédictions (Heider, 1958, cité par Bowler, Halbesleben et Paul, 2010).
Elle suggère que les attributions que l'on fait pour expliquer les comportements d'un individu donné dependent de la qualité des relations que l'on entretient avec ce même individu (Barry et Crant, 2000).

Ainsi, lorsque la relation leader-membre est de qualité, le manager aura-t-il tendance à voir les comportements de son subordonné sous un jour positif, ceci l'amenant à produire des attributions également positives quant à l'émission de ces comportements. Dans le cas d'une relation leader-membre faible, il aura, là, plutôt tendance à voir les conduites de son subordonné sous un jour négatif, ceci l'amenant à produire des attributions négatives elles aussi, de type « gestion de l'impression ».
Notons que contrairement au manager, les collègues de travail auront tendance à dévaloriser les CCO déployés par un employé dans le premier cas, estimant qu'il était animé par des intentions personnelles, qu'il avait pour unique objectif de servir son propre intérêt (Bowler et *al.,* 2010).

Par ailleurs, Henderson, Liden, Glibkowski et Chaudry (2009) reprenant diverses propositions parmi lesquelles :

- les collègues sont le plus souvent considérés comme le référent de comparaison le plus pertinent lors d'évaluations par l'individu (Mussweiler, Ruter et Epstude, 2004)
- et les individus sont susceptibles d'être particulièrement sensibles à la comparaison sociale,

évoquent l'idée selon laquelle ceci peut affecter négativement leur perception de justice et par conséquent leurs relations avec leurs collègues s'ils considèrent que ces derniers bénéficient d'un traitement plus favorable, d'une relation de meilleur qualité avec le supérieur d'équipe (Graen et Uhl-Bien). Ils suggèrent qu'un biais d'attribution serait à l'origine de cette perception d'injustice par un individu qui entretient une relation de mauvaise qualité avec son supérieur, et inversement cette variabilité serait perçue comme juste par les individus qui estiment leur échange avec leur supérieur de bonne qualité. En revanche, si le bénéficiaire d'un traitement favorable par le supérieur s'avère être, non plus l'individu lui-même mais son collègue, l'individu aura tendance à considérer que ce n'est que le résultat d'efforts déployés par ce collègue

« pour se faire bien voir ». Il en résulte une perte de confiance, de communication et une évaluation défavorable de ce collègue
« favori » par les autres membres de son équipe (Henderson et *al.,* 2009).

Sherony et Green (2002) se sont, pour leur part, intéressés aux conséquences d'un traitement similaire de deux collègues par leur supérieur sur leurs relations. Plus précisément, il s'agissait d'évaluer la qualité de sa relation avec son supérieur puis en parallèle celle de son collègue avec ce même supérieur. Ils en déduisent que la perception d'un traitement similaire entraînerait une relation de meilleure qualité entre les deux subordonnés collègues, relation appréciée selon les normes d'équité et d'égalité.

Ainsi, la qualité de la relation manager-subordonné n'impacte pas seulement l'appréciation en provenance des supérieurs hiérarchiques ; elle impacterait également celle des collègues de travail, et pas nécessairement de la même manière.

Les CCO : de l' « extra-rôle » à la norme

Enfin, Organ admet très tôt (1997) que des comportements de citoyenneté organisationnelle puissent être contraints et/ou objectivés par l'organisation, répondant à des critiques quant au caractère discrétionnaire des CCO, à leur aspect extra-rôle (Morrison, 1994) et ne renvoyant à aucun système formel de récompenses. Ceci s'observera à travers plusieurs études empiriques (voir *supra*).
Comme précédemment évoqué, Vigoda-Gadot (2006) ira, quant à lui, jusqu'à suggérer de requalifier les CCO de comportements citoyens obligatoires (« *Compulsory Citizenship Behavior* »), constatant que 75% des participants à son étude ressentaient une forte pression de la part des autres (supérieurs hiérarchiques, collègues), celle-ci pouvant les conduire à s'engager dans la mise en œuvre de CCO (voir *supra*).
Sans aller jusque là, rappelons que la frontière en « dans le rôle » et « extra-rôle » n'est pas toujours lisible, ceci pouvant affecter la perception de valorisation de l'émission de ces comportements.

Nous observons ainsi différents cadrages théoriques relatifs aux CCO.

Dans une lecture orientée vers la hiérarchie, il semble que prévalent la perspective de l'échange social et sa norme de réciprocité : si un employé contribue, à travers l'émission de CCO, à la performance de l'organisation, il en recevra des signaux positifs (e.g., Hui et al., 2000).

Du point de vue des collaborateurs entre eux, cette même perspective fait également sens. Néanmoins, nous suggérons que le cadrage de l'intégration sociale ou socio-organisationnelle au sein de l'équipe apporte un éclairage spécifique à cette population.

Par ailleurs, le contexte organisationnel, à travers la qualité des relations leader-membre notamment, semble pouvoir renforcer ou amoindrir ces cadrages relatifs à des mécanismes de base.

De fait, il semble que l'appréciation produite varie selon la source (supérieurs hiérarchiques vs. collègues).

En outre, si se pose la question de la dimension discrétionnaire des CCO, peut également se poser la question de la marge de manœuvre laissée à l'individu qui voudrait les mettre en œuvre. Si certains contextes favorisent leur émergence, d'autres les limitent-ils ?
Qu'en serait-il d'un milieu autocratique par exemple ?

Et, reprenant cette dernière question, comment le milieu organisationnel influerait-il, ou non, sur l'appréciation portée à l'émission de DC tels que définis par Galperin (2002, 2003, 2012) ou nous-mêmes (voir supra), c'est-à-dire violant de manière volontaire les règles, procédures et/ou normes ?

Avant de présenter nos modèles de recherche, nous présenterons le modèle de Likert, qui donne à voir de différents modes de gouvernance organisationnels, allant d'un mode autoritaire à un mode participatif.

Selon Fayol (1918), reconnu comme le premier théoricien du management, l'administration de l'entreprise consiste en cinq points : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Pour ce qui est de Taylor (cité par Bernoux, 1985) dont la théorie de l'organisation scientifique du travail reste partiellement utilisée dans les organisations actuelles, le management représente la direction scientifique des ateliers. Thiéthart (2010) quant à lui le définit comme l'action ou l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler. En bref, le management est par définition la discipline des managers qui exercent l'autorité.

Si le terme de leader désigne indifféremment l'individu le plus influent, la personne la plus populaire ou la plus active, l'individu préféré, le chef choisi, élu ou imposé, le manager quant à lui est un individu doté d'une responsabilité hiérarchique au sein de l'organisation, il est investi d'une autorité formelle. « De cette autorité formelle découle un statut qui conduit lui-même à différentes formes de relations interpersonnelles et de ces dernières s'induit l'accès à l'information. L'information qui, à son tour, permet au manager de prendre des décisions et d'élaborer des stratégies dans l'organisation dont il a la responsabilité » (Mintzberg, 1986). Le manager exerce donc une influence sociale imposée au groupe, c'est l'organisation qui lui confère un statut formel et officiel.

D – Le modèle de Likert

Professeur de psychologie industrielle à l'Université de Michigan, Likert a conduit des recherches sur les attitudes et les comportements humains au travail. Dans son ouvrage consacré au gouvernement participatif des entreprises, il formalise en 1967, à partir d'enquêtes de terrain, quatre styles de direction dans une conception de ce que devrait être le mode de commandement idéal.

Le mode de direction autoritaire exploiteur : le leader utilise les menaces, la coercition ainsi que d'autres méthodes basées sur la peur afin de faire respecter la conformité. Il s'agit toujours d'une approche « *top-down* » (les informations circulent du haut de la hiérarchie vers le bas) où les opinions et les sentiments des autres sont considérés comme sans valeur.

Le mode de direction autoritaire paternaliste : le leader devient un «dictateur bienveillant» qui utilise des récompenses pour motiver ses subordonnées à être plus performants. Les subordonnés s'expriment donc avec un code de communication filtré dans l'espoir d'obtenir des récompenses en retour. Les décisions basiques et triviales sont déléguées mais les décisions importantes sont toujours prises de manière centralisée.

Le mode de direction consultatif : le leader applique une politique de consultation plus soutenue. Toutefois, la plupart des flux d'informations, remontant de la base vers le sommet de la hiérarchie, sont filtrés pour obtenir l'agrément de la direction. La décision est presque toujours prise au niveau central.

Le mode de direction participatif : le leader encourage la participation de tous dans un système down-top, à tous les niveaux, y compris auprès des travailleurs en atelier. Des tentatives sont faites pour se rapprocher psychologiquement des employés. Le chef est une «figure paternelle» et représente un élément de la culture d'entreprise, dont la prise de parole influence la prise de décision finale. La direction fixe des objectifs à atteindre à des groupes d'individus qui ont une autonomie importante. Ce mode de commandement développe donc une coopération et un esprit d'équipe important entre les membres.

Les différentes recherches de Likert (1974) ont démontré la supériorité d'un style de management « participatif » caractérisé par l'association des salariés à la définition des objectifs ainsi que par une grande autonomie dans le travail et une communication ascendante et descendante, afin d'obtenir un meilleur climat social et une plus grande efficacité. En effet, il ressort de ces recherches que les systèmes de gestion les plus proches du système participatif sont les plus productifs, les moins onéreux, ceux qui engendrent un excellent rendement, de bonnes relations au travail et les meilleurs comportements, comparativement aux systèmes qui se rapprochent du système autoritaire.
Comme le rappelle Mercier (1999), Posner et Schmidt (1984) ont montré que le comportement des dirigeants influence fortement celui des employés et la prise de décision des acteurs dans l'entreprise. Toutefois, cette influence serait liée à la taille

de l'organisation : l'influence du comportement du dirigeant est plus visible dans les petites organisations que dans les grandes entreprises. Malgré tout, leurs actions servent de modèle au sein de l'organisation. A ce propos, dans ses travaux concernant les climats de travail éthique, Hirèche (2012) suggère que l'influence des dirigeants et des managers s'explique par leur exemplarité, leurs comportements servant de référence à l'ensemble de leurs collaborateurs.

Pour conclure et introduire nos modèles de recherche, nous préciserons que les différents cadrages théoriques présentés nous permettent de dégager une proposition que nous chercherons à tester aux travers de deux études distinctes mais néanmoins complémentaires sur le thème de la valorisation perçue :

- ***en provenance des supérieurs hiérarchiques,***
- ***en provenance des collègues de travail,***

des comportements de citoyenneté organisationnelle et de déviance constructive « dark side ».

<u>Valorisation perçue pour les CCO :</u>

Concernant la valorisation perçue, en provenance des supérieurs hiérarchiques, de l'émission de CCO, nous suggérons, en accord avec la théorie de l'échange social, qu'elle soit majoritairement positive quelle que soit la dimension de CCO étudiée, au regard :

- ***des nombreuses conséquences positives associées aux CCO pour l'organisation***
- ***des différents travaux relatifs à la valorisation des CCO (e.g., Hui et al, 2000 ; Dagot et Vonthron, 2003).***

Nous référant à la valorisation perçue, en provenance des collègues, de l'émission de CCO, nous suggérons des jugements perçus distincts selon les dimensions observées.

En effet, au regard des nombreuses conséquences positives associées aux CCO-I et renvoyant, au-delà de la théorie de Blau, au cadrage de l'intégration sociale ou socio-organisationnelle, nous formulons l'hypothèse selon laquelle ces comportements sont perçus comme positivement valorisés par les pairs.

Nous formulons qu'il en est de même pour l'esprit d'équipe, dimension de CCO-O selon Paillé (2006), en ce qu'il favoriserait notamment un meilleur moral au sein de l'équipe (Podsakoff et MacKenzie, 1997), participerait du climat social (ne pas se plaindre régulièrement contribuant à maintenir un climat plus serein et améliorer le moral du groupe).

A l'inverse, nous suggérons que la vertu civique puisse être envisagée comme motivée par l'intention de se faire bien voir (théorie de l'attribution causale). Caractérisée par la manifestation d'un intérêt soutenu envers les actions réalisées par l'organisation, elle pourrait constituer une forme de comportements dirigés vers et donc visibles des supérieurs hiérarchiques.

Ceci serait cohérent avec la proposition de Juhel et Rouxel (2005) pour lesquels elle pourrait renvoyer à des tentatives d' « impression management » et non à une posture pro-sociale. Elle serait ainsi perçue comme dévalorisée par les collègues de travail.

<u>Valorisation perçue pour les comportements de déviance constructive « dark side » :</u>

Si la déviance destructive vise à nuire à l'organisation et/ou à ses membres (Robinson et Bennett, 1995), coûtant de 6 à 200 milliards de dollars par an (Murphy, 1993), un rapport plus récent évoquant 38 milliards de dollars annuels, rien que dans le secteur du commerce de détail (Bamfield, 2010a), il semble intéressant de se pencher sur l'appréciation perçue de mise en œuvre de comportements déviants constructifs.

Tout d'abord parce qu'à notre connaissance, aucune étude n'a été menée dans ce domaine.

Ensuite parce que la recherche de Mertens et al. (2016) nous suggère qu'une valorisation perçue pourrait être observée, du moins en provenance des pairs. Menée en environnement situé et envisageant la déviance constructive tant dans son intention que dans sa production d'effets positifs, elle suggère en effet que les équipes les plus performantes, d'une part développent des comportements déviants, d'autre part échangent autour de ces stratégies déviantes entre pairs.

Peut-on alors envisager une valorisation perçue, en provenance des collègues de travail, de la DC ? A l'inverse, ces mêmes comportements pourraient-ils être perçus comme dévalorisés par les supérieurs hiérarchiques, ceux-ci ayant pour mission d'être garants des règles et procédures de l'organisation ?
Ceci serait cohérent avec la proposition de Morisson (2006) lorsque, concernant les « ProSocial Breaking Rules », elle évoque des comportements cachés de la hiérarchie.

Ces différentes questions nous confortent dans notre choix de nous intéresser à la perception individuelle de la valorisation par autrui de ces comportements.

Nous suggérons ainsi que la DC (DCO et DCI) puisse être perçue, en provenance des supérieurs hiérarchiques, comme dévalorisée.

Nous suggérons une évaluation perçue, en provenance des collègues de travail, comme principalement positive pour la déviance constructive, du moins dans sa composante organisationnelle, en ce qu'elle n'est pas directement adressée aux collègues de travail mais renvoie au contenu du travail lui-même, à l'organisation ou à un tiers (le client). Nous nous appuyons sur la proposition selon laquelle, bien qu'il soit important que les employés suivent les normes de l'entreprise pour un fonctionnement fluide et la survie de l'organisation, un suivi strict de toutes les normes risquerait de les freiner dans les résolutions de problèmes au travail à produire au quotidien (Galperin, 2003).

Nous suggérons une évaluation perçue en provenance des collègues de travail comme principalement négative pour la déviance constructive interpersonnelle, en ce qu'elle renvoie, du moins, dans l'opérationnalisation choisie issue de l'échelle de Galperin (voir supra) à des formes de remise en question du groupe ou de ses membres (e.g., « exprimer son désaccord par rapport à d'autres membres de son groupe de travail dans le but d'améliorer les procédures actuelles de travail » ou encore « rapporter un méfait à ses collègues afin de provoquer un changement positif au sein de l'organisation »).

<u>Effet du mode de direction sur l'évaluation perçue :</u>

Enfin, le mode de direction aurait-il un effet sur les perceptions de jugement étudiées ?

Autrement dit, au-delà de l'existence de normes sociales, existerait-il des normes partagées vis-à-vis de la valorisation des comportements hors prescrits quel que soit le type de mode de direction ? Ou au contraire y a-t-il une influence du contexte organisationnel sur cette valorisation ?

Evaluation perçue en provenance des supérieurs hiérarchiques :

En cohérence avec la théorie de l'échange social de Blau, nous suggérons qu'un mode de direction participatif favorise la valorisation perçue, en provenance des supérieurs hiérarchiques, de l'émission de CCO.

A l'inverse, nous formulons l'hypothèse d'une perception de jugement négatif renforcée en contexte de mode de direction autoritaire, pour la mise en œuvre de comportements de DC, les supérieurs hiérarchiques visant là une application stricte des règles, une conformité aux attendus de l'organisation.

Evaluation perçue en provenance des collègues de travail :

Nous suggérons que le contexte organisationnel puisse accentuer l'effet des incidences perçues, en particulier pour les CCO-I, l'esprit d'équipe et la vertu civique, mais aussi la DCI.

Ainsi, toujours en nous basant sur la théorie de Blau (1964), plus le mode de direction est participatif, plus les comportements hors prescrits, qu'ils soient de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus ou d'esprit d'équipe, seront perçus comme valorisés par les collègues de travail.

Un effet négatif serait observé en contexte directif pour l'incidence perçue de comportements de déviance constructive interpersonnelle et de vertu civique. Nous pensons qu'un contexte évalué comme contrôlant pourrait, de fait, renforcer la crainte de sanctions, répercussions en cas de non soumission, du moins visible, à l'autorité pour la DCI et favoriser la recherche de « faveurs », dévaluée par les collègues de travail.

Par ailleurs, moins le mode de direction est participatif, moins les conduites de déviance constructive organisationnelle seront perçues comme dévalorisées.

Nous supposons en effet qu'elles puissent constituer des formes de ressources dans un environnement fortement contraint.

A notre connaissance, aucune problématisation n'a été posée en ces termes, qu'il s'agisse de DC ou de CCO.
De surcroît, la majeure partie des études menées effectue une analyse au niveau individuel (dyade employé-supérieur), il s'agira donc cette fois de mener une analyse au niveau organisationnel.

Nous retiendrons le modèle proposé par Likert concernant le mode de direction de l'organisation pour tenter de répondre à cette question.

E – Modèle de recherche de l'étude 2

Nous suggérons que les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements de déviance constructive sont perçus par les salariés comme différemment appréciés par les supérieurs hiérarchiques. Nous suggérons également un effet du degré de participation du management organisationnel.

H1 : L'appréciation perçue en provenance des supérieurs hiérarchiques de l'incidence de CCO-I et de CCO-O est majoritairement positive.

H2 : L'appréciation perçue en provenance des supérieurs hiérarchiques de l'incidence de déviance constructive est majoritairement négative.

H3 : Plus le mode de direction de l'entreprise est participatif, plus l'appréciation perçue en provenance des supérieurs hiérarchiques de l'incidence des comportements de CCO est positive.

H4 : Moins le mode de direction de l'entreprise est participatif, plus l'appréciation perçue en provenance des supérieurs hiérarchiques de l'incidence d'émission de déviance constructive est négative.

	CCO-I	CCO-O	DCO	DCI
Incidence perçue	Valorisation	Valorisation	Dévalorisation	Dévalorisation
Mode de direction participatif				

Tableau I : Etude 2 – Modèle de recherche relatif à la valorisation perçue, en provenance des supérieurs hiérarchiques, de CCO et comportements déviants constructifs, en lien avec le mode de direction de l'entreprise

F – Modèle de recherche de l'étude 3

Comme pour l'étude 2, nous suggérons que les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements de déviance constructive sont perçus par les salariés comme différemment appréciés par les collègues de travail. Nous suggérons également un effet du degré de participation du management organisationnel.

H1 : L'appréciation perçue en provenance des collègues de travail de l'incidence de CCO-I est majoritairement positive.

H2 : L'appréciation perçue en provenance des collègues de travail de l'incidence d'esprit d'équipe est majoritairement positive.

H3 : L'appréciation perçue en provenance des collègues de travail de l'incidence de vertu civique est majoritairement négative.

H4 : L'appréciation perçue en provenance des collègues de travail de l'incidence de comportements de déviance constructive organisationnelle est majoritairement positive.

H5 : L'appréciation perçue en provenance des collègues de travail de l'incidence de comportements de déviance constructive interpersonnelle est majoritairement négative.

H6 : Plus le mode de direction de l'entreprise est participatif, plus l'appréciation perçue en provenance des collègues de travail de l'incidence des comportements de CCO-I et d'esprit d'équipe est positive.

H7 : Moins le mode de direction est participatif, plus l'appréciation perçue en provenance des collègues de travail de l'incidence des comportements de DCO est positive.

H8 : Moins le mode de direction de l'entreprise est participatif, plus l'appréciation perçue en provenance des collègues de travail de l'incidence d'émission de DCI et de comportements de vertu civique est négative.

	CCO-I	**Esprit d'équipe**	**Vertu civique**	**DCO**	**DCI**
Incidence perçue	Valorisation	Valorisation	Dévalorisation	Valorisation	Dévalorisation
Mode de direction participatif					

Tableau II : Etude 3 – Modèle de recherche relatif à la valorisation perçue, en provenance des collègues de travail, des CCO et comportements déviants constructifs, en lien avec le mode de direction de l'entreprise

1.4 Conclusion

Ces différents cadres théoriques et modèles de recherche étant désormais exposés, nous allons désormais présenter nos trois études, la première renvoyant aux déterminants et effets des comportements de déviance citoyenneté organisationnelle et de la déviance au travail.

Les deux suivantes étudient, quant à elles, la perception de la valorisation, en provenance des supérieurs hiérarchiques (Etude 2) puis des collègues de travail (Etude 3), de comportements de déviance constructive et de CCO, selon le mode de direction de l'entreprise.

Chapitre II – PRESENTATION DES ETUDES MENEES

2.1 Présentation de l'étude 1 : Déterminants et effets des comportements de citoyenneté organisationnelle et de déviance au travail

Préambule

Pour rappel, nous formulons l'hypothèse générale selon laquelle tensions de rôles, SEP, autonomie dans le travail perçus et implications professionnelles (à travers l'implication organisationnelle affective et l'implication dans le métier) détermineraient les comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus et de déviance au travail, destructive et constructive. CCO-I et déviance destructive prédiraient, à leur tour, l'apparition d'un épuisement professionnel ; la déviance constructive, n'aurait, quant à elle, aucun effet sur cette variable de santé (voir modèle de recherche page 64).

A - La recherche de terrain

Recueil

Le recueil de données a été réalisé par questionnaire auto-administré auprès de salariés français, n'occupant pas de fonction managériale, en poste et en contact quotidien avec des clients (pouvant être des patients, administrés, usagers,…), quel que soit le canal de communication (en face à face, par téléphone, internet), employés dans des organisations de différents secteurs et de tailles variées.

Notre choix d'interroger des personnes en poste, en contact régulier avec des clients, administrés, élèves,… s'explique par le fait que celles-ci :

- sont en *« front line »,* aux prises directes avec l'extérieur, ont à gérer la relation client, quels que soient les éventuels dysfonctionnements internes perçus,
- interviennent dans des métiers renvoyant à la notion de services (on parle pour certains métiers de métiers de services, dans l'administration de « service public »), à de la relation d'aide, de soin (*e.g.,* conseillers, psychologues, infirmiers)

et qu'il est fréquent que la question de la qualité de service soit « au cœur » (pour reprendre Clot, 2010) de leurs préoccupations. Ceci est conforme avec les propositions de Chiu et Tsai (2006) selon lesquelles l'épuisement professionnel est plus présent chez des employés en contact fréquent avec des clients, mais également de Schaufeli (2007) ou encore Cordes et Dougherty (1993), pour qui il est plus fortement associé aux individus travaillant dans des services en lien avec la personne, indépendamment de l'hétérogénéité des profils composant ces métiers et des clients auxquels ils sont associés (Dudenhöffer et Dormann, 2015).
Les participants ont été sollicités via les réseaux sociaux professionnels, en ligne, et selon un mode papier-crayon dans la rue.

Participants

151 salariés ont participé à cette étude. Tous sont en poste et en contact quotidien avec des clients (qui peuvent être des patients, administrés, usagers,…), quel que soit le canal de communication (en face à face, par téléphone, internet).
Parmi l'ensemble des participants, nous relevons une forte majorité de femmes (78%) par rapport aux hommes (22%). Près d'un quart ont moins de 30 ans (23,2%), 15,9% ont entre 30 et 39 ans, tandis que plus de la moitié a 40 ans ou plus (32,9% entre 40 et 49 ans, 28% 50 ans et plus, soit 60,9% de notre échantillon).
La majorité des salariés questionnés est issue de l'enseignement supérieur, 69,5% d'entre eux ont un niveau Bac+4 et plus. Seulement 17,1% ont un niveau inférieur ou égal au Bac.
Milieux associatifs et fonction publique représentent plus de la moitié des répondants (57,3%). Ces derniers se répartissent dans différents secteurs d'activité : l'enseignement (4,9%), la santé (8,5%), la vente et la relation client (9,8%), l'industrie (7,3%), la majorité d'entre eux étant issue des métiers du conseil [parmi lesquels les métiers de la relation d'aide, de l'accompagnement (54,9%)]. 14,6% exercent dans d'« autres » secteurs.
Peu sont en emploi précaire (15,8% dont une forte majorité de CDD), près de 10% ont un statut de fonctionnaire.
Par ailleurs, on remarque un fort niveau d'ancienneté dans le métier. En effet, 59,8% ont au moins 8 ans d'expérience, parmi lesquels 36,6% en ont 16 ou plus. Seuls 19,5% des participants déclarent moins de 3 ans d'expérience. Enfin, nous relèverons une ancienneté dans l'entreprise ventilée de manière relativement homogène (24,4%

inférieure à 3 ans, 29,3% entre 3 et 7 ans, 26,8% entre 8 et 15 ans, 19,5% supérieure à 15 ans).

Instruments de mesure

L'ensemble des variables indépendantes ont été mesurées à partir d'échelles, selon des modalités de réponse de type Likert en 5 points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Les variables indépendantes :

Nous retenons des adaptations et traductions, en français (Marchand et Vandenberghe, 2014), d'échelles conçues en anglais pour les tensions de rôles.

Conflits de rôle perçus :

Ils sont mesurés par une échelle, composée en 8 items, élaborée par Rizzo et *al*. (1970), très fréquemment utilisée dans la littérature (exemple d'item : « au travail, je suis contraint(e) de faire les choses d'une manière différente de ce qu'il faudrait normalement faire »). La consistance interne de l'échelle, pour notre échantillon, est satisfaisante (α = .90) et cohérente avec celle observée par Marchand et Vandenberghe (2014), soit α = .90.

Ambiguïté de rôle perçue :

Nous avons, dans un souci de cohérence, conservé l'échelle des mêmes auteurs (Rizzo et *al.,* 1970) que pour les conflits de rôle perçus (exemple d'item, « je sais exactement ce qu'on attend de moi »). Conçue en 5 items formulés de manière à mesurer la clarté de rôle perçue, ses scores ont été inversés. La consistance interne de l'échelle, pour notre échantillon, est satisfaisante (α = .86) et cohérente avec celle observée par ses auteurs (α = .90)

Surcharge de rôle perçue :

L'échelle de Schaubroeck, Cotton et Jennings (1989) mesure la surcharge de travail perçue. Elle est composée de 3 items (exemple d'item : « j'ai souvent l'impression d'avoir trop de travail pour une seule personne »). Sa consistance interne, pour notre échantillon, est de α = .97), soit supérieure à celle observée par ses auteurs (α = .79).

Autonomie dans le travail perçue :

Nous avons utilisé l'une des composantes de l'échelle de Karasek (1981*a*, 1981*b*) comprenant initialement 9 items. En effet, comme Vandenberghe et *al.* (2009), nous pensons que les autres dimensions, en ce qu'elles renvoient notamment aux compétences mobilisables par l'individu, vont au-delà de la seule latitude décisionnelle. Composée de 3 items, (exemple d'item : « mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même »), sa consistance interne, pour notre échantillon, est satisfaisante (α = .81).

SEP :

Nous avons retenu l'échelle de mesure de l'auto-efficacité au travail de Follenfant et Meyer (2003), renvoyant au niveau d'auto-efficacité en lien avec d'éventuels obstacles, imprévus, difficiles à gérer. Composée de 10 items se référant à des comportements spécifiques en milieu professionnel (exemple d'item « dans mon travail, je parviens toujours à résoudre les problèmes difficiles si je m'en donne la peine »). Sa consistance interne, pour notre échantillon, est satisfaisante (α = .89).

Implication organisationnelle dans sa dimension affective :

Nous avons retenu l'échelle, composée de 5 items, de Stinglhamber et Vandenberghe (2002). Issue de celle de Meyer et Allen (1991), c'est l'une des plus utilisées à ce jour dans la littérature (exemple d'item : « mon organisation représente beaucoup pour moi »). Sa consistance, pour notre échantillon, est satisfaisante (α = .73).

Implication dans le métier :

En cohérence avec l'implication organisationnelle, nous avons sélectionné l'échelle, en 5 items, de Lagabrielle, Vonthron, Pouchard et Magne (2011), adaptée de celle de Stinglhamber et Vandenberghe (2002, exemple d'item : « mon métier représente beaucoup pour moi »). Sa consistance interne est satisfaisante auprès de notre échantillon (α = .76).

Les comportements de citoyenneté organisationnelle et de déviance au travail

La déviance constructive :

Nous avons utilisé l'échelle, en 2 dimensions et 9 items, de Galperin (2012) mesurant déviance organisationnelle (5 items, exemple d'item « j'ai contourné un règlement pour

satisfaire les besoins d'un client ») et interpersonnelle (4 items, exemple d'item « j'ai exprimé mon désaccord par rapport à d'autres membres de mon groupe de travail dans le but d'améliorer les méthodes actuelles de travail »). Nous avons choisi de l'adapter à partir de sa traduction francophone initiale (Galperin, 2002), testée auprès de salariés en formation continue à Montréal, Canada. Ainsi, les items ont été conservés mais le terme « violer » utilisé dans un item, à forte connotation négative en France, a été remplacé par celui de « contourner » et le terme « superviseur » peu usité a été remplacé par « supérieur hiérarchique ». De même, a été rajouté le pronom indéfini pluriel de « certains » pour de nombreux items, allant ainsi dans le sens de notre définition des comportements de déviance constructive (« j'ai dérogé à certaines procédures de l'organisation pour résoudre un problème » au lieu de « dérogé aux procédures »). Ces propositions ont été validées par des juges experts, avant administration du questionnaire. Comme l'échelle initiale, nous mesurons la fréquence de mise en œuvre des comportements au cours des 12 derniers mois, selon 7 modalités (« jamais », « 1 fois par an », « 2 fois par an », « plusieurs fois par an », « 1 fois par mois », « de façon hebdomadaire », « quotidiennement »). Les consistances internes de ces mesures sont similaires à celles trouvées par Galperin (2006, 2012), soit α = .88 pour la DCO et α = .75 pour la DCI).

Les CCO-I :

Notre choix s'étant porté sur le concept multidimensionnel de Williams et Anderson, celui-ci nous permettant d'interroger l'une des mêmes cibles que la déviance constructive et la déviance destructive, nous avons utilisé et adapté l'échelle de Robert et Vandenberghe (2018) proposée en version française, conçue en 7 items par dimension (exemple d'item « j'ai aidé mes collègues lorsqu'ils/elles étaient absent(e)s »). Nous en avons modifié la consigne, le questionnaire initial étant notamment construit selon 5 modalités de réponses de type Likert (allant de 5 « pas du tout d'accord » à 1 « tout à fait d'accord »), pour d'une part garder les modalités de comportements retenues pour la déviance constructive, d'autre part, mesurer une fréquence de manière affinée.

Néanmoins, l'échelle ne se révélant robuste que pour les CCO-I en 3 items, c'est sur ces seuls comportements que seront produits nos résultats (α = .73).

La déviance destructive :

Nous avons retenu l'échelle de Bennett et Robinson (2000) en 2 dimensions, organisationnelles (12 items, exemple d'item « j'ai perdu mon temps à fabuler ou à rêvasser au lieu de travailler ») et interpersonnelle (7 items, exemple d'item « je me suis moqué de quelqu'un au travail »), traduite en français par Galperin (2002). Comme pour les autres comportements étudiés, nous avons conservé les mêmes modalités de mesure. Déjà utilisée à de nombreuses reprises dans la littérature, elle a cependant nécessité l'abandon de 8 items pour la DDO (α = .73) et offert une bonne consistance interne pour la DDI (α = .75).

L'épuisement professionnel

Nous avons retenu l'échelle de Sassi et Neveu (2010) issue du *Shirom-Melamed Burnout Measure* (Shirom, A., 1989; Hobfoll & Shirom, 1993, échelle traduite en français par Sassi et Neveu, 2010), car cette dernière « s'inscrit dans le prolongement direct de la théorie de préservation des ressources » (Sassi et *al*., 2010, p.178). Le SBSM s'articule, selon ces auteurs, autour des symptômes les plus importants de l'état d'usure professionnelle et présente l'avantage de n'intégrer aucune dimension susceptible d'être appréhendée comme une stratégie adaptative de défense, contrairement au « *Maslash Burnout Inventory* » à travers sa dimension de dépersonnalisation. Ceci est particulièrement important pour nous, dans la mesure où nous cherchons à questionner les relations entre l'épuisement professionnel et la déviance destructive (dont nous suggérons que cette dernière puisse s'envisager en termes de stratégie défensive). Le SMBM est composé de trois dimensions :

- la fatigue physique (présente dans d'autres échelles, telles que la « *Staff Burnout Scale for Health Professionals* » (SBS–HP; Jones, 1980),
- la lassitude cognitive (qui renvoie à des difficultés à se concentrer, mobiliser rapidement ses capacités intellectuelles),
- l'épuisement émotionnel, dimension présente dans la majorité des échelles de mesure de l'épuisement professionnel, et considérée par Lee et Ashforth (1996) comme la plus robuste.

Il comporte 14 items – fatigue physique (6), lassitude cognitive (5) et épuisement émotionnel (3) et en mesure la fréquence ressentie sur les 30 derniers jours, en 7 modalités de type Likert (allant de 1 « jamais » à 7 « toujours »). La consistance

interne, pour notre échantillon, est respectivement de α = .95 pour la fatigue physique, α = .96 pour la lassitude cognitive, α = .84 pour l'épuisement émotionnel.

B – Résultats

Les analyses ont été produites sous SPSS 24.0. La normalité de nos variables a été testée. Nos données suivent une loi normale. Notons toutefois, pour l'implication dans le métier, un coefficient d'asymétrie de l'ordre de -.90, qui reste cependant acceptable. De même, les composantes de déviance destructive, bien que n'ayant pas une *p* valeur supérieure à .005 (test de Kolmogorov-Smirnov), acceptent les tests paramétriques au regard de la taille de notre effectif.

En amont de la présentation des résultats, nous évoquerons les comparaisons de moyennes basées sur nos variables de contrôle (âge, secteur, ancienneté dans le poste, l'entreprise, le métier). Nos observations ne relèvent pas de différences significatives. Nous préciserons que les effets du genre, du niveau d'études et du statut n'ont pas pu être testés au regard de la disparité des effectifs par sous-groupe (bien supérieur à 1,5 x l'effectif).

Le tableau IV (page 104) présente les statistiques descriptives et les corrélations relatives aux variables mesurées par notre questionnaire auprès de notre échantillon. Les coefficients de corrélation linéaires (*r*) de Pearson sont retenus pour interroger les liens entre ces variables.

Sur une échelle allant de 1 à 5, si les scores moyens de perception d'exigences – conflits de rôle, ambiguïté de rôle et surcharge de rôle – sont moyens (respectivement M= 2.50, ET= .89, M= 2.32, ET= .68 et M= 3.11, ET= 1.49), ceux relatifs aux ressources sont plus élevés (allant de M=3.81, ET= .90 pour l'autonomie dans le travail perçue à M= 3.84, ET= .68 pour le SEP). L'implication dans le métier est plus élevée encore (M=4.13, ET= .71) tandis que l'implication affective organisationnelle est moins prononcée M= 3.32, ET= .82). Nous reviendrons sur ces éléments dans la partie « Discussion » (voir *infra*).

Les scores moyens de comportements auto-rapportés sont les suivants : M= 4.46, ET= 1.18 pour les CCO-I, M= 3.16, ET= 1.40 pour la DCO, M= 2.84, ET= 1.25 pour la DCI, M= 2.23, ET= .92 pour la DDO et M= 1.50, ET= .66 pour la DDI.

Enfin, pour l'épuisement professionnel, les scores moyens sont (sur une échelle en 7 points) respectivement de M= 3.96, ET= 1.58 pour la fatigue physique, de M= 3.40, ET=1.69 pour la lassitude cognitive et de M= 2.90, ET= 1.50 pour l'épuisement émotionnel. Le score moyen global de l'EP est de M= 3,46, ET= 1.50.

Nous pointerons dans un premier temps un niveau relativement élevé d'épuisement professionnel au sein de notre échantillon, au regard des normes internationales produites par Shirom[2] en 2008 (de l'ordre de 1 point d'écart, voire plus pour les hommes). Néanmoins, plusieurs années séparant ces deux relevés, les conditions de travail semblant perçues comme de plus en plus exigeantes au fil du temps, il est possible que de nouvelles mesures prises en 2017 verraient augmentées les moyennes normées. Nous observons également des scores plus élevés chez les hommes que chez les femmes, et ce, contrairement aux mesures de Shirom. Cependant, notre échantillon masculin est très faible (N=33). Nous retiendrons, quoi qu'il en soit, la présence d'épuisement professionnel ressenti dans cet échantillon de salariés en contact régulier avec des clients (du public, *etc.*).

		Fatigue physique	Lassitude cognitive	Epuisement émotionnel	Score global
Femmes N=118	Moyenne	**3.85**	**3.10**	**2.53**	**3.27**
	Moyenne normée	***2.81***	***2.07***	***1.78***	***2.33***
	Ecart-type	1.49	1.38	1.37	1.31
Hommes N=33	Moyenne	**4.14**	**3.51**	**3.19**	**3.71**
	Moyenne normée	***2.30***	***1.88***	***1.84***	***2.05***
	Ecart-type	1.71	1.84	1.58	1.60
Echantillon N=151	Moyenne	**3.96**	**3.40**	**2.90**	**3.46**
	Ecart-type	1.58	1.69	1.50	1.50

Tableau III : Statistiques descriptives de l'épuisement professionnel de notre échantillon *vs.* normes internationales

[2] Normes accessibles sur le site de Shirom (www.shirom.org)

La matrice des corrélations est présentée page 104. Nous observons des corrélations positives et significatives entre les exigences (perception de conflits, d'ambigüité et surcharge de rôle), négatives et significatives entre exigences et ressources perçues (autonomie dans le travail perçue, SEP). Celles-ci peuvent être fortes ; c'est notamment le cas concernant le lien entre conflits de rôle perçus et ambigüité de rôle perçue d'une part (r = .63, p< .01), conflits de rôle perçus et surcharge de rôle perçue d'autre part (r = .68, p< .01).

Les ressources sont, quant à elles, corrélées positivement entre elles. Ainsi, pour compléter les données précédentes, nous constatons une relation positive et significative pour le SEP avec les perceptions d'autonomie dans le travail (r = .56, p< 01).

Contrairement à nos attentes, aucune relation significative n'est constatée entre l'implication dans le métier et les différents comportements étudiés (*ns*). L'implication organisationnelle affective est par contre, et en cohérence avec nos prévisions, négativement reliée à la déviance constructive organisationnelle (r = -.20, p< .05). On n'observe qu'une tendance à la significativité pour la déviance destructive organisationnelle (r = -.15, p< .06). A notre surprise, l'implication organisationnelle affective est positivement corrélée avec la déviance destructive interpersonnelle (r = .25, p< .01) et n'est pas liée aux CCO-I (*ns*).

Concernant les liens entre exigences / ressources et comportements, et en accord avec nos prévisions, les CCO-I sont positivement corrélés à nos variables indépendantes : corrélations avec les perceptions de conflits de rôle et d'ambigüité de rôle (respectivement r = .21, p< .05 et r = .25, p<.05) et négatives avec les ressources que sont l'autonomie dans le travail perçue (r = -.21, p<.05) et SEP (r = -.25, p<.01). Ainsi, de fortes tensions de rôle, de même que de faibles ressources, sont liées à l'émission de CCO-I.

Comme anticipé, un lien existe bien entre les composantes de déviance constructive et les exigences / ressources, lien en adéquation avec nos suggestions. Ainsi, la DCO est positivement et significativement corrélée aux perceptions de conflits de rôle (r = .34, p< .01), surcharge de rôle (r = .21, p< .01) et au SEP (r = .27, p<.01). Nous n'observons cependant aucun lien significatif avec les perceptions d'autonomie dans le travail et d'ambigüité de rôle.
Comme supposé, la DCI est positivement corrélée aux perceptions de contraintes et aux ressources (conflits de rôle, r = . 43, p< .01 ; ambigüité de rôle, r = .22, p<.01 ; surcharge de rôle, r = .35, p< .01 ; autonomie dans le travail perçue, r = .21, p< .05 ; SEP, r = .28, p< .01).

Les composantes de déviance destructive ne sont que faiblement corrélées aux exigences et ressources proposées dans notre modèle. Ainsi, seule la DDO est liée aux conflits de rôle perçus (r = .16, p< .05). Aucun lien n'est observé avec le SEP ou l'autonomie perçue dans le travail (*ns*).

Par ailleurs, en accord avec nos propositions, CCO-I et épuisement professionnel sont positivement reliés (respectivement r = .25, p< .01 pour la fatigue physique, r = .28, p< .01 pour la lassitude cognitive et r = .24, p< .01 pour l'épuisement émotionnel). Ainsi, plus il y a de mise en œuvre de CCO-I, plus, parallèlement, on observe d'EP, au sein de notre échantillon.

De même, conformément à nos prévisions, nous relevons des liens positifs entre déviance destructive et épuisement professionnel pour les deux dimensions de déviance. Ainsi, la DDI est corrélée de manière significative à la fatigue physique (r = .20, p< .05), un peu plus à la lassitude cognitive (r = .26, p< .01) et plus encore à l'épuisement émotionnel (r = .37, p< .01).
La DDO est, pour sa part, principalement liée à la fatigue physique (r = .36, p< .01) et à la lassitude cognitive (r = .30, p< .01). Une tendance à la significativité est par ailleurs observée pour l'épuisement émotionnel (r = .15, p< .06).
En accord avec notre hypothèse, nous n'observons aucune corrélation significative entre les composantes d'épuisement professionnel et les dimensions de déviance constructive. Nous relevons toutefois une tendance à la significativité entre DCI et épuisement émotionnel qui, à l'inverse de notre hypothèse, est positive (r = .16, p< .06).
H5c est validée.

Par ailleurs, l'analyse des données relatives aux comportements nous informe d'un lien allant de faible à fort entre les comportements de déviance constructive interpersonnelle et les autres. En accord avec nos prévisions, elle est liée à la DCO (r= .70, p<.01) et, dans une moindre mesure, aux 2 composantes de déviance destructive (r= . 17, p< .05 pour la DDO et r = .19, p< .05 pour la DDI). DCI et CCO-I sont corrélés (r= .16, p< .05), ces résultats allant dans le sens de notre hypothèse.
Concernant la DCO, celle-ci n'est, par contre, pas corrélée avec les CCO-I, à l'inverse de nos prévisions. Pour les autres comportements étudiés, la force du lien est quasi

similaire avec celle constatée pour les 2 composantes de déviance destructive (respectivement *r* = .24, p< .01 pour la DDO et *r* = .22, p< .01 pour la DDI).
Notons que si la DDO n'est pas significativement reliée aux CCO-I, une tendance à la significativité est constatée pour la DDI (*r* = .16, p< .06), et ce, contrairement à nos attentes.
H6 est donc partiellement validée.

Enfin, en accord avec la littérature, l'épuisement professionnel est positivement corrélé aux tensions de rôles perçues (allant de r = .22, p<.01 à r= .56, p<.01) et négativement aux ressources que sont le SEP et l'autonomie dans le travail perçue (allant de r = -.28, p<.01 à r= -.48, p<.01). Les implications professionnelles ne sont, quant à elles, que négativement liées à la fatigue physique.

Tableau IV : statistiques descriptives et corrélations (*r*) pour les exigences, ressources, comportements de déviance au travail, CCO-I et composantes de l'épuisement professionnel

	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Conflits Rôle	2.50	.89	--														
2.Ambig. Rôle	2.32	.68	.53''	--													
3.Surch. Rôle	3.11	1.49	.68''	.44''	--												
4.Auton. perçue	3.84	.80	-.34''	-.47''	-.17'	--											
5.SEP	3.81	.68	-.28''	-.40''	-.22''	.56''	--										
6.Imp.O	3.32	.81	-.27''	-.27''	(ns)	.35''	.21'	--									
7.Impl.M	4.13	.71	-.17'	-.27''	-.25''	.34''	.30''	.47''	--								
8.CCO-I	4.48	1.18	.21'	.25''	(ns)	-.21''	-.25''	(ns)	(ns)	--							
9.DCO	3.18	1.40	.34'	(ns)	.21''	(ns)	.22''	-.23''	(ns)	(ns)	--						
10.DCI	2.94	1.25	.43''	.22''	.35''	.21''	.28''	(ns)	(ns)	.18'	.70''	--					
11.DDO	2.23	.82	.18'	(ns)	(ns)	(ns)	(ns)	-.19'	(ns)	(ns)	.24''	.17'	--				
12.DDI	1.60	.66	(ns)	(ns)	(ns)	.16	(ns)	.37''	(ns)	.16	.22''	.19'	.40''	--			
13.Fat.	3.98	1.58	.58''	.55''	.40''	-.33''	-.48''	-.29''	-.17'	.30''	(ns)	(ns)	.28''	.17'	--		
14.Lass.	3.40	1.69	.48''	.48''	.38''	-.28''	-.45''	(ns)	(ns)	.28''	(ns)	(ns)	.24''	.28''	.88''	--	
15.E.E.	2.90	1.50	.39''	.34''	.22''	-.30''	-.37''	(ns)	(ns)	.24''	(ns)	(ns)	.15	.43''	.73''	.81''	--

'' *La corrélation est significative à 0.01 (bilatéral)* ; ' *La corrélation est significative à 0.05 (bilatéral)* ; *Aucune* ' : *tendance à la significativité (p< .07)*

Faisant le choix d'une analyse en pistes causales, modèle parcimonieux à travers lequel seules les relations les plus robustes restent présentes, il nous a semblé pertinent de faire apparaitre les effets également observés à travers des régressions simples, puis multiples. Bien qu'absents, pour plusieurs d'entre eux, de notre modèle final, ces éléments pourront néanmoins ouvrir vers de nouvelles pistes de recherche, l'exploration de nouveaux modèles.

Les déterminants des comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus et de déviance au travail

Effet des tensions de rôles perçues

En accord avec nos prévisions, nous observons un effet de la perception de conflits de rôle sur l'émission de CCO-I, ceux-ci étant mis en œuvre en présence d'exigences perçues. Le score de **conflits de rôle perçus** contribue à expliquer 3,7% de la part de variance de ces comportements ($\Delta R^2 = .037$, $F(1,149) = 6,77$, $p < .05$).

De même, nous observons un effet de la perception d'ambiguïté de rôle sur l'émission de CCO-I, le score **d'ambigüité de rôle perçue** contribuant à expliquer 5,4% de la part de variance de ces comportements ($\Delta R^2 = .114$, $F(1,149) = 9,57$, $p < .01$).

Enfin, en cohérence avec les scores de corrélations, mais contrairement à nos attentes, le score de **surcharge de rôle perçue est non significatif** pour les CCO-I (*ns*).

H1a est partiellement validée.

Concernant la déviance destructive, on observe un très faible effet de la perception de conflits de rôle. Ainsi, le score de conflits de rôle perçus contribue à expliquer 2% de la part de variance de l'émission de DDO ($\Delta R^2 = .020$, $F(1,149) = 4,07$, $p < .05$). Aucun effet n'est observé pour la DDI.

En l'absence de corrélation entre l'ambiguïté de rôle perçue et la déviance destructive, il ne peut y avoir d'effet de la première sur la seconde.

Comme pour les CCO-I, et contrairement à nos attentes, la surcharge de rôle perçue n'explique pas non plus la DDI (*ns*).

H1b n'est que très partiellement validée.

Concernant la déviance constructive, comme suggéré, les tensions de rôles ont un effet sur l'émission de ces comportements.

Ainsi, le score de conflits de rôle perçus explique 11% de la variance des comportements de déviance constructive organisationnelle ($\Delta R^2 = .109$, $F(1, 149) = 19{,}39$, $p < .01$) et 17,7% de la variance de déviance constructive interpersonnelle ($\Delta R^2 = .177$, $F(1,149) = 33{,}28$, $p < .01$).

Le score d'ambigüité de rôle perçue explique, quant à lui, 4,1% de la variance des comportements de déviance constructive interpersonnelle ($\Delta R^2 = .041$, $F(1, 149) = 7{,}47$, $p < .01$) mais est non significatif pour la déviance constructive organisationnelle (*ns*).

Le score de surcharge de rôle perçue explique 3,8% de la variance des comportements de déviance constructive organisationnelle ($\Delta R^2 = .038$, $F(1, 149) = 6{,}98$, $p < .01$). Il explique plus fortement la part de variance de la déviance constructive interpersonnelle, 11,5% ($\Delta R^2 = .115$, $F(1,149) = 20{,}53$, $p < .01$).

H1c est validée.

Effet des ressources de SEP et d'autonomie dans le travail perçue

Concernant les CCO-I, le **SEP** explique 5,4% de la part de variance de ces comportements ($\Delta R^2 = .054$, $F(1, 149) = 9{,}59$, $p < .01$, $\beta = -.246$), **l'autonomie** dans le travail perçue 3,8% ($\Delta R^2 = .038$, $F(1, 149) = 6{,}90$, $p < .05$, $\beta = -.210$). Ainsi, moins ces ressources sont présentes, plus il y a émission de CCO-I.

H2a est validée.

En l'absence de lien entre déviance destructive et ressources (SEP et autonomie dans le rôle perçue), **H2b n'est pas validée.**

Par contre, et en accord avec nos prévisions, le SEP prédit bien l'émission de comportements de déviance constructive, expliquant 4,1% de la part de variance des comportements de DCO ($\Delta R^2 = .041$, $F(1,149) = 7{,}37$, $p < .01$) et 7,2% de la part de variance de DCI ($\Delta R^2 = .072$, $F(1,149) = 12{,}60$, $p < .01$).

L'autonomie explique, quant à elle, la DCI ($\Delta R^2 = .037$, $F(1,149) = 6{,}77$, $p < .05$). En effet, seule une tendance à la significativité est constatée pour la DCO ($\Delta R^2 = .016$, $F(1,149) = 3{,}47$, $p < .07$). **H2c est validée.**

Effet des implications professionnelles

Pour les CCO-I, contrairement à nos prévisions, nous n'observons aucun effet de l'implication organisationnelle affective ou de l'implication dans le métier.

H3a n'est pas validée en présence de ces seules variables. Nous verrons qu'il n'en sera pas de même lorsqu'il s'agira d'évaluer l'effet de l'implication organisationnelle affective sur les CCO-I à travers les analyses de régressions multiples (voir *infra*).

Concernant la déviance destructive, aucun effet n'est constaté pour la DDO. A l'inverse de nos prévisions, l'implication organisationnelle affective contribue à prédire l'émission de comportements de DDI, expliquant 5,6% de la part de variance de ces derniers ($\Delta R^2 = .056$, $F(1, 149) = 9{,}956$, $p < .01$). Ainsi, plus il y a implication organisationnelle affective, plus il y a mise en œuvre de DDI.

H3b n'est pas validée. Un effet inverse à nos prévisions est observé pour la DDI concernant l'implication organisationnelle affective.

Enfin, si une faible implication organisationnelle affective prédit bien les comportements de déviance constructive organisationnelle ($\Delta R^2 = .048$ $F(1,149) = 8{,}59$, $p < .01$, $\beta = -.233$), aucun effet n'est constaté pour la DCI. Rappelons que l'implication dans le métier était non corrélée aux comportements de déviance constructive.

H3c n'est que partiellement validée.

Effets des variables indépendantes sur les comportements étudiés

Nous avons ensuite procédé à des analyses de régressions multiples pour tester les hypothèses restantes et déterminer dans quelle mesure les contraintes perçues, associées au SEP et à l'autonomie dans le travail perçue d'une part, aux implications professionnelles d'autre part, contribuent à expliquer les comportements de déviance au travail et de CCO-I. Nous avions, préalablement, évalué les conditions de validité de ces régressions en respectant la proposition de Tabachnik et Fidell (1989) selon laquelle, pour déterminer le n correct permettant de pratiquer une régression linéaire multiple, on applique la règle suivante : le nombre de participants n doit vérifier : $n \geq 50 + 8\,m$ (où m est le nombre de variables explicatives) – ici, $n \geq 50 + (8x7) \geq 50 + 56 \geq 106$.

Par ailleurs, droite de Henry des résidus, valeurs prévues *vs*. Résidus, test de Durbin-Watson ont été vérifiés et considérés comme satisfaisants.

Concernant les CCO-I, si quatre variables de perception situationnelle au travail étaient retenues à travers les régressions simples (conflits et ambigüité de rôles perçus, SEP, autonomie dans le travail perçue), aucune d'entre elles n'apparait dans les calculs de régressions multiples. A l'inverse, le score d'implication organisationnelle affective prédit les CCO-I (expliquant 9,3%, de la part de variance de l'émission de ces comportements), alors qu'il n'apparaissait pas comme prédicteur à travers les calculs de régressions simples. Pour tenter de mieux comprendre ces résultats, nous avons procédé à la création de nouvelles variables d'effets d'interaction, avant d'introduire celles-ci dans nos calculs de régressions multiples. Celles-ci n'ont cependant pas d'effet significatif sur la mise en œuvre de CCO-I.
H4a n'est pas validée.

Pour la déviance destructive**,** un score moyen de perception de conflits de rôle élevé, associé à un faible score moyen de perception de surcharge de rôle, contribue à expliquer 6,1% de la part de variance de DDO. Si la première variable apparaissait déjà dans nos calculs de régressions simples, il n'en était pas de même pour la seconde. En outre, c'est une absence de surcharge de rôle perçue et non l'inverse qui prédit l'émission de ces comportements dans notre modèle.
Comme pour les CCO-I, nous avons procédé, sans succès à la création de nouvelles variables d'effets d'interaction.

De même que pour les CCO-I et la DDO, de nouvelles variables apparaissent dans la prédiction de l'adoption des conduites de DDI. En effet, un score moyen de perception de conflits de rôle élevé, associé à un faible score moyen de perception de surcharge de rôle, et à un niveau élevé d'implication organisationnelle affective, contribue à expliquer 15,8% de la part de variance d'émission de comportements de déviance destructive interpersonnelle. La création de nouvelles variables d'effets d'interaction nous a permis, cette fois-ci, d'observer un effet d'interaction entre conflits de rôle et implication organisationnelle affective élevée, associé à une absence de surcharge de rôle perçue, ces variables prédisant 17,6% de l'émission de déviance destructive

interpersonnelle (ΔR^2 = .176, p< .01, respectivement β= .498 pour l'effet d'interaction et β = - .402 pour la surcharge de rôle perçue).

H4b n'est pas validée. Un effet inverse à nos prévisions est observé pour la DDI.

Les comportements de déviance constructive organisationnelle sont, quant à eux, et en accord avec notre hypothèse, prédits par une association de perceptions de variables situationnelles au travail et de faible implication organisationnelle affective. Ainsi, scores élevés de perception de conflits de rôle, d'autonomie dans le travail et de SEP, associés à une faible implication organisationnelle affective, expliquent 26,7% de la part de variance de l'émission de ces comportements.

Scores élevés de SEP, de perception de conflits de rôle et d'autonomie dans le travail, expliquent également 38,9% de la part de variance de l'émission de comportements de déviance constructive interpersonnelle.

H4c est partiellement validée.

	CCO-I		**DCO**		**DCI**		**DDO**		**DDI**	
	β	t	*β*	t	*β*	t	*β*	t	*β*	t
Conflits Rôle	.174	1,377	.459 ***	4,036 ***	.471 ***	4,536 ***	.307 **	2,385 **	.472 ***	3,869 ***
Ambiguïté Rôle	.122	1,131	-.069	-.708	.142	1,598	.030	.277	- .027	- .258
Surcharge Rôle	.088	-.793	.000	-.003	.067	.734	-.291 **	-.2,584 **	-.433 ***	- 4,062 ***
SEP	-.131	-1,342	.228 **	3,008 **	.360 ***	4,489 ***	-.023	.219	-.136	-1,438
Auton. Travail	-.082	-.793	.221 **	2,384 **	.284 ***	3,349 ***	-.069	-.657	.060	.604
Impl.Orga	.249 ***	2,667 ***	-.253 ***	3,367 ***	-.029	-.374	-.123	-1,289	.374 ***	4,150 ***
Impl. Métier	-.112	-1,166	.071	.826	-.084	-1,064	.092	.945	-.104	-1,121
	R^2 Ajusté = .093 F= 3,195***		R^2 Ajusté = .267 F= 8,825***		R^2 Ajusté = .389 F= 14,659***		R^2 Ajusté = .061 F= 2,386**		R^2 Ajusté = .158 F= 5,015***	

Coefficient de régression standardisé (β) présenté avec : ***p< .01, **p< .05, *p<.1

Tableau V : Régressions linéaires multiples : variables influençant les comportements de citoyenneté organisationnelle et de déviance au travail

Effets des comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus et de déviance au travail sur les composantes d'épuisement professionnel

Comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus et déviance destructive interpersonnelle expliquent le mieux notre variable de santé. La DDO explique, quant à elle, fatigue physique et, dans une moindre mesure, lassitude cognitive, tandis que les comportements déviants constructifs n'expliquent aucune des composantes d'épuisement professionnel.

Concernant les CCO-I et conformément à nos prévisions, ils expliquent, bien que faiblement, les trois composantes de l'épuisement professionnel, respectivement 5,6% de part de variance de la fatigue physique ($\Delta R^2 = .139$, $F(1,149) = 9,876$, $p < .01$), 7,2% de part de variance de la lassitude cognitive ($\Delta R^2 = .072$, $F(1,149) = 12,674$, $p < .01$) et 5,3% de part de variance de l'épuisement émotionnel ($\Delta R^2 = .053$, $F(1,149) = 9,410$, $p < .01$).

H5a est validée.

Les conduites de déviance destructive prédisent également l'épuisement professionnel. Ainsi, la DDI explique les trois composantes de celui-ci, respectivement 3,4% de part de variance de fatigue physique ($\Delta R^2 = .034$, $F(1,149) = 9,876$, $p < .01$), 6,1% de part de variance de lassitude cognitive ($\Delta R^2 = .061$, $F(1,149) = 10,791$, $p < .01$) et 13,4% de part de variance d'épuisement émotionnel ($\Delta R^2 = .134$, $F(1,149) = 24,305$, $p < .01$).

L'émission de comportements de DDO n'explique, quant à elle, que deux composantes de l'épuisement professionnel, respectivement 12,5% de part de variance de fatigue physique ($\Delta R^2 = .125$, $F(1,149) = 22,534$, $p < .01$) et 8,1% de part de variance de la lassitude cognitive ($\Delta R^2 = .081$, $F(1,149) = 14,284$, $p < .01$) On observe cependant une tendance à la significativité pour l'épuisement émotionnel ($\Delta R^2 = .017$, $F(1,149) = 3,615$, $p < .06$).

H5b est validée.

Enfin, concernant la déviance constructive, la DCO ne prédit pas d'épuisement professionnel. Il en est de même pour la DCI malgré une tendance à la significativité observée pour l'épuisement émotionnel ($\Delta R^2 = .017$, $F(1, 149) = 3{,}669$ $p < .06$).

Analyse en pistes causales de notre modèle

Nous avons utilisé plusieurs indices d'ajustements pour estimer la robustesse, en termes de structure, de notre échelle. En suivant les recommandations de Byrne (2012) et Kline (2016), nous avons retenu l'indice de la racine carrée moyen d'erreur d'approximation (RMSEA ; Steiger, 1990) et l'intervalle de confiance 90% (Cheung & Rensvold, 2002), la valeur du chi-carré (χ2) et le degré de liberté (*df*), l'indice d'ajustement comparé (CFI, Bentler, 1990), l'indice de Tucker-Lewis (TLI; Tucker & Lewis, 1973), l'indice de la racine du carré moyen d'erreur (SRMR) et le critère d'information Akaike (AIC; Akaike, 1987; Bozdogan, 1987). Nous avons également suivi les recommandations de Cheung et Rensyold (2002) selon lesquelles il n'est pas pertinent de retenir l'analyse du Δχ2 (Satorra & Bentler, 1988) pour déterminer une équivalence entre 2 modèles. Nous avons, de ce fait, retenu l'utilisation des différences entre indices de TLI et de CFI (ΔTLI, ΔCFI). Ainsi, pour le RMSEA et le SRMR, des valeurs inférieures à .08 indiquent un modèle acceptable (Browne & Cudeck, 1993), des valeurs inférieures ou égales à .06 un bon modèle (Hu & Bentler, 1999), et des indices inférieurs à .05 un modèle très ajusté (MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996). Pour les indices de CFI et de TLI, la règle générale est d'accepter des valeurs supérieures à .90 pour estimer un modèle acceptable, et supérieures à .95 pour un modèle ajusté (Hu & Bentler, 1999). Une différence significative entre deux modèles implique que ΔTLI et ΔCFI soient supérieur à une valeur de .01 (Cheung & Rensvold, 2002).

Les indices du modèle initial sont très médiocres ($\chi 2$ (195) = 1271.99, $p < .001$; RMSEA = .14 ; CFI = .86 ; TLI = .72 ; SRMR = .15 ; AIC = 1301.80). Le modèle le mieux ajusté reste insatisfaisant, les indices observés ne permettant pas de le conserver ($\chi 2$ (78) = 1156.22, $p < .001$; RMSEA = .12; CFI = .92 ; TLI = .84 ; SRMR = .20 ; AIC = 1182.22 ; ΔTLI = .12 ; ΔCFI = .06).

C'est pourquoi, nous avons interrogé, en complément, d'éventuels effets plus ciblés. En outre, nos variables de déviance constructive n'étant pas censées être liées aux

composantes d'épuisement professionnel dans notre modèle initial, cela faisait sens d'extraire variables indépendantes et comportements. Nous avons ainsi questionné les effets de :

- nos variables indépendantes sur les comportements étudiés,
- ces comportements sur l'épuisement professionnel.

Modèle retenant les effets de perceptions de situations au travail et d'attitudes sur les comportements de déviance au travail et les CCO-I

Les indices du modèle initial sont médiocres ($\chi 2$ (66) = 687.51, p< .001 ; RMSEA = .15 ; CFI = .78 ; TLI = .66 ; SRMR = .14 ; AIC = 711.51).

C'est pour les comportements de déviance constructive que notre modèle fonctionne le mieux ($\chi 2$ (10) = 272.29, p< .001 ; RMSEA = .03; CFI = 1.00 ; TLI = 1.00 ; SRMR = .02 ; AIC = 282.29 ; ΔTLI = .08 ; ΔCFI = .07), les indices indiquant même un modèle très ajusté.

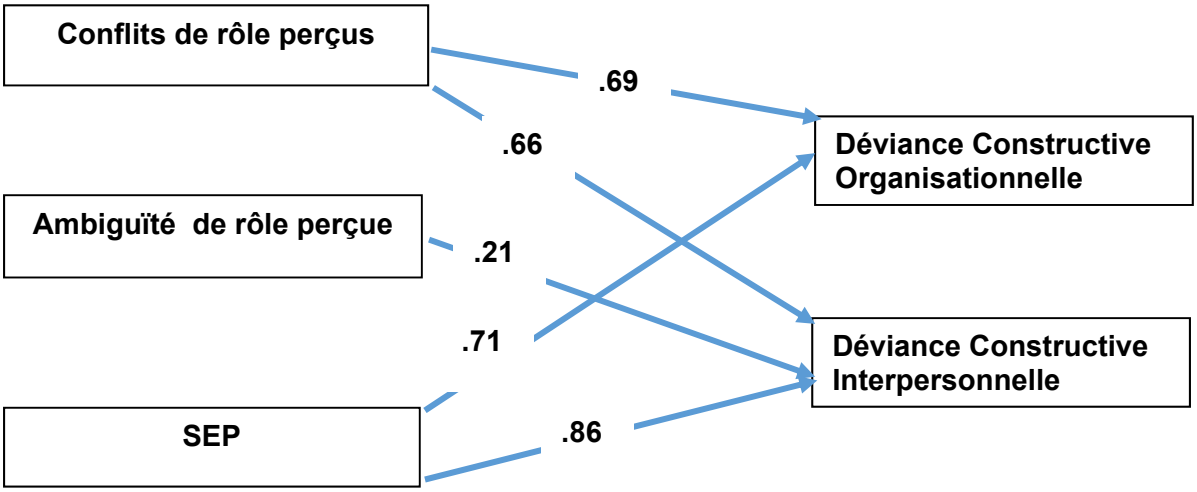


Figure 5 : Analyse en pistes causales des comportements de déviance constructive

Nous retrouvons des variables renvoyant à des perceptions de situations de travail exigeantes et de ressources à travers le SEP.

Modèle retenant les effets de CCO-I et de comportements de déviance destructive sur l'épuisement professionnel

Les indices du modèle initial, hors déviance constructives, sont médiocres ($\chi 2$ (15) = 456.47, p< .001 ; RMSEA = .08 ; CFI = .92 ; TLI = .90 ; SRMR = .09 ; AIC = 468.47).

En interrogeant les seuls effets des comportements sur l'épuisement professionnel, nous obtenons par contre des indices acceptables ($\chi 2$ (21) = 456.47, p< .001 ; RMSEA = .04 ; CFI = 1.00 ; TLI = .99 ; SRMR = .07 ; AIC = 468.47).

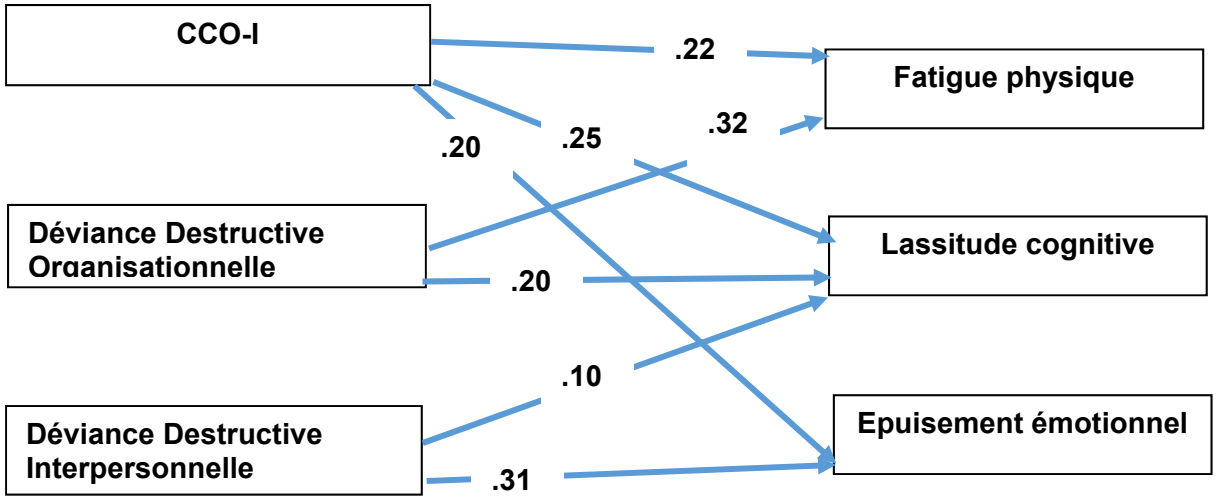


Figure 6 : Analyse en pistes causales des composantes d'épuisement professionnel

Ainsi, H7a et H7b ne sont pas validées, notre modèle infirmant le fait que nos variables indépendantes prédisent des comportements de citoyenneté organisationnelle et de déviance destructive, eux-mêmes prédisant à leur tour l'apparition d'épuisement professionnel. Nous observons par contre des effets ciblés.

H7c l'est par contre, nos variables indépendantes prédisant bien l'émission de déviance constructive, celle-ci ne prédisant pas l'apparition d'épuisement professionnel.

C - Discussion

Si notre modèle initial n'est pas ajusté, il nous semble cependant important de relever des effets très ciblés, ceci pouvant contribuer à identifier de futurs leviers d'actions au sein des organisations.

Ainsi, les comportements de déviance constructive sont les mieux expliqués par trois de nos variables de perceptions de situation de travail et ne sont pas reliés, en accord avec nos prévisions, avec les composantes de l'épuisement professionnel. Les CCO-I et comportements de déviance destructive ne sont que faiblement prédits par nos

variables indépendantes, mais bien liés et prédicteurs de conséquences néfastes pour la santé.

Précisons, pour introduire notre propos, qu'au regard des effets très ciblés constatés d'une part, de données issues d'une analyse en pistes causales dont seules les relations les plus robustes restent présentes d'autre part, nous intègrerons, dans cette partie « Discussion », des éléments issus des calculs de régressions.

La déviance constructive « dark side »

L'étude sur le terrain a permis de montrer qu'exigences et ressources contribuent à prédire l'émission de déviance constructive, comme suggéré dans nos hypothèses.

Ainsi, conflits de rôle perçus et SEP prédisent tous deux de manière significative l'émission de comportements de déviance constructive, que celle-ci soit orientée vers l'organisation ou vers les individus. Ces résultats sont conformes avec les suggestions de Galperin (2002) quant à un effet possible du SEP sur le développement de déviance constructive, et cohérents avec la proposition de Fida et *al*. (2014), selon laquelle les individus à SEP élevé « *sont probablement plus orientés vers les buts, et sont plus enclins à résoudre les différends, les exigences conflictuelles externes en les ordonnant selon leurs propres représentations hiérarchisée des buts du travail* » (notre traduction libre, p. 496).

L'ambigüité de rôle perçue est, quant à elle, explicative des comportements de DCI dans notre analyse en pistes causales, bien que n'apparaissant pas lors de nos calculs de régressions multiples.
A l'inverse, ceux-ci donnent à voir du fait qu'un haut niveau d'autonomie dans le travail perçu (associé à une tension de rôle et au SEP) est, auprès de notre échantillon, variable explicative pour les comportements de DCO et de DCI, conformément aux résultats de Morrison (2006) qui interrogeait, quant à elle, les « *ProSocial Breaking Rules* ». Cette ressource, dans notre modèle, est également considérée comme ressource clé pour l'individu qui la valorise et cherche à la préserver (Hobfoll, 2002). Nous pointerons par ailleurs qu'elle est associée au SEP, ce qui est cohérent avec la proposition de Hobfoll et Shirom (2001) suggérant qu'une ressource majeure est

généralement liée à d'autres, tout comme une absence de ressources serait liée à d'autres.

Toujours concernant la DC, nous suggérions, en accord avec les travaux de thèse de Déprez (2017), qu'elle soit négativement liée à l'implication organisationnelle affective (bien que nous suggérions un lien de causalité inverse à celui proposé par cet auteur). Ceci n'est pas confirmé dans notre modèle, même si un effet est observé à travers les calculs de régressions multiples pour la DCO. Le degré d'implication organisationnelle semble donc peser moins que les perceptions de situation au travail, au sein de notre échantillon. Néanmoins, il est possible que l'absence d'identification, d'attachement affectif à l'organisation, favorise l'émission de comportements de DCO, sans en être un levier majeur.

Pour l'autre implication professionnelle, nous évoquions le fait que les individus développant des comportements de DC puissent être investis dans leur métier mais contraints par des environnements freinant la possibilité de « bien faire » leur travail. Si l'implication dans le métier n'apparait pas comme variable explicative dans nos calculs, nous relèverons que son score moyen est particulièrement élevé pour notre échantillon (M= 4.13, ET= .71, le score pouvant s'échelonner de 1 à 5), constituant *in fine* une constante dans notre étude. Nous suggérons que ceci puisse être lié à notre échantillon, travaillant dans les métiers de la relation client, de la relation d'aide, des métiers de service, dont on peut penser qu'il n'y soit pas entré par hasard ou que, si tel était le cas, il n'y est pas resté par hasard par la suite. Ceci serait à rapprocher, pour les comportements à visée constructive, de la proposition de Ashforth et Mael (1998) mettant en avant l'importance de la valeur symbolique d'un acte dans sa mise en œuvre, en suggérant une dimension salutaire pour l'identité.

Si notre modèle interrogeait les déterminants de la déviance constructive, il questionnait également, comme pour les autres comportements, ses effets sur la santé. Nos résultats nous conduisent à observer, au sein de notre échantillon, que les comportements étudiés n'agissent pas de façon similaire sur les critères de santé.
De fait, les conduites déviantes constructives sont les seules à ne pas être reliées à l'épuisement professionnel à travers ses différentes composantes, bien qu'une

tendance à la significativité entre DCI et épuisement émotionnel soit observée dans les calculs de régressions (effet extrêmement faible).

Ceci va dans le sens de la proposition selon laquelle le SEP (prédicteur de DC) :

- a un rôle protecteur réduisant les effets de conditions de travail stressantes (Bandura, 2002),
- est un facteur clé pour comprendre l'engagement *vs* le retrait psychologique et comportemental dans les situations de travail, essentiel « à considérer vis-à-vis des problématiques relatives aux risques psychosociaux et à leur prévention » (Vonthron, 2013, p. 683).

Les individus développant un SEP élevé réguleraient leur activité en lien avec leurs propres buts, effectueraient leur travail avec succès (Jimmieson, 2000). Ainsi, les individus développant des comportements de DCO pourraient, en l'absence de stress important, aspirer à développer des ressources complémentaires, celles-ci contribuant, en retour, à promouvoir leur bien-être (*e.g*., Hobfoll, 1989, 2001). Ceci nous amène à suggérer que bien-être subjectif et DC puissent être médiés par les ressources obtenues, expliquant l'absence de lien observé par Déprez (2017). En outre, le gain de ressources a, en lui-même, un effet modeste (Hobfoll). C'est surtout en situation de perte de ressources que « la capacité à obtenir des ressources devient essentielle, fournissant un répit émotionnel et augmentant la capacité à poursuivre le but recherché » (2001, p. 312).

Ceci nous amène à suggérer que les comportements de DCO puissent contribuer à constituer une forme d'alternative pour répondre aux exigences de clients, sans être « coincé » par les contraintes de l'organisation [pour reprendre les propos de Cordes et *al.,* (1993)], un moyen d'être centré sur leurs besoins plutôt que d'être contraints par des « règles, procédures ou normes organisationnelles dysfonctionnelles ou obsolètes » (Dehler et Welsh, 1998, p. 253).

La DCI étant elle aussi expliquée par un SEP élevé, nous suggérons qu'elle puisse, tout comme la DCO, s'envisager comme stratégie proactive d'acquisition de ressources. Aussi, c'est avec cette lecture que nous proposons de lire le fait qu'elle puisse éventuellement avoir un très faible coût (bien que nous n'ayons observé qu'une tendance à la significativité) : en visant de nouvelles ressources, elle exposerait celui qui la met en œuvre à des désaccords, éventuels conflits avec le collectif de travail (tel qu'opérationnalisé par Galperin dans son échelle, 2003, 2012). Ainsi, il est possible

d'imaginer que ces démarches soient vues d'un mauvais œil par certains, tandis que la DCO, en ce qu'elle est orientée vers l'action, le client, le serait moins.

Pour conclure, peut-être pouvons-nous envisager la déviance constructive comme stratégie d'adaptation visant, dans ce cas, la préservation de ressources (en l'occurrence le SEP concernant notre échantillon) ou la recherche de gains.

La déviance destructive

Nous avions fait le choix, pour étudier la déviance constructive, de questionner l'effet de variables identifiées par certains auteurs comme déterminants de conduites déviantes destructives.

Concernant la déviance destructive interpersonnelle, les résultats nous ont tout d'abord surpris. Allant à l'encontre de la littérature (Hollinger, 1986 ; Godin et Kittel, 2004 ; Dalal, 2005), ces comportements sont positivement bien que faiblement expliqués par l'implication organisationnelle affective au sein de notre échantillon. Plus précisément, nous observons que c'est l'effet d'interaction entre perception de conflits de rôle et implication organisationnelle affective, associé à une perception d'absence de surcharge de rôle, qui prédit le mieux ces comportements. Les conflits de rôle perçus renvoyant à des attentes contradictoires, pouvant être issues de sources distinctes, peut-être peut-on envisager, dans ce cadre, des individus attachés aux valeurs portées par l'organisation, attachés à celle-ci en ce qu'elle représente pour eux (rappelons que notre échantillon travaille dans des métiers de service), mais contraints dans leur quotidien par des attentes peu compatibles avec la transposition de ces valeurs dans leur travail. Ainsi, pris entre attachement d'une part, contraintes d'autre part, ils développeraient des comportements déviants à l'égard de ceux perçus comme cause de leur insatisfaction, frustration, le collectif de travail (collègues et/ou supérieur hiérarchique) ne constituant pas, dans ce cadre, un soutien satisfaisant.

En outre, une absence de surcharge de rôle perçue apparait aussi dans la prédiction de DDI. Si la littérature associe plutôt surcharge perçue et déviance destructive (Chen et Spector, 1992 ; Miles, Borman, Spector et Fox, 2002), nous suggérons que cette absence de surcharge perçue puisse, dans ce cas, renvoyer à une forme d'ennui, d'inadéquation entre le prescrit et l'activité telle qu'elle pourrait être investie (Loriol,

2003, 2012), les individus se considérant comme sous-sollicités dans leurs capacités et/ou dans ce qui serait, à leurs yeux, pertinent de faire. Ceci est à rapprocher de l'étude produite par Luksyte, Maynard et Spitzmueller (2011) selon laquelle des employés sont d'autant plus enclins à développer des comportements déviants destructifs qu'ils se sentent en inadéquation, dans leur position, avec leur niveau de qualification. Ceci irait dans le sens d'une remise en question identitaire au travail, de la valeur de l'individu, de sa capacité à être ou se sentir utile. Ce ressenti pourrait être d'autant plus inconfortable que les organisations évoquent régulièrement des environnements contraignants, concurrentiels, suggérant des perspectives de restructuration à plus ou moins long terme. L'incertitude quant à son avenir professionnel, la perte d'employabilité s'ajouteraient alors à ces difficultés.

Pour la DDO, les mêmes variables de perception de situation au travail apparaissent, cette fois-ci sans effet d'interaction et en l'absence d'implication organisationnelle affective. Nous suggérons toutefois qu'il est possible qu'elles agissent, comme pour la DDI, comme élément de contrainte, amenant les individus à des comportements de retrait, voire de déviance destructive organisationnelle plus « actives » (travailler moins renvoyant à une forme « passive », voler son organisation à une forme « active »).

Concernant désormais les liens suggérés entre santé et déviance destructive, nous les avions envisagés sous l'angle de la conservation des ressources, angle selon lequel certains comportements de déviance destructive pourraient constituer une façon de se mettre à distance des exigences du travail (Bolton et *al.,* 2011). Ceci renverrait à des tentatives, pouvant être malavisées, de reconstruire des ressources en investissant de l'énergie à l'encontre de l'organisation, dans le but de gagner un sentiment de contrôle sur la source de perte de ressources. En outre, avoir connu des pertes de ressources à travers des relations antérieures n'inciterait pas à investir dans de nouvelles ressources (Hobfoll, 2001).

De fait, nous observons des relations entre déviance destructive et épuisement professionnel. Ces liens sont tous positifs, contrairement aux observations de Krischer et *al.* (2010), mais en accord avec d'autres auteurs (Jones, 1981a, 1980 ; Singh et *al.*,1994 ; Bolton, Harvey, Grawitch et Barber, 2011).

Ainsi, la DDO prédit, dans notre modèle, fatigue physique et lassitude cognitive, tandis que la DDI prédit des niveaux élevés d'épuisement émotionnel et de lassitude cognitive.

Concernant la DDI, nous appuyant sur les propositions formulées quant à un possible effet de comportements de DCI sur l'épuisement émotionnel (voir *supra*), nous suggérons que l'effet soit largement plus marqué pour des comportements allant bien au-delà de simples désaccords. D'une part l'antagonisme est considéré comme exception tandis que le soutien entre collègues renvoie à la norme (Chiaburu et Harrison, 2008), d'autre part, il est fréquent de voir les individus répondre à de l'agression par de l'agression (Andersson et Pearson, 1999). Ainsi, nous pensons que des stratégies pouvant s'envisager comme défensives, soient, auprès de notre échantillon, infructueuses, générant des pertes de ressources à travers notamment la fatigue et l'épuisement émotionnel, et pouvant être constitutives de spirales de pertes.

Les CCO-I

Si quatre de nos cinq variables situationnelles au travail contribuaient à expliquer, en partie, l'émission de CCO-I à travers des calculs de régressions simples, les effets de ces perceptions disparaissent lorsqu'ils sont confrontés à ceux de l'attitude à l'égard de l'organisation dans le calcul de régressions multiples. Ces résultats rejoignent la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et ceux observés par de nombreux auteurs (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Williams et Anderson, 1991 ; Becker, 1992 ; Organ et Ryan, 1995 ; LePine et *al.,* 2002 ; Meyer et *al.*, 2002 ; Dalal, 2005 ; Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2004 ; Paillé, 2009).

Néanmoins, contrairement à ce que pourrait suggérer cette littérature, l'émission de comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus ne semble pas prédire d'effet bénéfique sur la santé, au contraire.
En effet, les CCO-I expliqueraient, au sein de notre échantillon, les trois composantes de l'épuisement professionnel.

Différentes propositions éclairent ce constat.

Tout d'abord, faire la distinction entre « dans le rôle » et « extra-rôle » n'est pas aisé pour tous (Coyle-Shapiro et *al.,* 2004 ; Somech et Oplatza, 2015). Van Dyne et Ellis (2004) complètent cette lecture ; selon eux, les CCO pourraient s'associer à des attentes de la hiérarchie et/ou au « devoir faire plus avec moins ».

Pour Vigoda-Gadot (2006), les CCO ne relèveraient pas de comportements discrétionnaires, mais seraient obligatoires. Ceci aurait, selon lui, pour répercussion le développement d'un épuisement émotionnel.

Bolino, Hsiung, Harvey et LePine (2015) évoquent, quant à eux, une « fatigue citoyenne » centrée sur l'énergie personnelle mobilisée pour s'engager dans des CCO (en lien avec la TCR). En effet, selon eux, des employés mettant en œuvre des CCO pourraient voir leur niveau de fatigue réduit s'ils perçoivent un soutien organisationnel, une qualité élevée de relations avec leurs pairs, et une absence d'obligation quant à l'émission de CCO. Dans le cas où ces conditions ne seraient pas remplies, la « fatigue citoyenne » apparaitrait. Ainsi, si les CCO-I peuvent s'envisager comme tentative d'obtention de ressources dans une perspective de réciprocité, encore faut-il qu'il y ait réciprocité. Faute de quoi nous suggérons qu'il s'agisse là d'une tentative de stratégie infructueuse telle que proposée par Hobfoll (2001).

Halbesleben et *al.* rappelant l'importance du soutien social en tant que ressources, collègues et supérieurs hiérarchiques « étant les mieux placés pour fournir un soutien instrumental aidant à remédier aux facteurs de stress conduisant à l'épuisement professionnel » (2004, p. 871), l'épuisement émotionnel (composante la plus aigüe de l'épuisement professionnel) pourrait alors être une résultante des CCO-I, allant au-delà d'une seule « fatigue citoyenne ».

Avant d'aborder le dernier point, nous relèverons qu'il reste, malgré tout, un important questionnement sur l'enchaînement des variables entre elles et les éventuels effets de spirales de pertes (Hobfoll, 2001).

Des comportements parfois mis en œuvre conjointement

Concernant la corrélation entre DC et CCO-I qui s'est révélée confirmée pour la DCI, celle-ci pouvant se définir comme une déviance « sélective » relative aux moyens

d'arriver à ses fins (Dehler et Welsh, 1998), ces comportements ne semblent pas incompatibles, bien au contraire, avec des conduites d'entraide et de coopération, sous réserve, nous semble-t-il, que le collectif ne soit pas perçu comme source d'entrave au travail à produire, mais bien comme ressource au service d'intérêts communs (*e.g.,* « j'ai aidé mes collègues qui avaient une charge de travail élevée »).
Ces résultats infirment ceux observés par Galperin (2012) et Déprez (2017) mais sont cohérents avec les propositions de Spreitzer et Sonenshein (2004).
Une absence de lien entre DCO et CCO-I est, par contre, relevée, en accord avec ces auteurs. Peut-être cela pourrait-il s'expliquer par le fait que les comportements de DCO renvoient plus (comme évoqué pour l'effet d'une faible implication organisationnelle affective) à des actions orientées vers le travail en lui-même et/ou l'externe (le client, *e.g.* « J'ai contourné un règlement pour satisfaire les besoins d'un client ») qu'à des actions orientées vers des individus situés, déterminés en interne (*e.g.*, « J'ai exprimé mon désaccord par rapport à d'autres membres de mon groupe de travail dans le but d'améliorer les procédures actuelles de travail. »).

Concernant les corrélations observées entre les deux composantes de DC et les comportements de DDO, si elles sont conformes à la littérature, elles pourraient, quant à elles, s'expliquer par le fait que vouloir « bien faire » (DC) a un coût pour l'individu (coût de la transgression, regard de la hiérarchie dont on peut se demander s'il n'est pas quelque peu « négatif » face à des pratiques qui restent, quelles que soient leurs intentions, déviantes à l'égard de normes organisationnelles), ce coût pouvant s'assimiler à une forme de préjudice [« je suis obligé de pallier telle situation », de « frauder » (pour reprendre une illustration de Dejours relatant les propos de salariés du secteur nucléaire (Dejours, 2003)]. Or, selon certains auteurs (Le Roy, 2010), les comportements de DD peuvent correspondre à des formes de réponses à un préjudice. On peut alors imaginer que la pratique de DC soit corrélée à de la DD (qu'elle soit orientée vers l'organisation ou vers les individus).

Enfin, nous pointerons le fait que, contrairement aux propositions de différents auteurs (Sackett, 2002 ; Dalal, 2005), nous relevons une tendance à la significativité quant à un lien positif en CCO-I et DDI. Ceci semble à rapprocher d'autres résultats et suggestions (Dalal, 2009 ; Spector et Fox, 2010) selon lesquels DDI et CCO-I pourraient être positivement liés en certaines circonstances. Ainsi, un individu, dans le

but de mener à bien ses missions, pourrait mettre en œuvre des comportements extra-rôle s'il les considère comme nécessaires pour y parvenir (Bolino, 1999). Ces comportements, même s'ils ne sont pas, dans ce cas, « obligatoires » (Vigoda-Gadot, 2006), pourraient contribuer à la mise en œuvre de DDI, lorsqu'ils ne sont pas suivis de résultats positifs.

D - Limites et perspectives

Cette étude a permis de mettre en lumière les effets des tensions de rôles perçues et de ressources sur des comportements au travail, en particulier les comportements de déviance constructive, encore peu étudiés à ce jour. De même, elle visait à mettre en lumière les liens ou absence de liens entre comportements étudiés et épuisement professionnel. Elle comporte néanmoins plusieurs limites.

Tout d'abord la taille de notre échantillon (seulement 151 participants) et ses caractéristiques de genre, même si l'étude de la DARES (2013) observe une proportion similaire, voire supérieure, de femmes dans les métiers de service, métiers de soin (*e.g.,* infirmier), vendeurs, enseignants,… ainsi que la spécificité choisie [en contact quotidien avec des clients (qui peuvent être des patients, administrés, usagers,…), quel que soit le canal de communication (en face à face, par téléphone, internet)] ne permettent pas de généraliser les résultats de notre étude. Il s'agit, en outre, d'un échantillon relatif à une population française pour lequel nous n'avons pu mesurer l'effet de nos variables de genre, niveau d'études (particulièrement élevé) et statut. Il conviendra donc de garder à l'esprit que notre échantillon est très majoritairement composé de femmes, d'un niveau d'études élevé et en CDI. Or, si certains auteurs n'observent pas d'effet du genre sur les CCO (Organ et Ryan, 1995), d'autres (Van Dyne et Ang, 1998) en constatent.

Par ailleurs, il convient de revenir sur les instruments de mesure utilisés. En effet, comme évoqué précédemment, seuls 3 items sur 7 ont été conservés pour l'échelle de CCO-I, entrainant une importante vigilance dans l'analyse des résultats obtenus. De même, nous avons légèrement adapté l'échelle de DC de Galperin, apportant des nuances dans la formulation de plusieurs items à travers le pronom indéfini pluriel de « certains ».

Pour la déviance destructive, peut-être l'échelle proposée est-elle à remettre en question auprès d'une population française. De fait, nous avons utilisé une échelle nord-américaine qui, bien qu'opérationnalisée auprès de populations francophones, contient des limites, comme le précisent Desrumaux, Leoni, Bernaud et Defrancq (2012, p.59) : sa taille réduite par rapport à sa version initiale restreint « les mesures fines de différentes dimensions et la représentativité de ces mesures » et ses composantes sont déséquilibrées (12 items pour la DDO tandis que la DDI n'en comprend que 7).
Il importe également de relever le recours à des questionnaires auto-rapportés et les difficultés qui lui sont associées, parmi lesquelles le risque de désirabilité sociale, notamment concernant la fréquence de comportements émis. Organ et Ryan (1995) observent, pour leur part, que le recours au « *self-rating* » génère l'effet modérateur le plus important sur les relations entre attitudes au travail et CCO. Malgré ces réserves, il nous a cependant semblé pertinent d'utiliser ce mode de recueil de données, notamment en ce que certains comportements, notamment déviants, ne sont pas nécessairement connus, identifiés par d'autres (supérieurs hiérarchiques en particulier). En outre, ceci est cohérent avec la position de Galperin (2012).

Enfin, la dernière limite renvoie à l'analyse des données. Tout d'abord, concernant l'approche méthodologique retenue, il est toujours délicat de considérer des prédicteurs vis-à-vis de critères à partir du moment où toutes nos données ont été recueillies au même temps de mesure. Ceci ne nous permet pas de déterminer le sens du lien de causalité entre nos variables. Néanmoins, cette recherche peut constituer un tremplin vers des travaux ultérieurs.
Autre élément à relever, nous interrogeons le score d'implication dans le métier qui, particulièrement élevé, a peut-être contribué à fausser nos résultats quant à l'éventuel effet de cette attitude sur les comportements adoptés au travail, de même que les composantes de DD pour lesquelles les résultats restent discutables au regard de l'utilisation de tests paramétriques.

Au terme de cette recherche, nous suggérons de poursuivre les travaux à venir sous l'angle de la TCR, à travers notamment l'exploration de nouvelles ressources (dispositionnelles, attitudinales, mais aussi soutien du manager perçu, soutien de l'équipe perçu, en ce qu'ils peuvent constituer une ressource ou une menace).

Une étude contextualisée permettrait par ailleurs de mieux définir les comportements déviants, notamment les comportements de DC, les items de l'échelle de Galperin renvoyant à des conduites génériques. Elle pourrait, de ce fait, contribuer à répondre à la question de la conscience de mettre en œuvre des comportements déviants, mais aussi à une mise en œuvre partagée, voire investiguer des normes déviantes partagées. En effet, si le SEP explique une part de variance des dimensions de DC, il est possible d'envisager que celui-ci se fonde sur des compétences, des acquis, issus d'expériences et/ou de formation, fondant, du moins en partie, des normes de métier. Ceci serait congruent avec le fort niveau d'implication dans le métier observé auprès de notre échantillon.

Il serait pertinent de voir les effets des comportements adoptés, en lien avec l'épuisement professionnel, en particulier l'hypothèse selon laquelle la déviance constructive pourrait en constituer un facteur protecteur. Nous suggérons que de futurs travaux puissent inclure un modèle longitudinal pour questionner la façon dont la spirale de pertes et/ou de gains s'opère, dont le process développemental se construit. Elle pourrait, sur la question des gains, en lien notamment avec la DC, dont nous avons observé une absence de lien avec l'épuisement professionnel, ouvrir sur des variables telles que la satisfaction au travail notamment. En effet, Faragher, Cass et Cooper (2005) observent une récurrence de lien entre santé et satisfaction**.** Il nous semblerait également pertinent d'ouvrir à d'autres conséquences, en termes d'évolution de carrière par exemple (comment la mise en œuvre de DC produit-elle ou non un effet sur l'évolution de carrière ?), de performance [Morrison (2006) évoque plus de performance, Chowdhury (2015) des comportements d'excellence].

Il conviendrait enfin d'investiguer l'approche normative de la déviance, approche qui, *in fine*, sous-tend l'ensemble des comportements étudiés. En croisant évaluation perçue d'incidence de ces comportements en provenance de la hiérarchie, et en provenance de ses pairs, elle permettrait d'une part de questionner leur valorisation sociale, ouvrant ultérieurement sur le coût de leur mise en œuvre pour l'individu qui « transgresse », mais permettrait de formuler des hypothèses quant à d'éventuelles normes partagées à mesurer par la suite.

Ces différentes pistes de recherches pourraient être contributives, tant d'un point de vue théorique, que d'un point de vue opérationnel. Sur ce dernier, elles pourraient donner de meilleures clés de compréhension aux organisations, en particulier dans leurs leviers managériaux, mettant en perspective exigences et ressources dans l'émission de comportements, en particulier déviants constructifs.

En effet, à l'heure où les entreprises produisent nombre d'outils d'évaluation RH (cartographies de collaborateurs, revues annuelles RH, baromètre social...), il nous semble important de leur permettre de disposer d'éléments les aidant dans l'analyse de ces données recueillies, pour s'en saisir de leur place de responsable au titre des articles *Art. L. 4121-1* (« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (…) ») et *L. 4121-2* du Code du Travail (« L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants: 1. Éviter les risques ; 2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ; 3. Combattre les risques à la source (…))».

Ainsi, il est intéressant de constater que l'implication organisationnelle affective, souvent valorisée et recherchée par les entreprises, lorsqu'elle est associée à des exigences au travail, prédit la mise en œuvre de comportements favorisant à leur tour l'apparition d'épuisement professionnel.

De même, à l'heure où les formations à la professionnalisation et aux « bonnes pratiques » se développent, et, en reprenant l'exemple cité par Clot d'agents de La Poste en formation refusant « de participer à la marchandisation […] de la relation de service » (Clot, 2010, p. 44), on peut penser qu'investir le sens du « geste », questionner la posture mise en œuvre permettrait de limiter les comportements de déviance constructive dans leur dimension « *dark side* ». Ceux qui les développent pourraient argumenter la pertinence de leur choix et l'intérêt pour l'organisation de les adopter, ils pourraient également comprendre la portée, parfois lourde de conséquences pour l'organisation, de comportements initialement porteurs d'une visée pro-productive. Nous suggérons, en effet, un coût non nul de ces comportements déviants, tant pour l'individu que pour le collectif de travail, même si un aspect « protecteur » pour l'individu pourrait être envisagé.

E – Conclusion

L'enjeu principal de cette étude était de mettre en perspective différents déterminants de la déviance destructive mais aussi de CCO, comme variables explicatives de la déviance constructive dans son côté « *dark side* » [DS, Déprez, 2017], tentant d'appréhender les processus motivationnels sous-tendant sa mise en œuvre. Questionnés sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1988, 1989, 1998, 2011), ces déterminants étaient envisagés comme exigences pour les uns (perception de conflits, d'ambiguïté et de surcharge de rôles), ressources pour les autres (SEP et perception d'autonomie dans le travail). Nous suggérions que les implications professionnelles (organisationnelle affective et dans le métier) constituaient également des déterminants de comportements hors prescrit au travail (CCO-I, DC, DD).

Il s'agissait, dans le même temps, d'interroger les éventuels effets de ces différents comportements sur l'épuisement professionnel. En particulier, nous investiguions le fait que ces comportements puissent s'envisager comme stratégies proactives ou défensives, au regard d'un répertoire de ressources plus ou moins disponible.

Bien que notre modèle ne soit pas validé, nous observons des effets très ciblés, intéressants à relever. Nos hypothèses sont, pour certaines, confirmées en particulier pour la déviance constructive « *dark side* ». Ainsi, nous avons conforté l'intérêt de croiser exigences et ressources dans l'adoption de ces comportements au travail, ce qui pourrait renvoyer à une visée adaptative (Raelin, 1984).
Par ailleurs, l'implication organisationnelle affective peut, dans certaines conditions, conduire à des comportements eux-mêmes prédicteurs d'épuisement professionnel.
Nous noterons, en outre, que si l'implication dans le métier ne prédit pas l'émission des comportements interrogés, nous relevons un score moyen élevé pour l'ensemble de notre échantillon, suggérant un possible effet de celui-ci sur les analyses réalisées.

Pour les relations entre comportements et épuisement professionnel, les résultats obtenus, bien que n'ayant pu conclure de manière certaine sur le sens des liens de causalité observés, sont encourageants et nous conduisent à vouloir poursuivre nos travaux. En effet, des liens de causalité sont observés pour la DD et les CCO-I, tandis

qu'en accord avec nos prévisions, la DC ne semble pas liée (ou très faiblement pour la DCI) avec l'épuisement professionnel. Ainsi, les comportements étudiés agissent bien différemment sur la santé.
Ceci irait dans le sens d'une lecture des comportements de déviance constructive « *dark side* » comme proactifs, dans un mouvement visant la recherche de nouvelles ressources plutôt que dans un mouvement de préservation de ressources, en contexte de perte anticipée et/ou réelle. En outre, les CCO-I sont positivement liés à l'épuisement professionnel, allant à l'encontre des observations de certains auteurs, mais en accord avec d'autres (Vigoda-Gadot, 2006).
Enfin, DD et épuisement professionnel sont également positivement reliés, comme le suggèrent notamment Fox et *al.* (2005).
Il serait, par la suite, intéressant de questionner les strates de stratégies mises en œuvre. La dégradation de la santé perçue à travers l'épuisement professionnel partant d'une étape initiale de perte (Shirom, 2006), une étude longitudinale nous permettrait d'explorer ces étapes, et de mieux évaluer les succès ou échecs des tentatives mises en œuvre.

Pour conclure, la TCR semble être un cadre théorique intéressant pour mieux comprendre les comportements de déviance au travail, tout particulièrement la déviance constructive et la déviance destructive, Hobfoll (2001) suggérant que les individus disposant de ressources psychologiques fortes utilisent des formes de refus relativement limitées, comme le refus d'agir immédiatement ou le refus d'impacts importants relatifs au soi. A l'inverse, ceux ayant des capacités psychologiques moindres utiliseraient des formes contreproductives plus extrêmes de refus, de par leur manque de ressources. Nous mettrons cette proposition en perspective de celle de Ashforth et Mael (1998) lorsque, parlant de résistance au travail, ils mettent en avant l'importance de la valeur symbolique d'un acte dans sa mise en œuvre, en suggérant une dimension salutaire pour l'identité.

Ces suggestions restent cependant à prendre avec précaution au regard des limites observées durant notre étude.

2.2 – ETUDE 2 : Perception de la valorisation, en provenance des supérieurs hiérarchiques, de comportements de déviance constructive et de CCO, selon le mode de direction de l'entreprise

Préambule

Les études 2 et 3 interrogeant la perception de l'incidence de comportements au travail sur l'évaluation produite en provenance, d'une part des supérieurs hiérarchiques (étude 2), d'autre part des collègues de travail (étude 3), nous avons retenu les mêmes échelles pour les adapter ensuite à notre consigne.

Pour rappel, nous suggérons, dans l'étude 2, que les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements de déviance constructive « *dark side* » sont perçus par les salariés comme différemment appréciés par les supérieurs hiérarchiques. Nous suggérons également un effet du mode de direction organisationnel (degré de participation dans l'organisation tel que conceptualisé par Likert), sur les perceptions de jugements observées.

A - La recherche de terrain – Etude 2

Recueil de terrain

Le recueil de données a été réalisé par questionnaire auto-administré auprès de salariés français, en poste et appartenant à des organisations variées. Les participants ont été sollicités, en ligne, via les réseaux sociaux professionnels.

Participants

194 salariés ont répondu à cette étude.

De façon à limiter certains biais, nous avons restreint l'étude aux participants salariés en poste depuis plus de 6 mois. En effet, les personnes étant depuis peu de temps dans une organisation ne peuvent pas avoir une vision aussi complète du type de

mode de direction qu'après quelques mois supplémentaires. Ainsi, durant les six premiers mois en moyenne, les salariés bénéficient généralement d'un processus de socialisation organisationnelle. Cette période est principalement consacrée à la transmission des valeurs et normes de comportement culturellement partagées au sein de l'organisation (Laberon, 2011). Les six premiers mois (en moyenne) sont donc consacrés à l'acquisition de la culture d'entreprise, du rôle (fonctionnel, hiérarchique et relationnel) et des compétences attendues dans le travail, du fonctionnement au sein de l'équipe (Lacaze, 2007).

De plus, nous avons veillé à ce que l'ensemble de nos participants soit en situation de contrat à durée indéterminée (CDI), fonctionnaires ou en contrat à durée déterminée (CDD) de 18 mois minimum. A ce propos, Beard et Edwards (1995) ont réalisé une méta-analyse des travaux réalisés sur le lien entre comportements de citoyenneté organisationnelle et contrats momentanés. Il en ressort que les détenteurs de contrats temporaires tendent à être significativement affectés par l'insécurité et l'imprévu qui caractérisent leur emploi.

Parmi l'ensemble des participants, 142 sont des femmes (73,2 %), 52 des hommes (26,8 %). Presque la moitié se situe dans la tranche d'âge 26-45 ans. (36 ont entre 15 à 25 ans (18.5%), 90 ont entre 26 et 45 ans (46.4%), 68 ont entre 46 et 65 ans (30%)). Une majorité des participants a fait des études supérieures : 19 ont un CAP/BEP, 31 ont le BAC, 64 ont un BTS, un DUT ou une licence, et 80 ont au moins un bac + 4. Plus des trois quarts de nos participants ne sont pas encadrants : 150 (77.3%). Plus de la moitié travaillent dans le secteur privé et environ un quart travaille dans le secteur public d'état.

Instruments de mesure

Les échelles de comportements sont issues d'échelles existantes. Néanmoins, ayant été modifiées dans leurs consignes, nous avons procédé à des analyses factorielles confirmatoires. De ce fait, cette même analyse a été reproduite pour l'échelle de mode de direction perçu.

Notons qu'ayant mené en parallèle une seconde étude, relative aux perceptions de jugement en provenance des collègues de travail (étude 3), avec, pour notre variable

indépendante, la même consigne que pour celle-ci, nous avons entré les données relatives à nos deux échantillons pour tester la robustesse de notre échelle.

Variable indépendante :

Le « *Likert Organizational Profile* » (LOP) : Mesurant le degré de directivité *vs.* participation du mode de direction de l'organisation, cette échelle courte de Likert est composée de 22 items (1974, pour la traduction française) en 4 modalités de réponses, renvoyant, chacune, à un mode de direction plus ou moins directif *vs*. participatif (exemple d'item « jusqu'à quel point les dirigeants ont-ils confiance en leurs subordonnées ? » en 4 modalités : « n'ont aucune confiance » / « n'ont qu'une confiance pleine de condescendance comme celle du maitre envers ses serviteurs » / « font confiance dans une grande mesure mais pas pour tout, et souhaitent encore garder le contrôle des décisions » / « confiance pleine et entière dans tous les domaines »). Comme cela a été déjà fait par d'autres auteurs (Vonthron, 2002), la modalité la plus directive est scorée à 1, la plus participative à 4, et permet d'obtenir un score global.

Nous avons utilisé plusieurs indices d'ajustements pour estimer la robustesse, en termes de structure, de notre échelle. En suivant les recommandations de Byrne (2012) et Kline (2016), nous avons retenu l'indice de la racine carrée moyen d'erreur d'approximation (RMSEA ; Steiger, 1990) et l'intervalle de confiance 90% (Cheung & Rensvold, 2002), la valeur du chi-carré ($\chi 2$) et le degré de liberté (*df*), l'indice d'ajustement comparé (CFI, Bentler, 1990), l'indice de Tucker-Lewis (TLI; Tucker & Lewis, 1973), l'indice de la racine du carré moyen d'erreur (SRMR) et le critère d'information Akaike (AIC; Akaike, 1987; Bozdogan, 1987). Nous avons également suivi les recommandations de Cheung et Rensyold (2002) selon lesquelles il n'est pas pertinent de retenir l'analyse du $\Delta\chi 2$ (Satorra & Bentler, 1988) pour déterminer une équivalence entre 2 modèles. Nous avons, de ce fait, retenu l'utilisation des différences entre indices de TLI et de CFI (ΔTLI, ΔCFI). Ainsi, pour le RMSEA et le SRMR, des valeurs inférieures à .08 indiquent un modèle acceptable (Browne & Cudeck, 1993), des valeurs inférieures ou égales à .06 un bon modèle (Hu & Bentler, 1999), et des indices inférieurs à .05 un modèle très ajusté (MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996). Pour les indices de CFI et de TLI, la règle générale est d'accepter des valeurs supérieures à .90 pour estimer un modèle acceptable, et supérieures à .95 pour un

modèle ajusté (Hu & Bentler, 1999). Une différence significative entre deux modèles implique que ΔTLI et ΔCFI soient supérieur à une valeur de .01 (Cheung & Rensvold, 2002).

Une étude étant menée en parallèle auprès d'un autre échantillon sur la perception de valorisation des mêmes comportements, en provenance des collègues de travail (étude 3), nous avons entré les données issues des 2 échantillons pour tester la robustesse de l'échelle du LOP, les items et modalités étant identiques (contrairement aux échelles relatives aux comportements évalués). A l'issue de cette évaluation, les consistances internes ont été testées, respectivement pour chacun des échantillons.

Les indices du modèle initial sont bons ($\chi 2$ (231) = 3526.81, p< .001 ; RMSEA = .06 ; CFI = .93 ; TLI = .92 ; SRMR = .03; AIC = 3570.81). Le modèle est cependant amélioré dans sa version en 6 items ($\chi 2$ (15) = 623.99, p< .001 ; RMSEA = .00; CFI = 1.00 ; TLI = 1.00 ; SRMR = .01 ; AIC = 635.99 ; ΔTLI = .02 ; ΔCFI = .07), ces indices indiquant un modèle très ajusté.

Modèle	Modèle initial unidimensionnel (22 items)	Modèle unidimensionnel (6 items)
χ2	3526.81	623.99
df	231.0	15.0
RMSEA	.05	.00
RMSEA 90% CI	.05. 06	.00. .05
CFI	.93	1.00
TLI	.92	1.00
SRMR	.03	.01
AIC	3570.81	635.99
Model comparison		comparaison au modèle initial
ΔCFI		.07
ΔTLI		.02

Tableau VI : Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de Likert du LOP

Sont retenus les items 1, 8, 12, 13, 18 et 20.
La consistance interne de cette nouvelle échelle est considérée comme satisfaisante (α = .80) pour notre échantillon.

Variable dépendante :

Il est à noter que nos échelles ne mesurent pas l'homogénéité dans la mise en œuvre des comportements mais l'homogénéité dans la perception de jugement de ces comportements.

Perception de la valorisation, en provenance des supérieurs hiérarchiques, de CCO

Nous avons choisi d'utiliser l'échelle de Paillé (2006) en 4 composantes : l'altruisme (2 items), l'entraide (4 items), ces 2 premières composantes renvoyant à des comportements de citoyenneté orientés vers les individus, et l'esprit d'équipe (4 items inversés), la vertu civique (3 items), ces 2 dernières composantes renvoyant à des comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation.

Notre choix s'est porté sur cette échelle et non celle précédemment utilisée dans l'étude 1 car :

- d'une part la robustesse de celle-ci n'a pas été confirmée,
- d'autre part, il nous fallait pouvoir distinguer, parmi les CCO-O, vertu civique et esprit d'équipe, pour éprouver nos hypothèses (voir *supra*).

L'échelle de Paillé a subi des modifications. Ainsi, le terme « entreprise » a été remplacé au profit d'« organisation ». De même, les items initialement formulés à la première personne du singulier dans l'échelle initiale ont été reformulés à l'infinitif, notre objectif étant d'apprécier la norme organisationnelle et non le cas personnel du participant ; ils ont été complétés afin d'interroger leur incidence perçue sur l'appréciation en provenance des supérieurs hiérarchiques (exemple d'item : « Intervenir pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre des collègues peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques »). Enfin, les modalités de réponses ont elles aussi été modifiées. Mesurées sur une échelle de type Likert en 5 points (allant de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord ») dans l'échelle de Paillé, nous avons opté pour 3 modalités catégorielles : incidence négative / incidence positive / aucune incidence.

Nous avons utilisé les mêmes indices d'ajustements que pour l'échelle du LOP afin d'estimer la robustesse, en termes de structure, de notre échelle.

Les indices du modèle initial sont bons ($\chi 2$ (78) = 436.04, p< .001 ; RMSEA = .04 ; CFI = .94 ; TLI = .93 ; SRMR = .02 ; AIC = 426.04). Le modèle est amélioré dans sa version en 4 facteurs et 12 items ($\chi 2$ (15) = 409.28, p< .001 ; RMSEA = .03 ; CFI = .98 ; TLI = .97 ; SRMR = .02 ; AIC = 433.28 ; ΔTLI = .04 ; ΔCFI = .04), ces indices indiquant un modèle très ajusté.

Modèle	Modèle en 4 facteurs et 13 items	Modèle en 4 facteurs et 12 items
$\chi 2$	436.04	409.28
df	78.00	66.00
RMSEA	.04	.03
RMSEA 90% CI	.01. 06	.00. .06
CFI	.94	.98
TLI	.93	.97
SRMR	.02	.02
AIC	462.04	433.28
ΔTLI		.04
ΔCFI		.04

Tableau VII : Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de Paillé de CCO

La structure d'ensemble s'est révélée plus robuste en 12 items (retrait de l'item 2 de vertu civique).

La consistance interne de nos composantes de CCO s'est par contre révélée plus faible que les normes habituellement conseillées (.70 à .90) et même en deçà de celles observées par Paillé (2009) et considérées comme acceptables entre .60 et .70.

Seule l'entraide, pour notre échantillon, a permis d'observer une consistance interne satisfaisante (α = .71). Rappelons néanmoins qu'il s'agissait là de mesurer l'homogénéité de l'incidence du jugement et non l'homogénéité de comportements émis comme se propose de faire l'échelle de Paillé dans sa version initiale.

Perception de la valorisation, en provenance des supérieurs hiérarchiques, de comportements de déviance constructive

Comme pour l'étude 1, nous avons utilisé l'échelle, en 2 dimensions et 9 items, de Galperin (2012) mesurant déviance organisationnelle (5 items, exemple d'item « j'ai contourné un règlement pour satisfaire les besoins d'un client ») et interpersonnelle (4 items, exemple d'item « j'ai exprimé mon désaccord par rapport à d'autres membres de mon groupe de travail dans le but d'améliorer les méthodes actuelles de travail »). Nous avons choisi de l'adapter à partir de sa traduction francophone initiale (Galperin, 2002), testée auprès de salariés en formation continue à Montréal, Canada. Ainsi, les items ont été conservés mais le terme « violer » utilisé dans un item, à forte connotation négative en France, a été remplacé par celui de « contourner » et le terme « superviseur » peu usité a été remplacé par « supérieur hiérarchique ». De même, a été rajouté le pronom indéfini pluriel de « certains » pour de nombreux items, allant ainsi dans le sens de notre définition des comportements de déviance constructive (« j'ai dérogé à certaines procédures de l'organisation pour résoudre un problème » au lieu de « dérogé aux procédures »). Ces propositions ont été validées par des

juges experts, avant administration du questionnaire. Comme pour les CCO, les items ont par ailleurs été reformulés à l'infinitif et ont été complétés afin d'interroger leur incidence perçue sur l'appréciation en provenance des supérieurs hiérarchiques (exemple d'item : « Déroger à certaines procédures de l'organisation pour résoudre le problème d'un client : peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques »). Leurs modalités de réponses ont elles aussi été transformées en 3 catégories (incidence négative / incidence positive / aucune incidence).

Nous avons utilisé les mêmes indices d'ajustements que pour l'échelle du LOP afin d'estimer la robustesse, en termes de structure, de notre échelle.
Les indices du modèle initial ne sont pas acceptables ($\chi 2$ (36) = 316.14, p< .001 ; RMSEA = .09 ; CFI = .83 ; TLI = .77 ; SRMR = .04 ; AIC = 334.14). Le modèle est amélioré dans sa version en 2 facteurs (5 items +2) / ($\chi 2$ (15) = 623.99, p< .001 ; RMSEA = .05 ; CFI = .98 ; TLI = .96 ; SRMR = .02 ; AIC = 171.17 ; ΔTLI = .15 ; ΔCFI = .19), ces indices indiquant un modèle ajusté.

Il s'en est dégagé une échelle bidimensionnelle en 7 items : les 5 items de la dimension organisationnelle et 2 issus de la dimension interpersonnelle (items 3 et 4).
Si la consistance interne est satisfaisante pour la DCO (α = .70), elle s'est par contre révélée pauvre pour la DCI (α <.60) et cette dimension n'a de ce fait pas été retenue.

Modèle	Modèle initial	Modèle 2 facteurs (5+2 items)
χ2	316.14	623.99
df	36.00	15.00
RMSEA	.09	.05
RMSEA 90% CI	.07. 12	.00. .13
CFI	.83	.98
TLI	.77	.96
SRMR	.04	.02
AIC	334.14	171.17
Model comparison		comparaison au modèle initial
ΔCFI		.15
ΔT		.19

Tableau VIII : Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de Galperin de déviance constructive

B – Résultats

Tout d'abord, nous avons mesuré le score moyen du LOP. Puis, nous avons effectué le calcul des fréquences d'apparition des incidences négatives, positives et absence d'incidence par comportement, ce qui constitue nos statistiques descriptives.
Par la suite, nous avons utilisé le test du Khi2 d'ajustement à partir de ces fréquences afin de déterminer la significativité des types d'incidences.
Enfin, nous avons procédé à des régressions linéaires simples pour interroger l'effet du mode de direction sur la valorisation perçue des comportements et finalisé nos calculs par des régressions multiples lorsque nous avions des effets constatés de variables de contrôle.

Le poids de nos variables de contrôle a, en effet, été lui aussi mesuré. Nous n'avons observé aucun effet significatif de celles-ci (âge, niveau d'études, CSP, ancienneté dans le poste et dans l'organisation) sur la valorisation perçue, en provenance des supérieurs hiérarchiques, des comportements étudiés. Nous préciserons que l'effet du genre n'a pu être testé au regard de la disparité des effectifs par sous-groupe (les femmes étant bien supérieures en effectif à 1,5x l'effectif des hommes). Il en a été de même pour le fait d'encadrer ou non une équipe, de travailler en équipe et pour le secteur.

Le LOP a un score moyen de *M*= 15,6, *ET*= 3,76, les scores pouvant aller de 6 à 24.

Score LOP	*M*= 13,5	*ET*= 3, minimum = 6	maximum = 20

Tableau IX : Statistiques descriptives du LOP

Concernant les CCO, en cohérence avec nos prévisions, **les résultats obtenus étayent, du moins partiellement, H1**, la fréquence de sélection d'une incidence positive perçue étant significativement supérieure aux autres modalités proposées pour l'émission de comportement d'entraide. Nous n'avons, cependant, pas pu tester notre hypothèse pour les autres composantes de CCO.

Pour la déviance constructive, **H2 est également partiellement validée,** même si l'effet est moins marqué que pour l'entraide. En effet, la fréquence de sélection d'une incidence négative perçue est significativement supérieure aux autres modalités proposées pour l'émission de comportement de DCO. La fréquence de sélection du

type d'incidence perçue relative aux comportements de DCI n'a, elle, pas pu être mesurée.

	Incidence négative	Incidence positive	Absence d'incidence
Comportements			
CCO-I (entraide)	5 ,5%	49,8%	44,7 %
Déviance constructive organisationnelle	39,7%	25,5%	34,8%

Tableau X : Fréquence de sélection du type d'incidence perçue d'appréciation par émission de comportement hors prescrit au travail en provenance des supérieurs hiérarchiques

	DCO	**CCO-I (entraide)**
Khi-deux	6,32	74,30
ddl	2	2
Sign. asymptotique	*	***

*** p< .001, ** p< .01, *p< .05

Tableau XI : Test de Khi2 d'ajustement des perceptions de jugement de comportements de déviance constructive organisationnelle et de CCO-I

Pour mesurer l'effet du mode de direction sur l'incidence de jugement perçue, nous avons procédé à des calculs de régressions simples.

Nous observons un effet du mode de direction sur la perception de valorisation, en provenance des supérieurs hiérarchiques, de comportements d'entraide.

Ainsi, le score de mode de direction explique 4,3% de la part de variance des perceptions de jugement négatifs quant à l'émission de comportements d'entraide (ΔR^2 = .043, F(1, 192) = 9,726, p< .01, β= - .220), 4% de la part de variance des perceptions de jugements neutres (ΔR^2 = .040, F(1, 192) = 8,941, p< .01, β= - .211) et 7,6% de la part de variance des perceptions de valorisation d'entraide (ΔR^2 = .076, F(1,192) = 16,808, p< .01, β= .284).

H3 est partiellement validée même si les effets observés sont faibles. De fait, plus le mode de direction est participatif et moins on observe de perception de jugement négatif d'une part, neutre d'autre part. De même, plus il est participatif et plus on observe de valorisation perçue.

Cependant, nous n'avons pu tester notre hypothèse sur la perception de valorisation des comportements d'altruisme, d'esprit d'équipe et de vertu civique.

Nous noterons, en complément, que le mode de direction, associé au niveau d'études, améliore la prédiction de valorisation perçue, en provenance des supérieurs hiérarchiques, des comportements d'entraide. Ainsi, ils expliquent 6,4% de la part de variance des perceptions de jugement négatif quant à l'émission de comportements d'entraide (respectivement β= -.227 pour le mode de direction et β= .159 pour le niveau d'études, ΔR^2 = .064, p< .05). Autrement dit, **moins le mode de direction est participatif et plus on observe, pour des employés ayant un niveau d'études élevé, une perception de dévalorisation, en provenance des supérieurs hiérarchiques, des comportements d'entraide.**

Concernant la déviance constructive, nous observons un effet du mode de direction sur la perception de valorisation, en provenance des supérieurs hiérarchiques, de comportements de déviance constructive organisationnelle.
Ainsi, le score de mode de direction explique 7,8% de la part de variance des perceptions de jugement négatifs quant à l'émission de comportements de DCO (ΔR^2 = .078, F(1, 192) = 17,301, p< .01, β= - .228) et 4,5% de la part de variance des perceptions de jugements neutres (ΔR^2 = .045, F(1, 192) = 10,141, p< .01, β= .224). Le mode de direction n'explique, par contre, pas la valorisation perçue de DCO (*ns*).
H4 est partiellement validée même si les effets observés sont faibles. De fait, moins le mode de direction est participatif et plus on observe de perception de jugement négatif. Autrement dit, un mode de direction autoritaire prédit une dévalorisation perçue, en provenance des supérieurs hiérarchiques, de l'émission de DCO, tandis qu'un mode de direction qui l'est moins prédit une perception de jugement neutre. Le mode de direction ne prédit pas de valorisation perçue des comportements de DCO.

Nous relèverons que nous avons observé, sur ce dernier point, un effet de la taille de l'entreprise. Ainsi, la taille de l'entreprise explique 3,8% de la part de variance des perceptions de jugements positifs, en provenance des supérieurs hiérarchiques, de comportements de DCO (ΔR^2 = .038, F(1, 192) = 8,698, p< .01, β= -.208). Précisément, **plus l'entreprise est grande, moins les comportements de DCO sont perçus comme valorisés par les supérieurs hiérarchiques.**

Notons pour finir que nous n'avons pu tester notre hypothèse sur la perception de valorisation des comportements de DCI.

C – Discussion

L'objectif de cette étude consistait à déterminer s'il existe un lien entre le type de mode de direction d'une organisation (selon le modèle de Likert) et la perception qu'ont les employés de la valorisation par leurs supérieurs hiérarchiques de comportements hors prescrits mis en place.

Nous relèverons tout d'abord le fait que, concernant les CCO, si la structure factorielle en quatre composantes était robuste, la consistance interne de ces dernières n'était pas satisfaisante à l'exception de l'entraide. Nous n'avons, de ce fait, pu tester nos hypothèses que pour ce facteur. Il semble difficile d'en déterminer les causes. Néanmoins, nous rappellerons que notre consigne était différente de celle de Paillé (2006), indépendamment du risque, en dehors des Etats-Unis, que « les échelles de Podsakoff et de ses collaborateurs fournissent des consistances internes plus faibles et inférieures au seuil de .70 (par ex. : Chen, Hui, & Sego, 1998 ; Yoon & Suh, 2003) que les recherches réalisées en contexte nord-américain ». (Paillé, 2012, p.179).

Le même constat est fait pour la DCO et la DCI, seule la première ayant pu être testée. Il semble, là encore, que les perceptions de jugement de ces comportements ne soient pas homogènes, du moins au sein de notre échantillon.

Malgré ces limites, les résultats produits nous permettent de répondre, du moins partiellement, à notre question.

Ainsi, conformément à nos prévisions et à la littérature (Podsakoff et *al.,* 1997 ; Bolino, 1999 ; Hui et *al.,* 2000 ; Dagot et *al.,* 2003 ; Vigoda-Gadot, 2006 ; Podsakoff et *al.,* 2010 ; Gangloff, 2016), l'entraide (forme de CCO-I) est majoritairement perçue comme valorisée par les supérieurs hiérarchiques.

Le mode de direction a, par ailleurs, un léger effet sur les perceptions de jugement produit. Ainsi, plus le mode de direction est perçu comme participatif et plus l'entraide est perçue comme valorisée ; inversement plus il est directif, plus l'entraide est perçue comme négativement évaluée. Nous suggérons que cela puisse s'expliquer par le fait que le manager autoritaire, notamment « exploiteur » selon Likert (1974), fonctionne sur une approche « *top-down* » où les opinions et sentiments des autres sont

considérés comme sans valeur, ou la règle première est de faire respecter la conformité, l'entraide renvoyant (peut-être plus que l'altruisme que nous n'avons pu tester) à des comportements discrétionnaires dans l'échelle de Paillé (*e.g.,* « *lorsqu'ils entrevoient des problèmes entre des collègues, essayer d'influencer leur relation dans le sens du consensus* », « *agir en tant que conciliateur lorsque des collègues sont en désaccord* »).
Inversement, un mode de direction plus participatif encouragerait la participation de tous, une autonomie importante et développerait la coopération entre les employés.

Notons tout de même qu'au sein de notre échantillon, un niveau d'études élevé semble avoir un léger effet, associé à un mode de direction autoritaire, entrainant une perception de jugement plutôt négatif en provenance des supérieurs hiérarchiques, ce que nous ne parvenons pas à expliquer à travers les variables de notre modèle, et qui nécessiterait des recherches ultérieures.
Nous suggérons néanmoins qu'il pourrait être intéressant de questionner le métier exercé, Podsakoff et *al.* (2010) rapportant que celui-ci impacte le poids de l'appréciation de la présence de CCO chez des candidats en situation d'entretien de recrutement, plus le poste exigeant de responsabilités, plus la mise en œuvre de CCO étant valorisée. Associé au niveau d'études, le métier éclairerait peut-être, dans ses exigences et périmètres de responsabilité, la perception de valorisation en provenance de la hiérarchie.
Enfin, Bowler et *al.* (2017) observent, eux aussi, des appréciations différenciées de CCO de la part de supérieurs hiérarchiques, selon que la relation supérieur-subordonné est de faible qualité (évaluation négative) ou de bonne qualité (évaluation positive).

Concernant la déviance constructive organisationnelle, celle-ci est perçue comme principalement dévalorisée par les supérieurs hiérarchiques.

Nous suggérons que cela puisse s'attribuer au fait que les managers soient associés au rôle de garant de la norme, et dans ce cas, ne pouvant que considérer comme répréhensible des comportements s'en écartant. En particulier, l'échelle de Galperin (2012), dans son opérationnalisation de la DC, se réfère le plus souvent aux procédures et règles de l'entreprise, celles-ci relevant précisément de conceptions et

décisions managériales. Ceci est également cohérent avec le constat selon lequel un mode de direction directif explique le mieux, bien que modestement, une perception de jugement négatif. Cela pourrait aussi être rapproché du fait que la taille de l'entreprise semble, quant à elle, contribuer à expliquer une perception de jugement positif. Ainsi, plus l'entreprise a d'effectifs, moins ses supérieurs hiérarchiques sont perçus comme formulant des jugements positifs à l'égard de comportements de DC. Peut-être peut-on envisager que le poids des process, procédures, soit plus lourd dans les grandes organisations, réduisant alors les chances de valorisation, en provenance des représentants de ces organisations, de comportements de déviance constructive, du moins telles que perçues par les employés.

D – Limites et perspectives

Si cette étude, à visée exploratoire, a permis d'amorcer un éclairage quant à la question de la valorisation perçue des comportements de déviance constructive, et dans une moindre mesure, de CCO, elle comporte néanmoins certaines limites.

Tout d'abord, il convient de revenir sur notre échantillon dont plusieurs caractéristiques n'ont pu être testées en tant que variables de contrôle, de par des effectifs de sous-groupes trop déséquilibrés. Ceci, associé à des instruments de mesure utilisés dont les consignes initiales différaient des nôtres et pour lesquelles plusieurs composantes n'ont pu être exploitées, nous conduit à une importante vigilance dans l'analyse des résultats obtenus.
Il importe également de relever le faible poids des effets observés, donnant à voir de la nécessité d'explorer d'autres variables explicatives.

Au terme de cette recherche, nous suggérons de poursuivre les travaux à venir à travers notamment une étude qualitative permettant de repérer d'autres déterminants, plus â même d'expliquer la valorisation perçue de comportements en provenance des supérieurs hiérarchiques, dont les comportements de déviance constructive « *dark side* » (Déprez, 2017). En effet, si l'incidence dominante se révèle être, de manière significative, négative, il n'en demeure pas moins qu'elle n'est pas exclusive, d'autres appréciations perçues ayant été recueillies auprès de notre échantillon.

Dans ce sens, nous suggérons d'investiguer d'autres contextes organisationnels, et notamment de culture d'entreprise. A titre d'exemple, Etzioni (1961) considère que chaque type d'organisation est fonction de la nature des attentes formulées à l'égard des recrues en matière de conformité ou d'innovation culturelle. Selon cet auteur, les organisations « normatives » attendraient un fort engagement moral de la part de leurs membres, les organisations « utilitaristes » exigeraient des connaissances et des comportements adaptés à un rôle donné et les organisations « coercitives » quant à elles exigeraient l'obéissance totale en passant par un système de punition. Cette variable paraît donc intéressante à exploiter pour en étudier la possible influence exercée sur la perception de la valorisation des comportements organisationnels hors prescrits. De même, un environnement multiculturel, un management distanciel pourraient être questionnés.

Comme pour les CCO, nous nous interrogeons sur l'influence du métier et du secteur quant à la question de la gestion de la transgression. En effet, nous pouvons imaginer qu'elle ne se gère pas de la même manière et, du coup, s'évalue également différemment. Pour exemple, on peut facilement imaginer que travailler au quotidien sur des chantiers dans le bâtiment ou comme contrôleur au sein d'une centrale électrique rend la question de la transgression plus complexe, les comportements transgressifs risquant d'entraver la sécurité même de ceux qui les mettent en œuvre.

Dans le même sens, mais en élargissant la question, nous pourrions investiguer les conséquences associées aux comportements mis en œuvre. Une étude contextualisée, en permettant de mieux définir les comportements déviants, notamment les comportements de DC, permettrait aussi de repérer leurs conséquences perçues. En effet, nous suggérons qu'un supérieur hiérarchique puisse être perçu comme évaluant différemment :

- un employé qui ne met pas ses gants de protection afin de mieux mélanger les produits dans sa cuve (comportement à risque pour l'individu lui-même),
- un *trader* qui rapporte des millions, à travers des montages irréguliers, tant qu'il ne se fait pas prendre...,
- un téléconseiller qui ne respecte pas son script mais vend deux fois plus que ses collègues de travail le respectant.

Ceci permettrait d'investiguer une possible clairvoyance concernant la déviance constructive, de même que Gangloff (2016) la suggère dans ses travaux pour les CCO. L'existence de normes partagées, au-delà de l'existence de normes sociales, pourrait ainsi être creusée.

Ces différentes pistes de recherches pourraient être contributives, tant d'un point de vue théorique, que d'un point de vue opérationnel. Sur ce dernier, elles pourraient donner de meilleures clés de compréhension aux organisations, en particulier dans leurs leviers managériaux, mettant en perspective valorisation perçue des supérieurs hiérarchiques mais aussi valorisation effectivement produite, celles-ci, pouvant différer et, de ce fait, être sources d'incompréhension, de stratégies infructueuses, de sentiment d'injustice, de tensions.

E – Conclusion

L'enjeu principal de cette étude était de questionner la perception individuelle de la valorisation par autrui (supérieurs hiérarchiques) d'une mise en œuvre de comportements de déviance constructive et de la mettre en perspective de celle relative aux CCO, à un niveau d'analyse organisationnel.

En accord avec nos prévisions, l'entraide (forme de CCO-I) est perçue comme valorisée tandis que la déviance constructive organisationnelle est perçue comme dévalorisée par les supérieurs hiérarchiques. Nous suggérions un effet du mode de direction sur ces perceptions de jugement. Bien que très faible, il a été constaté. Ainsi, plus le mode de direction est participatif, plus l'entraide est perçue comme valorisée. Plus il est directif, plus la DCO est perçue comme dévalorisée, la taille de l'entreprise accentuant la faible probabilité d'une valorisation perçue.

Notons cependant que seuls deux comportements ont pu être étudiés, sur les six initialement présents dans notre modèle. La taille des effets observée reste faible, ce qui nous conduit également à une grande prudence dans nos suggestions. Ainsi, il ne nous est pas permis de conclure à une clairvoyance normative de la part des employés, au sein de notre échantillon, ni concernant les CCO, ni concernant la déviance constructive. Cette question pourrait faire l'objet de recherches à venir.

2.3 – ETUDE 3 : Perception de la valorisation, en provenance des collègues de travail, de comportements de déviance constructive et de CCO, selon le mode de direction de l'entreprise

Préambule

Cette recherche étant le pendant de la précédente, nous reprendrons les éléments de discussion issus de la cette dernière et les complèterons avec le nouveau matériau recueilli.

Pour rappel, nous suggérons, dans l'étude 3, que les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements de déviance constructive « *dark side* » sont perçus par les salariés comme différemment appréciés par les collègues de travail.
Nous suggérons également un effet du mode de direction (degré de participation dans l'organisation tel que conceptualisé par Likert), sur les perceptions de jugements observées.

A – La recherche de terrain – Etude 3

Recueil de terrain

Le recueil de données a été réalisé par questionnaire auto-administre auprès de salariés français, en poste et appartenant à des organisations variées. Les participants ont été sollicités, en ligne, via les réseaux sociaux professionnels.

Participants

168 salariés ont répondu à cette étude.
Sur la base des mêmes considérations que celles indiquées en étude 2, nous avons restreint l'étude aux participants salariés en poste depuis plus de 6 mois et nous avons veillé à ce que l'ensemble de nos participants soit en situation de contrat à durée indéterminée (CDI), fonctionnaires ou en contrat à durée déterminée (CDD) de 18 mois minimum.

Parmi l'ensemble des participants, nous pouvons compter 70 hommes (42%) et 98 femmes (52%), répartis selon une tranche d'âge allant de 19 à 64 ans, la moyenne étant de 34 ans et l'écart-type de 19.

La majorité des salariés questionnés est issue d'études supérieures 73% et 79% occupent un poste non isolé, ce qui sous-entend des échanges quotidiens avec des collègues, clients et/ou supérieurs. De plus, 86% sont amenés à collaborer au quotidien avec une équipe, autrement dit des collègues. En revanche, la plupart de nos interrogés n'occupe pas de poste qui requiert une responsabilité supplémentaire d'encadrement (77%).

Par ailleurs, on remarque un faible niveau d'ancienneté concernant la majeure partie des répondants, non seulement dans l'organisation (évalué à moins de 3 ans pour 48%), mais aussi dans le poste (évalué à moins de 3 ans par 54%).

Enfin, nous constatons au niveau des variables organisationnelles que le secteur privé est majoritairement représenté (70% des répondants). Pour ce qui est de la taille de l'organisation, notre échantillon reste assez homogène puisque 36% de nos participants travaillent au sein d'une organisation comptant entre 50 et 500 salariés, 33% sont rattachés à une organisation qui emploie plus de 500 salariés et enfin 31% sont issus d'une organisation de moins de 50 salariés.

Instruments de mesure

Variable indépendante :

Le « *Likert Organizational Profile* » (LOP) : Mesurant le degré de directivité *vs.* participation du mode de direction de l'organisation, cette échelle courte de Likert est composée de 22 items (1974, pour la traduction française) en 4 modalités de réponses, renvoyant, chacune, à un mode de direction plus ou moins directif *vs*. participatif (exemple d'item : « Intervenir pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre des collègues peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail »). Comme cela a été déjà fait par d'autres auteurs (Vonthron, 2002), la modalité la plus directive est scorée à 1, la plus participative à 4.

Nous avons utilisé plusieurs indices d'ajustements pour estimer la robustesse, en termes de structure, de notre échelle partagée avec l'étude précédente (voir *supra*).

La consistance interne, auprès de cet échantillon, est satisfaisante (α = .79).

Variable dépendante :

Il est à noter que nos échelles ne mesurent pas l'homogénéité dans la mise en œuvre des comportements mais l'homogénéité dans la perception de jugement de ces comportements.

Perception de la valorisation, en provenance des collègues, de CCO

Nous avons choisi de retenir l'échelle de Paillé. Celle-ci a subi les mêmes modifications que pour l'étude 2. Néanmoins, nous y avons apporté une variante, la source du jugement perçu n'étant plus les supérieurs hiérarchiques mais les collègues de travail (exemple d'item : « Intervenir pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre des collègues peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail »).

Nous avons utilisé plusieurs indices d'ajustements pour estimer la robustesse, en termes de structure, de notre échelle : la valeur relative du chi-carré (χ2/ddl ou CMIN/ddl), l'indice d'ajustement comparé (CFI), l'indice d'ajustement (GFI), l'Indice d'ajustement corrigé (AGFI) et l'indice de la racine carrée moyen d'erreur d'approximation (RMSEA). Les critères retenus pour évaluer un bon niveau d'adéquation sont les suivants : CMIN/ddl < 3 (Kline, 1998), CFI ≥ .95 (Hu & Bentler, 1999), GFI ≥ .95 (Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003), AGFI ≥ .90 (Schermelleh-Engel et *al.,* 2003), RMSEA < .06 (Hu & Bentler, 1999). La structure d'ensemble s'est révélée robuste.

Modèle	Modèle en 4 facteurs et 13 items
χ2	314.21
df	78.00
RMSEA	.03
RMSEA 90% CI	.00. 06
CFI	.96
TLI	.95
SRMR	.02
AIC	131.66

Tableau XII : Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de Paillé de CCO

Néanmoins, la consistance interne des composantes nous a conduit à abandonner l'altruisme et la vertu civique, ne conservant que l'entraide en 3 items (α = .76) et l'esprit d'équipe en 2 items (α = .61, items 2 et 3). Si, pour cette dernière, la

consistance interne est en-deçà des limites recommandées par Nunnaly et Bernstein (1994), elle reste acceptable (> .60) et se rapproche de celles observées par Paillé (2012, p.179), bien que mesurant une homogénéité d'incidence de jugement de comportements et non de comportements émis.

La déviance constructive

Nous avons utilisé l'échelle, en 2 dimensions et 9 items, de Galperin (2012), là encore modifiée comme dans l'étude 2. Et comme pour les CCO, les items ont été adaptés afin d'interroger leur incidence perçue sur l'appréciation en provenance des collègues de travail (exemple d'item : « Déroger à certaines procédures de l'organisation pour résoudre le problème d'un client : peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques »).

Nous avons utilisé les mêmes indices d'ajustement que pour les autres échelles.
Comme nous pouvons l'observer dans le tableau ci-après, les indices du modèle initial ne sont pas acceptables, ceux d'un modèle bifactoriel en 7 items (5 issus de la dimension organisationnelle et 2 issus de la dimension interpersonnelle) le sont.
La consistance interne de nos composantes est satisfaisante (α = .72 pour chacune).

Modèle	Modèle initial	Modèle en 2 facteurs (7 items)
χ2	321.34	137.15
df	36.0	6.0
RMSEA	.11	.00
RMSEA 90% CI	.08. .14	.00. .15
CFI	.82	1.00
TLI	.75	1.00
SRMR	.04	.01
AIC	339.34	145.15
Model comparison		comparaison au modèle initial
ΔCFI		.18
ΔTLI		.03

Tableau XIII : Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de Galperin de déviance constructive

B – Résultats

Tout d'abord, nous avons effectué le calcul des fréquences d'apparition des incidences négatives, positives et absence d'incidence par comportement, ce qui constitue nos statistiques descriptives.

Par la suite, nous avons utilisé le test du Khi2 d'ajustement à partir de ces fréquences afin de déterminer la significativité des types d'incidences.
Puis, nous avons procédé à des régressions linéaires simples pour interroger l'effet du mode de direction sur la valorisation perçue des comportements.

Le poids de nos variables de contrôlé a, par ailleurs, été lui aussi mesuré. Nous n'avons observé aucun effet significatif de celles-ci (genre, niveau d'études, CSP, taille d'entreprise et ancienneté dans le poste et dans l'organisation) sur la valorisation perçue, en provenance des collègues de travail, des comportements étudiés. Nous préciserons que l'effet d'une mission d'encadrement n'a pu être testé au regard de la disparité des effectifs par sous-groupe (les non encadrants étant bien supérieurs en effectif à 1,5x l'effectif des encadrants). Il en a été de même pour le fait de travailler en équipe et pour le secteur.

Concernant les CCO-I, en cohérence avec nos prévisions, les résultats obtenus étayent, du moins partiellement, H1, la fréquence de sélection d'une incidence positive perçue étant significativement supérieure aux autres modalités proposées pour l'émission de comportement d'entraide. Nous n'avons, cependant, pas pu tester notre hypothèse pour la composante altruiste. **H1 est partiellement validée.**

Les résultats obtenus étayent également H2, la fréquence de sélection d'une incidence positive perçue étant significativement supérieure aux autres modalités proposées pour l'émission de comportement d'esprit d'équipe (composante de CCO-O).
H2 est validée.

Nous n'avons pas pu tester H3, au regard de la consistance interne de cette composante de CCO-O.

Pour la déviance constructive, là encore, nos hypothèses **H4 et H5 sont validées**. En effet, la fréquence de sélection d'une incidence positive perçue est significativement supérieure aux autres modalités proposées pour l'émission de comportement de DCO, bien que de manière moins marquée. La fréquence de sélection d'une incidence négative perçue est, elle, significativement supérieure aux autres modalités proposées pour l'émission de comportements de DCI.

	Incidence négative	Incidence positive	Absence d'incidence
Comportements			
CCO-I (entraide)	15,7%	61,7%	22,6%
CCO-O (esprit d'équipe)	2,1%	77,3%	14,6%
DCO	35,2%	41,9%	22,9%
DCI	82,7%	11,9%	5,4%

Tableau XIV : Fréquence de sélection du type d'incidence perçue d'appréciation par émission de comportement hors prescrit au travail en provenance des collègues

	CCO-I (entraide)	CCO-O (esprit d'équipe)	DCO	DCI
Khi-deux	60,01	145,96	9,50	185,61
ddl	2	2	2	2
Significativité asymptotique	***	***	**	***

*** p< .001, ** p< .01, * p< .05

Tableau XV : Test de Khi2 d'ajustement des perceptions de jugement de comportements de déviance constructive organisationnelle et de CCO-I

Nous avons questionné l'effet du mode de direction sur les jugements perçus en provenance des collègues de travail. Le LOP a un score moyen de *M*= 13,5, *ET*= 3,17, les scores pouvant aller de 6 à 24.

Nous constatons, en accord avec nos prévisions, des effets sur des perceptions de jugement quant à l'émission de ces mêmes comportements.

Concernant les CCO-I, le score de mode de direction explique 4,1% de la part de variance des perceptions de jugement neutre quant à l'émission de comportements d'entraide (ΔR^2 = .041, F(1, 166) = 8,208, p< .01, β= - .217) et 6% de la part de variance des perceptions de **valorisation d'entraide** (ΔR^2 = .060, F(1,166) = 11,620, p< .01, β= .256). Ainsi, **plus le mode de direction est participatif** et moins, d'une part, on observe de perception de jugement neutre, **plus, d'autre part, on observe de perception de jugement positif en provenance des collègues de travail, concernant l'entraide (CCO-I).**

Concernant les CCO-O, si nous n'observons aucun effet du mode de direction sur une perception de jugement neutre, en provenance des collègues de travail, de comportements **d'esprit d'équipe** (*ns*), nous constatons un effet sur des perceptions de jugement négatif et positif quant à l'émission de ces mêmes comportements.

Ainsi, le score de mode de direction explique 3,4% de la part de variance des perceptions de jugement négatif et 3,7% de la part de variance des perceptions de valorisation des comportements d'esprit d'équipe (respectivement, $\Delta R^2 = .034$, $F(1, 166) = 6{,}893$, $p < .01$, $\beta = -.200$ pour une perception de jugement négatif et $\Delta R^2 = .037$, $F(1,166) = 7{,}423$, $p < .01$, $\beta = .207$ pour une perception de valorisation). Autrement dit, **plus le mode de direction est participatif**, moins les perceptions de jugement sont négatives et **plus elles sont positives, concernant l'esprit d'équipe (CCO-O)**.
H6 est partiellement validée (l'altruisme n'ayant pu être testé).

Concernant la vertu civique, nous n'avons pu tester notre hypothèse.

Pour la **déviance constructive**, nous n'observons, à notre surprise, aucun effet du mode de direction sur la perception de valorisation, en provenance des collègues de travail, de comportements de DCO. Seule, une tendance à la significativité est observée pour la DCI, même si l'effet est très léger ($\Delta R^2 = .016$, $F(1, 166) = 3{,}638$, $p < .06$, $\beta = -.146$). Ainsi, **plus le mode de direction serait participatif, plus il y aurait une dévalorisation perçue de la DCI**.
H7 et H8 ne sont pas validées.

C – Discussion

Nous relèverons tout d'abord la structure factorielle de l'incidence de valorisation perçue en provenance des collègues de travail de la déviance constructive. Si la composante de DCO présente une consistance interne satisfaisante, il n'en est pas de même pour la DCI, pour laquelle deux items ont été supprimés.
Ainsi, se dégage de celle-ci une composante pouvant renvoyer pour l'un de ses items à des formes de remise en question, voire de « dénonciation » de ses collègues *(« rapporter un méfait à ses collègues afin de provoquer un changement positif au sein de l'organisation »*) tandis que l'autre reflète un refus clairement dirigé à l'encontre la hiérarchie directe (*« ne pas suivre les directives de son supérieur immédiat dans le but d'améliorer les procédures de travail »*).
De même, si la structure factorielle de CCO semble robuste en quatre composantes, seules deux d'entre elles présentaient une consistance interne satisfaisante (l'une de CCO-I, l'entraide, et l'autre de CCO-O, l'esprit d'équipe). Il nous semble difficile, pour cette échelle, d'en déterminer les causes. Néanmoins, nous rappellerons que notre consigne était différente de celle de Paillé (2006), indépendamment du risque, en

dehors des Etats-Unis, que « les échelles de Podsakoff et de ses collaborateurs fournissent des consistances internes plus faibles et inférieures au seuil de .70 (par ex. : Chen, Hui, & Sego, 1998 ; Yoon & Suh, 2003) que les recherches réalisées en contexte nord-américain ». (Paillé, 2012, p. 179). De même, il convient de constater une plus grande homogénéité pour les perceptions de jugement de CCO en provenance de ses collègues de travail qu'en provenance des supérieurs hiérarchiques (étude 2 pour laquelle nous n'avons conservé que l'entraide). Peut-être cela peut-il être en partie attribué au fait que les collègues de travail perçoivent de manière plus lisible les effets des CCO, de par leur proximité et interactions comme nous allons l'évoquer à présent.

Pour les comportements retenus, nos résultats suggèrent, en accord avec nos prévisions, une perception de jugement significativement positive au sein de notre échantillon, du moins pour les comportements d'entraide. Ceux-ci s'adressant directement aux collègues de travail, en particulier tels qu'opérationnalisés par Paillé (2006, 2012), ils pourraient relever d'attributions causales de type « motivation altruiste » (Eastman, 1994), faisant notamment référence à des valeurs personnelles ainsi qu'à un certain sens moral et éthique, et conduisant à leur valorisation. Ceci pourrait faire particulièrement sens au sein de notre échantillon de personnels occupant des postes de contact régulier avec des clients, du public, dont certains ont internalisé des normes de métier telles qu'« exprimer de l'affection, de l'empathie » envers ses patients (Pohl, Vonthron, & Closon, 2017).

Par ailleurs, nos répondants étant pour une très grande majorité amenés à travailler en équipe (86%), il est possible d'envisager d'expliquer leurs perceptions par le fait que les collègues de travail jouent un rôle majeur dans les processus de socialisation (Feldman, 1981), que les interactions fréquentes qu'ils vivent contribuent au développement de l'expérience au travail de chacun, en ce qu'ils sont, selon Chiaburu et Harrison (2008), ressource émotionnelle et comportementale, à travers le soutien, le conseil, l'information ou le temps. Sur ce dernier point, ces auteurs suggèrent une dimension normative des CCO, les mettant en regard de comportements antagonistes considérés, quant à eux, comme exceptionnels.
Autre élément pouvant contribuer à expliquer cette perception de jugement en provenance des collègues, la performance est à relever. En effet, Podsakoff et *al.*

(1997) observent que les comportements d'aide, mais également d'esprit d'équipe, ont un effet significatif sur les quantités produites et sur la qualité produite. Or, il importe d'être aux attendus de ses objectifs pour tout un chacun dans l'entreprise.

Autre perception de jugement questionnée, les comportements d'esprit d'équipe sont, comme escompté, perçus comme majoritairement valorisés, allant dans le sens de la proposition de Podsakoff et *al.* (1997), selon laquelle ils augmententeraient le moral du groupe, participant ainsi de la qualité de vie au travail. Comme évoqué (voir *supra*), les conséquences associées en termes de gain de performance pourraient également participer de l'explication de ces résultats

Notons que, bien que faible, le mode de direction semble influencer la perception de jugement, en provenance des collègues de travail, des comportements d'entraide, un mode de direction participatif favorisant une perception de jugement positif.
Nous observons, en parallèle, un effet du mode de direction sur des perceptions de jugement négatif et positif quant à l'émission des comportements d'esprit d'équipe. Ainsi, plus le mode de direction est participatif, moins est perçue de dévalorisation et plus est perçue de valorisation de ces CCO.
Ces différents résultats sont cohérents avec notre suggestion et semblent également soutenir les travaux relatifs à la théorie de l'échange social (Blau, 1964) quant à une forme de réciprocité dans les relations, chacun devant remplir ses obligations de manière juste et ce, dans le long terme (Holmes, 1981, cité par Konovsky et Pugh, 1994).

Intégrant les résultats de l'étude 2 dans notre analyse, nous observons ainsi que les comportements d'entraide sont perçus comme valorisés par nos deux sources évaluatives (supérieurs hiérarchiques et collègues de travail). De même, le mode de direction prédit, bien que faiblement, cette valorisation (un contexte participatif favorisant une incidence positive perçue).

Concernant la DCO, si elle n'est pas expliquée par le mode de direction, elle n'en demeure pas moins significativement perçue comme valorisée par les collègues de travail, à l'inverse des observations recueillies quant aux perceptions de jugement en provenance des supérieurs hiérarchiques (étude 2, voir *supra*). Ces résultats supportent l'idée de :

- normes partagées dans l'équipe et/ou entre pairs en cohérence avec les propositions de Warren (2003) évoquant le fait qu'une déviance à l'égard d'un groupe repère puisse se traduire par une conformité à l'égard d'un autre, mais aussi avec les observations de Mertens et *al.* (2016) selon lesquelles les équipes les plus performantes développent des comportements déviants d'une part, qu'elles échangent autour de ces stratégies entre pairs d'autre part, ou encore avec celles de Morrison (2006) pour qui le comportement des collègues peut déterminer la mise en œuvre de « *ProSocial Breaking Rules* » (autre forme de DC « *dark side* »),
- comportements potentiellement cachés vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques, en ce que ces derniers seraient perçus comme garants de l'autorité, en accord avec la suggestion de Morrison (2006) pour qui il s'agirait de comportements cachés.

Parmi ces normes, il pourrait être intéressant de questionner d'éventuelles normes d'efficience [Chowdhury (2015) envisageant la DC comme comportement d'excellence].

A l'inverse de la DCO, la perception d'appréciation, en provenance des collègues de travail, d'émission de comportements de DCI est majoritairement négative, ceci allant dans le sens de nos suggestions quant à l'impact de l'orientation de la déviance (vers les individus *vs*. l'organisation).

Il semble perçu comme plus acceptable, plus valorisé, du moins au sein de notre échantillon, de remettre en question le travail dans son prescrit que les individus qui composent le collectif de travail (collègues et supérieurs hiérarchiques). Peut-être peut-on y voir une proximité de lecture avec des comportements de DDI (dénigrement, agressivité), en ce qu'ils pourraient constituer une remise en question au sein même du collectif de travail, un regard critique, une évalution portée sur l'autre (qui peut, à tout moment, être soi).

Notons que nous observons un effet, bien que très faible du mode de direction sur la valorisation perçue de DCI. A notre surprise, un mode de direction directif ne prédit pas une appréciation de jugement négatif perçu ; par contre, plus le mode de direction serait participatif, moins la DCI serait perçue comme valorisée.

Ceci semble soutenir les travaux relatifs à la théorie de l'échange social (voir *supra*, Blau, 1964), le collectif de travail renvoyant, là, à un support social auprès duquel, s'il joue le jeu, chacun se doit de respecter une posture de réciprocité.
Nous noterons toutefois une échelle réduite à 2 items, ceci nous amenant à une grande prudence quant à l'analyse de nos résultats.
Nous rappellerons également que nous ne disposons pas d'éléments de comparaison pour cette composante avec l'étude 2 (voir *supra*), celle-ci n'ayant pas disposé d'une consistance interne satisfaisante.

Enfin, aucune de nos variables de contrôle n'a d'effet significatif sur les perceptions de jugement questionnées, contrairement aux résultats observés dans l'étude 2 (valorisation perçue en provenance des supérieurs hiérarchiques), pour laquelle :

- la taille de l'entreprise influait sur la valorisation perçue de la DCO (plus grande était l'entreprise, moins les comportements de DCO étaient perçus comme valorisés),
- le niveau d'études, associé au mode de direction, influait sur la valorisation perçue de l'entraide (un mode de direction faiblement participatif, associé à un niveau d'études élevé favorisant une perception de dévalorisation de ces comportements).

D – Limites et perspectives

Si cette étude, à visée exploratoire, a permis d'amorcer un éclairage quant à la question de la valorisation perçue des comportements de déviance constructive, et dans une moindre mesure, de CCO, elle comporte néanmoins certaines limites.

Tout d'abord, il convient de revenir sur notre échantillon dont plusieurs caractéristiques n'ont pu être examinées en tant que variables de contrôle, de par des effectifs de sous-groupes trop déséquilibrés. Ceci, associé à des instruments de mesure utilisés dont les consignes initiales différaient des nôtres et pour lesquelles deux composantes de CCO n'ont pu être exploitées, nous conduit à des précautions quant à la portée des résultats obtenus.

Il importe également de relever le faible poids des effets observés, voire l'absence d'effet du mode de direction. Ceci nous amène à penser que d'autres variables expliquent mieux les comportements étudiés.

C'est pourquoi, au terme de cette recherche, nous suggérons de poursuivre les travaux à venir à travers notamment une étude qualitative permettant de repérer d'autres déterminants, plus à même d'expliquer la valorisation perçue de comportements en provenance des collègues de travail, dont les comportements de déviance constructive « *dark side* » (Déprez, 2017). Dans ce sens, nous suggérons d'investiguer d'autres contextes organisationnels, et notamment de culture d'entreprise ou encore l'influence du métier, ceux-ci faisant sens tant dans l'étude 2 (voir *supra*), que dans cette étude.

Une étude contextualisée, en permettant de mieux définir les comportements déviants, notamment les comportements de DC, permettrait, en outre, de repérer leurs conséquences perçues. Ainsi, un collègue de travail sera-t-il perçu comme évaluant de la même manière un comportement contribuant à améliorer l'efficacité du service au sein duquel il exerce ou un comportement à risque pouvant entrainer des conséquences graves pour l'équipe ? D'autant que peuvent, plus encore que pour la valorisation perçue en provenance des supérieurs hiérarchiques, s'envisager des normes de métier, c'est du moins ce que nous suggérons, au regard des propositions de Warren (2003, voir *supra*) mais également de toute la littérature relative à la socialisation organisationnelle à laquelle nous avons déjà fait référence.

De même, le soutien perçu (organisationnel, de l'équipe et du supérieur) pourrait constituer un éclairage intéressant. Nous suggérons en effet que le jugement perçu puisse être influencé par la perception de ressource sociale apportée à ces différents niveaux, en lien notamment avec les travaux relatifs aux attributions causales de l'émission de CCO et à la qualité de LMX (*e.g.,* Bowler et *al.,* 2010).

Ceci permettrait d'investiguer une possible clairvoyance concernant la DC, de même que Gangloff (2016) la suggère dans ses travaux relatifs aux CCO. L'existence de normes partagées, au-delà de l'existence de normes sociales, pourrait ainsi être creusée.

Ces différentes pistes de recherches pourraient être contributives, tant d'un point de vue théorique, que d'un point de vue opérationnel. Sur ce dernier, elles pourraient

donner de meilleures clés de compréhension aux organisations, en particulier dans leurs leviers managériaux, mettant en perspective valorisation perçue des supérieurs hiérarchiques mais aussi valorisation perçue des collègues de travail, celles-ci, semblant, du moins pour certaines, différer et, de ce fait, être sources d'incompréhension, de stratégies infructueuses. Pour illustration, nous reprendrons les suggestions de Morrison (2006) quant à l'émission de comportements cachés pour les « ProSocial Breaking Rules » d'une part, les constats de Mertens et *al.* (2016) pointant, quant à eux, le fait que certaines manifestations de déviance constructive puissent améliorer la performance organisationnelle et participer d'un développement de partage de connaissances entre pairs, d'autre part.

E – Conclusion

L'enjeu principal des études 2 et 3 était de questionner la perception individuelle de la valorisation par autrui d'une mise en œuvre de comportements de déviance constructive et de la mettre en perspective de celle relative aux CCO, à un niveau d'analyse organisationnel.

En accord avec nos prévisions, nous confirmons des perceptions de jugement partiellement disctinctes et un effet du mode de direction de l'organistaion sur celles-ci (du moins pour certaines).

L'entraide, l'esprit d'équipe et la DCO sont perçus comme majoritairement valorisés par les collègues de travail, ceci allant dans le sens de collègues pouvant être perçus comme ressource sociale d'une part, supportant l'idée de normes partagées (y compris de déviance) d'autre part. Ceci est également cohérent avec la proposition selon laquelle les comportements d'aide et d'esprit d'équipe puissent être facteur de performance (Podsakoff et *al.*, 1997). Dans ce cas, pourrait-on envisager que la DCO soit associée aux mêmes bénéfices ? De futures recherches permettraient de répondre à cette question.

Il semble, par ailleurs, perçu comme plus acceptable, plus valorisé, du moins au sein de notre échantillon, de remettre en question le travail dans sa mise en œuvre prescrite que les individus qui composent le collectif de travail (les collègues et les supérieurs

hiérarchiques), la DCI étant perçue comme majoritairement dévalorisée par les collègues de travail alors que la DCO ne l'est que minoritairement.
De plus, toujours auprès de ce même échantillon, un léger effet du mode de direction est constaté sur des perceptions de jugement négatif et positif quant à l'émission des CCO, tandis qu'un mode de direction participatif prédit une moindre valorisation perçue de DCI. Ces résultats soutiennent les travaux relatifs à la théorie de l'échange social (Blau, 1964).

Concernant les jugements en provenance des supérieurs hiérarchiques, si l'entraide est majoritairement perçue comme valorisée (en accord avec la littérature), la DCO est, quant à elle, majoritairement perçue comme dévalorisée. Pour ces appréciations perçues, nous suggérions un effet du mode de direction ayant cours dans l'organisation. Bien que très faible, il a été constaté. Ainsi, plus ce dernier est directif, plus la DCO est perçue comme dévalorisée. La taille de l'entreprise accentue, quant à elle, la faible probabilité d'une valorisation perçue.

La taille des effets observée reste faible, ce qui nous conduit à une grande prudence dans nos suggestions. Ainsi, comme dans l'étude 2, il ne nous est pas permis de conclure à une clairvoyance normative de la part des employés, au sein de notre échantillon, ni concernant les CCO, ni concernant la déviance constructive « *dark side* ». Cette question pourrait faire l'objet de recherches à venir.

Chapitre 3 – DISCUSSION GENERALE

Nous souhaitions mieux comprendre certains comportements hors prescrit au travail, en particulier la déviance constructive dans son versant « *dark side* ». En effet, les travaux ayant étudié son versant « *bright side* » étaient nombreux mais il n'en était pas de même pour cet autre versant.

Bien que distincte des CCO et de la déviance destructive, nous avons choisi de la mettre en perspective de ces différents comportements, car, pour certains auteurs, ils peuvent se chevaucher et/ou renvoyer à des dimensions d'un même construit. En outre, la DC partageant avec la DD de violer les normes organisationnelles tandis qu'elle partage avec les CCO de viser à contribuer au bien-être de l'organisation, de ses membres ou des deux, il nous paraissait ainsi judicieux de la traiter en parallèle de ces différents comportements hors prescrit au travail.

Nous avons, pour cela, produit trois études auprès de salariés en poste en organisation, la première questionnant déterminants et effets des CCO et de la déviance au travail (DC et DD), les suivantes eximant la valeur susceptible d'être accordée dans les organisations (par les supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail) aux CCO et et à la DC uniquement.

Nous pointerons tout d'abord le fait que :

- nous avons obtenu des résultats significatifs, en particulier pour la DC, ce qui constituait le cœur de la présente thèse,
- nos études pointent des antécédents et des effets distincts pour les comportements de citoyenneté organisationnelle et de déviance pris en compte.

Concernant la déviance constructive « dark side » :

Nous suggérions, à l'issue de notre revue de littérature, que si elle paraissait pouvoir se caractériser, selon Galperin, par des « comportements volontaires, adoptés par un des membres de l'organisation, qui violent de manière significative les normes organisationnelles et, ce faisant, contribuent au bien-être de l'organisation, de ses membres ou des deux » (2003, p. 158), il semblait également qu'elle puisse l'être par :

- une forme de dilemme, au regard des propositions de Dehler et Welsh (1998), Warren (2003) ou encore Galperin lorsqu'elle relève qu'un suivi stricte de toutes

les normes risquerait de freiner les employés dans les résolutions de problèmes au travail à produire au quotidien (2002),

- une intention de « bien faire » son travail (notamment Morrison, 2006),
- une conformité sélective (Dehler et Welsh, 1998),
- son aspect comportemental éventuellement « caché » à certains dans l'organisation (Morrison, 2006) mais pouvant rencontrer les normes de sous-groupes socio-professionnels.

Nous proposions également d'étudier la DC sous l'angle de la Théorie de la Conservation des Ressources (Hobfoll, 1989, 2001), suggérant qu'elle puisse constituer une stratégie pour faire face, une forme de mobilisation de ressources au service de la préservation de soi.

Ceci nous a conduit à formuler l'hypothèse selon laquelle les comportements de DC se développent chez les individus :

- percevant des tensions de rôle élevées,
- à fort niveau de SEP et d'autonomie dans le travail perçue,
- se caractérisant par une forte implication dans leur métier, une faible implication envers leur organisation.

En accord avec les travaux de Déprez (2017), nous attendions une absence de relation entre DC et épuisement professionnel, la première ne prédisant alors pas la seconde.

Nos hypothèses sont en partie validées, les résultats produits à travers nos différentes études semblant aller dans le sens des suggestions formulées.

Ainsi, il semble que la DC puisse être déterminée par la présence conjointe de contraintes, notamment des conflits de rôle perçus, et de ressources, tel le SEP. Cela laisse à penser :

- d'une part, qu'elle renvoie bien à une forme de dilemme,
- d'autre part, que des ressources personnelles contriburaient à prédire ces comportements en environnement mettant en tension l'individu [les conflits de rôle perçus étant susceptibles d'introduire, par des attentes incompatibles ou irréconciliables, un inconfort psychologique et des réactions émotionnelles négatives (Schaubroeck, Cotton, & Jennings, 1989)].

Ceci va également dans le sens de Galperin (2012) pour qui « *on pourrait s'attendre à ce que les employés ayant des niveaux élevés de SEP soient plus enclins à*

s'engager dans des conduites déviantes constructives parce qu'ils se sentiront plus capables de réaliser leurs tâches et auront plus tendance à résister à l'adversité (Lent, Brown, & Larkin, 1987) » ou de Fida et *al*. pour qui les individus à SEP élevé sont plus enclins à « *résoudre les différends, les exigences conflictuelles externes en les ordonnant selon leurs propres représentations hiérarchisées des buts du travail* » (2014, p. 496).

A travers les résultats issus de régressions multiples, l'autonomie dans le travail perçue (pour la DCI) pourrait renvoyer à une ressource complémentaire, même si elle n'apparait pas dans notre modèle final d'analyse en pistes causales.

Pour la DCO, une faible implication organisationnelle associée pourrait, quant à elle, aller dans le sens d'une mise à distance de l'organisation, dont nous suggérons que cette dernière soit perçue comme contributive des tensions de rôle ressenties, favorisant ainsi des stratégies déviantes, du moins vis-à-vis de procédures et règles considérées comme dysfonctionnelles pour mener à bien ses missions.

Notons par ailleurs que si l'implication dans le métier ne prédit pas l'émission de comportements de DC au sein de notre échantillon, son score moyen est très élevé, ceci ne contredisant pas la proposition selon laquelle les individus mettant en œuvre une DC sont attachés à leur métier, cherchent à le faire bien mais n'ayant pas permis, ici, de l'examiner de façon satisfaisante.

Notons également que, conformément à nos prévisions et en cohérence avec les travaux de Déprez (2017), nous n'observons pas de relation entre la DC et l'épuisement professionnel, même si une tendance à la significativité est constatée avec l'épuisement émotionnel pour la DCI (effet cependant très faible).
Ceci va dans le sens de notre lecture salutogénique des comportements de DC, Cordes et *al.* expliquant la présence d'épuisement professionnel chez des personnels de service client (ce qui renvoie à notre échantillon) lorsque ceux-ci sont « coincés dans une position difficile quand ils perçoivent que les exigences des clients ne peuvent pas ou ne pourront pas être remplies par l'organisation » (1993, p. 644). Un individu violant des règles perçues comme dysfonctionnelles se mettrait-il à l'abri d'être « coincé » en arbitrant ce qui lui semble devoir être fait pour mener à bien ses tâches ?

Concernant la tendance à la signicativité constatée dans la liason entre DCI et épuisement professionnel, peut-être cela pourrait-il s'expliquer par le fait que la DCI passe, peut-être plus que la DCO, par une opposition visible, process pouvant mettre l'individu en conflit avec ses pairs, ses supérieurs, et pouvant alors engendrer, pour lui, un certain coût psychosocial.

Ces résultats seraient à mettre en perspective des études 2 et 3, donnant à voir d'une perception de jugement :

- majoritairement positive, en provenance des collègues de travail, de la DCO et ce, indépendamment du mode de direction,
- majoritairement négative, en provenance de ces mêmes collègues, pour les comportements de DCI.

Notons pour ces derniers un effet du mode de direction de l'organisation. Ainsi, plus le contexte organisationnel est participatif, moins ils sont valorisés, ceci suggérant qu'il est perçu comme encore moins envisageable de valoriser la DCI lorsque celle-ci est mise en œuvre en environnement socio-organisationnel estimé comme plus « favorable ».

Par ailleurs, nous suggérions une conformité sélective. Ceci n'est que partiellement supporté par nos résultats puisque seule la DCI est corrélée (dans notre étude 1) aux CCO-I. Peut-être cela pourrait-il s'expliquer par le fait que les comportements de DCO renvoient plus à des actions orientées vers le travail en lui-même et/ou l'externe qu'à des actions orientées vers des individus situés, déterminés en interne.
Dans le même temps, il est surprenant de constater que ce sont les comportements de DCI pour lesquels existe une relation avec les CCO-I (étude 1), qui sont perçus comme les moins valorisés par les collègues de travail (étude 3). Peut-être cela pourrait-il s'expliquer par le fait que chercher à « bien faire » passe autant par le fait de développer des conduites d'entraide et de coopération que par celui de remettre en question les acteurs du système (dont les collègues de travail font partie), un des objectifs sous-tendu pouvant alors être celui de vouloir faire avancer les choses, quitte à ce que cela ne soit pas toujours pleinement apprécié.

Autre aspect abordé, nous évoquions de possibles comportements cachés de la hiérarchie, retenant la proposition de Morrison (2006). Si nous n'avons pas

opérationnalisée cette option, elle est néanmoins compatible avec les résultats issus de l'étude 2, donnant à voir de comportements de DCO majoritairement perçus comme dévalorisés par les supérieurs hiérarchiques, et ce, en particulier en présence d'un mode de direction peu participatif ou encore au sein de grandes entreprises, environnements semblant perçus comme peu propices à une transgression des règles et procédures, transgression fut-elle orientée vers une contribution positive pour l'organisation et/ou ses membres. Nous n'avons pu conclure concernant la DCI, la consistance interne de l'échelle utilisée se révélant insatisfaisante et n'ayant pas permis d'engager les analyses projetées.

Enfin, conformément aux travaux de Déprez (2017) et Galperin (2002, 2003, 2012), une relation est observée entre les deux composantes de déviance constructive « *dark side* », de même qu'entre ces composantes et celles de la déviance destructive. Ceci va dans le sens de notre suggestion quant à un éventuel coût des comportements de DCI. Peut-être les conduites de DCO en auraient-elles un également, ce coût pouvant s'assimiler à une forme de préjudice (« je suis obligé de pallier telle situation », « de me mettre en risque » pour être efficace, répondre aux besoins de mes clients).

Concernant les CCO :

Notre première étude interrogeait les antécédents des CCO-I et leurs éventuelles relations avec l'épuisement professionnel tandis que nous retenions l'ensemble des composantes de CCO dans nos deux études suivantes. Si nous sommes parvenus à traiter certaines données, nous relèverons en premier lieu les difficultés à opérationnaliser ces comportements, en particulier pour l'étude 1 (3 items conservés sur une échelle en comportant initialement 7). Certes, nous avons également rencontré des difficultés pour les études 2 et 3, mais nous questionnions une valorisation perçue de comportements et non leur mise en œuvre.
Nos résultats requièrent donc une grande prudence dans leur interprétation.

Partant d'une proposition de Halbesleben et *al.* (2007) selon laquelle les CCO-I peuvent s'envisager comme visant à générer du lien à l'autre, nous suggérions qu'ils puissent renvoyer, dans certaines circonstances, à des stratégies d'adaptation en milieux organisationnels. En particulier, nous formulions l'hypothèse selon laquelle ils puissent être adoptés par des individus percevant des tensions de rôle, disposant de

faibles ressources personnelles (SEP et autonomie dans le travail perçue), et fortement attachés à leur organisation.

Si dans nos premiers calculs (régressions simples), contraintes et absences de ressources semblent bien prédire ces comportements, nous constatons, contrairement à nos attentes, que les effets de ces variables s'effacent en présence du poids de l'implication affective envers l'organisation (à travers nos calculs de régressions multiples). Ainsi, l'attachement envers son entreprise semble primer sur des déterminants de perception de situations de travail ; c'est du moins ce que nous avons observé au sein de notre échantillon de personnels occupant des postes de contact régulier avec des clients, du public.

Ceci nous interroge sur les processus en œuvre, d'autant que, si notre modèle de recherche initial se révèle être insatisfaisant, nous relevons néanmoins un effet très ciblé des CCO-I sur les différentes composantes de l'épuisement professionnel envisagé selon Shirom et Melamed (2006).
Ainsi, si l'effet de l'implication organisationnelle sur l'émission de CCO-I semble cohérente avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964), l'effet de ces mêmes comportements sur l'épuisement professionnel semble aller, lui, dans le sens de comportements perçus comme étant « obligatoires », Vigoda-Dagot (2006) pointant le fait que lorsqu'ils les évaluent ainsi, les indivius se sentant contraints à les mettre en œuvre développent de plus hauts niveaux de stress et d'épuisement professionnel que ceux les envisageant comme « extra-rôle ».
Il est également cohérent, dans une autre perspective, avec les propositions de Halbesleben et *al.* (2007) affirmant que la relation entre épuisement professionnel et performance au travail est mieux comprise en termes d'investissement dans des ressources, pointant le fait que les individus les plus épuisés sont ceux qui développent le moins de comportements « dans le rôle » mais le plus de CCO. Sous l'angle de la TCR, il serait en effet possible d'imaginer que l'entraide puisse s'envisager comme ressource sociale, visant à élargir le répertoire de ressources d'un individu (Hobfoll, 2001).

Nos deux autres études investiguaient la valorisation perçue, en provenance des supérieurs hiérarchiques et des collègues de travail, de l'émission de CCO en fonction du mode de direction de l'organisation.

Nos seules données comparatives renvoient à l'entraide, l'esprit d'équipe n'ayant pu être étudié que dans l'étude 3, tandis qu'altruisme et vertu civique ne fournissaient d'échelles suffisamment consistantes pour aucune des deux études.

Nous basant sur la théorie de l'échange social et sa norme de réciprocité pour l'une, sur la socialisation organisationnelle et les processus de socialisation pour l'autre, nous suggérions que ces composantes de CCO puissent être majoritairement perçues comme valorisées, ce qui a été confirmé auprès de nos échantillons. Ceci allait, en outre, dans le sens des travaux de Vigoda-Dagot (2006), ce dernier proposant de requalifier les CCO de « comportements extra-rôle obligatoires ».

Cependant, si certains auteurs suggèrent l'existence d'un caractère « socio-normatif puissant » dans ces conduites (Dagot et Vonthron, 2003), Gangloff parlant quant à lui de clairvoyance normative (2016), nous constatons un effet, certes faible mais néanmoins présent, du mode de direction sur la perception de valorisation de l'entraide de la part des supérieurs hiérachiques. Notamment, plus ce mode est directif et plus les répondants à notre questionnaire ont un niveau de formation élevé, plus les comportements d'entraide sont perçus comme dévalorisés. Pourrait-on alors imaginer que ces derniers soient, dans ce cas, perçus comme transgressant des consignes strictes, voire comme incompatibles avec une lecture « *top down* » des relations au travail ? Un effet est également observé pour les jugements perçus en provenance des collègues de travail, un mode de direction participatif favorisant une perception d'évaluation positive.
Nous relèverons que ce même effet d'un mode de direction participatif est présent concernant la perception de valorisation de l'esprit d'équipe par les collègues de travail.

Il semble donc que certains environnements viennent renforcer les jugements perçus et donc nuancer une possible clairvoyance normative. Ceci serait cohérent avec l'absence d'homogénéité des composantes que nous n'avons pu finalement étudier : l'altruisme et la vertu pour les jugements perçus en provenance des collègues de travail, auxquels s'ajoute l'esprit d'équipe pour ceux en provenance des supérieurs hiérarchiques.

Notons par ailleurs qu'il ne nous a pas été possible de mettre à l'épreuve l'hypothèse que nous avions formulée de dévalorisation perçue, en provenance des collègues de travail, des comportements de vertu civique. Notre hypothèse s'appuyait sur la théorie de l'attribution causale, suggérant que des individus développant des comportements dans l'espoir d'amener l'autre à avoir une opinion favorable sur eux, soient jugés négativement par leurs collègues, à l'inverse de ceux développant des comportements prosociaux.

Enfin, il nous semble important de revenir sur les CCO en tant que construits dimensionnels. En effet, s'ils regroupent conceptuellement différents comportements, leur opérationnalisation, à travers les échelles retenues dans nos travaux, nous amène à en questionner la cohérence. Car seuls 3 items sur 7 sont conservés pour les CCO-I dans l'étude 1 (échelle de Robert et Vandenberghe, 2018) tandis que la valorisation perçue semble varier d'un comportement à un autre tant pour les CCO-I que les CCO-O dans les études 2 et 3 (échelle adaptée de Paillé, 2006). Ne serions-nous pas, alors, en présence de comportements plus « éparpillés » que nos modèles le suggéraient initialement ? En particulier dans les études 2 et 3, n'aurions-nous pas à prendre en compte une valorisation très différenciée, basée sur des perceptions très fines, visions beaucoup plus complexes des spécificités contextuelles dans lesquelles les comportements étudiés sont mis en œuvre ?

Concernant la déviance destructive :

Questionnés dans notre étude 1, il nous semblait en effet peu pertinent d'investiguer leur valorisation perçue auprès des supérieurs hiérarchiques et collègues de travail (voir *supra*), les comportements de déviance destructive sont ceux qui sont le moins bien prédits par nos variables explicatives. Les résultats obtenus vont même à l'encontre de nos prévisions initiales.

En effet, contrairement aux propositions issues de la littérature (Hollinger, 1986 ; Godin et Kittel, 2004 ; Dalal, 2005), les comportements de DDI sont positivement bien que faiblement expliqués par l'implication organisationnelle affective au sein de notre échantillon. Plus précisément, nous observons que c'est l'effet d'interaction entre perception de conflits de rôle et implication organisationnelle affective, associé à une perception de faible surcharge de rôle, qui prédit le mieux ces comportements.

Les conflits de rôle perçus renvoyant à des attentes contradictoires, pouvant être issues de sources distinctes, peut-être pourrait-on imaginer des individus attachés aux valeurs portées par l'organisation, mais contraints dans leur quotidien par des attentes peu compatibles avec la transposition de ces valeurs dans leur travail. Rappelons que notre échantillon travaille dans des métiers de service, peut être a
Ainsi, pris entre attachement d'une part, contraintes d'autre part, ils développeraient des comportements déviants à l'égard de la source perçue de leur insatisfaction, tension, à savoir le collectif de travail (collègues et/ou supérieur hiérarchique), ce dernier ne constituant pas, dans ce cadre, un soutien satisfaisant.

En outre, une faible surcharge de rôle perçue apparait aussi dans la prédiction de DDI. Si la littérature associe plutôt surcharge perçue et déviance destructive (Chen et Spector, 1992 ; Miles, Borman, Spector et Fox, 2002), nous suggérons qu'une faible surcharge perçue puisse, dans ce cas, renvoyer à une forme d'ennui, d'inadéquation entre le prescrit et l'activité telle qu'elle pourrait être investie (Loriol, 2003, 2012), les individus se considérant comme sous-sollicités dans leurs capacités et/ou dans ce qui serait, à leurs yeux, pertinent de faire. Ceci est à rapprocher de l'étude produite par Luksyte, Maynard et Spitzmueller (2011) selon laquelle des employés sont d'autant plus enclins à développer des comportements déviants destructifs qu'ils se sentent en inadéquation, dans leur position, avec leur niveau de qualification. Ceci irait dans le sens d'une remise en question identitaire au travail, de la valeur de l'individu, de sa capacité à être ou se sentir utile. Ce ressenti pourrait être d'autant plus inconfortable que les organisations évoquent régulièrement des environnements contraignants, concurrentiels, suggérant des perspectives de restructuration à plus ou moins long terme. L'incertitude quant à son avenir professionnel, la perte d'employabilité pourraient alors s'ajouter à ces difficultés.

Pour la DDO, les mêmes variables de perception de situation au travail apparaissent, cette fois-ci sans effet d'interaction et en l'absence d'implication organisationnelle affective. Nous suggérons toutefois qu'il est possible qu'elles agissent, comme pour la DDI, comme élément de contrainte, amenant les individus à des comportements de retrait, voire de déviance destructive organisationnelle plus « active » (travailler moins renvoyant à une forme « passive », voler son organisation à une forme « active »).

Par ailleurs, il semble et ce, en accord avec nos prévisions, que la mise en œuvre de nos deux composantes de DD ait un coût, celles-ci prédisant l'apparition de composantes d'épuisement professionnel, effet ciblé constaté significatif.
En effet, questionnant les relations entre santé et déviance destructive, nous les avions envisagées sous l'angle de la conservation des ressources. Selon celui-ci, certains comportements de déviance destructive pourraient constituer une façon de se mettre à distance des exigences du travail (Bolton et *al.,* 2011). Ceci renverrait à des tentatives, pouvant être malavisées, de reconstruire des ressources en investissant de l'énergie à l'encontre de l'organisation, dans le but de gagner un sentiment de contrôle sur la source de perte de ressources. En outre, avoir connu des pertes de ressources à travers des relations antérieures n'inciterait pas à investir dans de nouvelles ressources (Hobfoll, 2001).

De plus, nous pointerons le fait que, contrairement aux propositions de différents auteurs (Sackett, 2002 ; Dalal, 2005), nous relevons une tendance de lien positif en CCO-I et DDI. Ceci semble à rapprocher des suggestions de Dalal (2009) ou encore Spector et Fox (2010), selon lesquels DDI et CCO-I pourraient être positivement liés en certaines circonstances. Ainsi, un individu, dans le but de mener à bien ses missions, pourrait mettre en œuvre des comportements interpersonnels extra-rôle s'il les considère comme nécessaires pour y parvenir (Bolino, 1999). Ces comportements, même s'ils ne sont pas, dans ce cas, « obligatoires » (Vigoda-Gadot, 2006), pourraient contribuer à la mise en œuvre de DDI, lorsqu'ils ne sont pas suivis de résultats positifs.

Nous noterons enfin que notre échantillon se caractérisait par un niveau élevé d'implication dans le métier d'une part, et par un niveau supérieur aux normes internationales de Shirom (2008) d'épuisement professionnel d'autre part. Ceci, associé à l'utilisation d'une échelle de DDO ayant nécessité l'abandon de 8 items sur 12, nous conduit à une grande prudence dans l'interprétation des données recueillies.

Contributions de la présente thèse

Sans viser la refonte d'un modèle, mais dans une ambition plus modeste cherchant à ouvrir de nouvelles perspectives de recherche, nos travaux contribuent à la production de connaissances concernant la DC, notamment dans les processus la sous-tendant, et donnent à voir de l'intérêt de poursuivre, au-delà des travaux relatifs aux

comportements de DC « *bright side* » fréquemment étudiés, des travaux caractérisant les comportements « *dark side* ».

D'un point de vue opérationnel, elle participe à une meilleure compréhension mutuelle de systèmes de représentations, au sein des organisations, propice au développement de stratégies comprises, adaptées et mises en œuvre par le plus grand nombre. En effet, si, selon nos échantillons, les employés semblent valoriser les conduites déviantes constructives tandis que les supérieurs hiérarchiques semblent les juger négativement (quand bien même il ne s'agit que d'appréciations perçues), il parait difficile de parvenir à faire se comprendre des points de vue si divergents.

Cela questionne aussi sur la pertinence des stratégies RH qui, face à des comportements non conformes, peuvent être tentées de développer des programmes de formation à la professionnalisation et aux « bonnes pratiques ». Or, si la non-conformité est intentionnelle, et ce, dans une visée honorable, le besoin se situe-t-il vraiment là ? En particulier, si l'espace de professionnalisation renvoie à une communication de type « *top down* » du « comment bien faire » sans s'emparer, à bras le corps du travail réel, du sens investi par les employés, ne risque-t-on pas, au contraire, de générer une forme de résistance de la part de ces formés, confortés *in fine* dans leurs pratiques, considérant que l'entreprise n'a simplement pas compris où se situaient les enjeux clés, leviers d'action de l'efficacité et de la qualité ?
D'autant que, selon certains auteurs (Morrison, 2006 ; Chowdhury, 2015 ; Mertens et *al.,* 2016), les comportements de DC pourraient effectivement être porteurs d'efficience, ce qui constitue un atout non négligeable pour l'organisation, tandis que, pour d'autres (Spreitzer et *al.,* 2003), un coût pourrait leur être associé.

En outre, dans des environnements de plus en plus soumis à des contextes concurrentiels, de transformation profonde des organisations et des métiers, vécus par de nombreux individus comme porteurs de tensions, sources de stress, il nous semble important de pointer l'absence de relation entre la déviance constructive et l'épuisement professionnel. Si nos travaux ne nous permettent pas, en l'état, de conclure que ces comportements relèvent de stratégies fructueuses de préservation des ressources, ils nous le laissent néanmoins entrevoir. Envisagés selon une approche salutogénique et non plus pathogénique, ceci pourrait donner à voir de

leviers de management pour les organisations d'une part, de stratégie de protection, de facteur de santé, pour les employés d'autre part.

Par ailleurs, il nous parait également intéressant de relever les relations entre déviance destructive et implication organisationnelle affective, lorsque celle-ci est associée à certaines exigences au travail. D'abord parce que l'implication organisationnelle est souvent valorisée et recherchée par les organisations. Or, nos résultats suggèrent que des conditions soient requises pour que les effets y étant habituellement associés puissent s'observer.
Ensuite, cela invite les organisations et le management à questionner ce qui amène des collaborateurs à développer, un jour, ces comportements déviants destructeurs, à revisiter les motivations qui les sous-tendent, les parcours qui furent les leurs auparavant, les stratégies à mettre en œuvre pour les gérer d'une part, les prévenir d'autre part.
De même, ayant observé un effet d'une faible surcharge de rôle perçue sur l'émission de comportements déviants destructifs (DDO et DDI), nous avons suggéré qu'il puisse, dans ce cas, s'envisager comme la résultante d'une forme d'ennui, d'inadéquation entre le prescrit et l'activité telle qu'elle pourrait être investie (Loriol, 2003, 2012). Les individus se considéreraient ainsi comme sous-sollicités dans leurs capacités et/ou dans ce qui serait, à leurs yeux, pertinent de faire. Ceci donne, là encore, des clés de lecture majeures pour les organisations dans l'importance, pour leurs collaborateurs, de mettre en adéquation leurs ressources et les missions qui leur sont confiées.

Enfin, nous avons constaté des relations entre CCO-I et épuisement professionnel. Ceci nous semble, une fois de plus, important à pointer. En effet, nombreuses sont les organisations qui, en accord avec la littérature, envisagent le collectif comme ressource, facteur de prévention des risques psychosociaux. Si cela n'est nullement remis en question dans la présente thèse, nous alertons néanmoins sur les coûts pouvant y être associés, la nécessité de ne pas « se reposer » sur les capacités du collectif à « s'auto-gérer » de façon citoyenne mais lui donner les moyens de le faire pour que la relation à l'autre puisse continuer d'être ressource et non source d'épuisement.

Pour aller plus loin …

Pour aller plus loin et ouvrir nos travaux sur de futures recherches et nouvelles perspectives dans une meilleure compréhension des comportements de déviance constructive « *dark side* », nous évoquerons des témoignages obtenus auprès de salariés en poste qui, sans être présentés dans le cadre d'une étude complémentaire à la présente thèse, illustreront certaines pistes venant prolonger des résultats quant à eux déjà exposés.

Nous proposions d'investiguer d'éventuelles normes partagées et normes d'efficience.

A la question relative à des pratiques isolées ou partagées, une consultante en ressources humaines, psychologue de formation, répond « *un peu des deux. Autour de moi, j'ai plutôt des collègues qui respectent les procédures à la lettre, n'utilisent que les outils internes et d'autres qui fonctionnent comme moi, qui ont des pratiques similaires aux miennes. C'est quelque chose de rassurant et de structurant, comme si la norme s'était déplacée et restructurée* ». Elle poursuit : « *je m'appuie sur des règles de métier, des métiers du conseil et de psychologue. C'est mon socle de référence pour le client et pour moi* ».

Cette consultante ne remet pas en question les enjeux de l'entreprise « *j'adhère aux enjeux mais pas forcément aux outils* » et attribue ses comportements de déviance constructive à des exigences client : « *je ne vais pas forcément utiliser les outils de l'entreprise mais utiliser ceux qui sont nécessaires à mon client. Je ne vais pas hésiter à pousser le cadre en fonction de ses besoins, qu'il s'agisse de temps alloué à une prestation ou à des outils. (…) je me fonde sur l'utilité de ma proposition vis-à-vis du client, ça donne du sens à mon travail, c'est bénéfique pour mon client et pour moi (…) ça me permet d'y trouver de la satisfaction* ».
Elle met également en avant ses ressources : *« j'ai une formation solide, une expérience solide, une tendance à aller chercher des méthodes et des outils là où ils sont. Je n'ai pas appris ce métier dans l'entreprise, j'ai eu un parcours avant. Mais je dirais aussi une capacité à m'autoriser, à penser, et c'est aussi en lien avec mes valeurs, la confiance en soi, l'affirmation de soi* ».

Dans ces extraits, nous relevons des normes partagées et une référence à des normes de métier, se substituant aux règles organisationnelles, pouvant, d'une certaine

manière, laisser à penser qu'elles renverraient à des formes d' « hypernormes » (bien que ce terme aille au-delà de la présente proposition). De même, l'individu interviewé évoque ses ressources internes, sollicitées pour produire une prestation de qualité (ceci nous faisant penser au SEP pris en compte dans l'étude 1).
Cette dernière notion de qualité pourrait être à rapprocher des comportements d' « excellence » dont parle Chowdhury (2015). Ainsi, les conséquences associées, pour le client et pour soi, sont nommées et visées : satisfaction au travail, utilité pour le client.

Il pourrait être intéressant, dans la suite de ces retours, d'investiguer l'éthique professionnelle, en tant que porteuse de repères, normes allant au-delà des normes organisationnelles, et renvoyant à des conflits de rôle perçus, tels que présents comme prédicteurs de la déviance constructive.

Mais si la recherche de l'efficacité semble partagée, la déviance constructive peut porter en elle d'autres conséquences, plus coûteuses pour l'individu, en particulier lorsque ses choix sont connus par la direction de l'entreprise. En ce sens, nous avons mis en évidence une dévalorisation perçue en provenance des supérieurs hiérarchiques de cette forme de déviance.
Ainsi, nous rapporterons ces extraits, issus d'un entretien avec un responsable Supply Chain national d'une grande enseigne de GMS (grands magasins spécialisés) qui a refusé d'appliquer des procédures dans le but « *d'être aux attendus* » (l'ouverture de deux magasins), ce qui, selon lui, nécessitait de passer outre certaines consignes, et lui a coûté son poste, bien qu'ayant atteint les objectifs fixés. Nous l'avons rencontré alors qu'il avait connu une période d'arrêt maladie de plusieurs semaines et était en préavis de licenciement, épuisé par le combat mené. « *Les procédures, c'est important dans nos métiers mais là, si on voulait avoir une chance de livrer les magasins* (ses clients internes)*, je devais faire autrement, sinon ils étaient vides le jour de l'ouverture et ça, c'est pas possible* ». « *Personne n'a rien voulu entendre alors j'ai pris sur moi, je n'avais pas le choix (…) j'en ai payé le prix fort, on m'a remercié* (licencié) » « *Je suis épuisé, j'ai travaillé jusqu'à pas d'heures pendant des jours et des jours, j'y ai laissé ma santé, et pourquoi…* ». « *Aujourd'hui, je pense que je le referais. Si je ne m'étais pas mis en risque, je mettais en risque l'entreprise* ».

Enfin, si mettre en œuvre des conduites de déviance peut avoir des conséquences lourdes pour certains, être dans l'impossibilité de le faire semble également particulièrement coûteux pour d'autres.

A titre illustratif, nous relaterons le cas de cette salariée travaillant dans le secteur de l'énergie, dans des missions d'interface client et back office d'une grande entreprise. Elle évoque une absence totale d'émission de comportements déviants, ce qu'elle déplore (*« malheureusement, il y a tellement de procédures et de contrôle à tous les niveaux, que cela m'est impossible » ; « j'aimerais bien »)* et qu'elle met en lien direct avec son état de santé (*« je n'en peux plus », « je vais d'arrêt maladie en arrêt maladie, je craque, c'est devenu insupportable », « je vais finir par partir »).*
Nous suggérons que cela puisse être en partie expliqué parce qu'aucune possibilité d'expression de la créativité professionnelle de cette salariée, de son style au sens de Clot (2010), ne lui est donnée, voire que le genre de son métier (là encore selon la conception de Clot, 2010) lui-même ne puisse être reconnu et exprimé par ces systèmes très contrôlants et contrôlés.

Ainsi, il se pourrait que les procédures, dans les contraintes générées, contreviennent à l'identité de genre du métier et que, si elles n'y contreviennent pas, elles soient freinantes vis-à-vis de l'expression du style. Engendrant un conflit de rôle, voire un conflit éthique non réglable, elles ne permettraient que peu d'espace de régulation, conduisant la salariée à s'extraire du milieu de travail pour se protéger.

Ces témoignages nous confortent dans le fait de poursuivre nos travaux sur les pistes précédemment suggérées, à la lecture des enjeux clés y étant associés, tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs qui la composent.

Au final, notre modèle général n'a pas été entièrement validé et nous n'avons pas mis en évidence d'effets protecteurs de l'épuisement professionnel qui seraient issus de l'émission de comportements de déviance constructive. Aussi, il ne nous est pas permis, en l'état, d'en déduire que notre perspective salutogénique est la mieux adaptée pour expliquer ces conduites au travail.

CONCLUSION

Nous souhaitions interroger la question du rapport au prescrit à travers différents comportements : CCO, déviance constructive « *dark side* » et déviance destructive.

Sans viser la refonte d'un modèle, mais dans une ambition plus modeste cherchant à ouvrir de nouvelles perspectives de recherche, nous avons interrogé leurs déterminants (plus particulièrement déterminants attitudinaux et de perception de situations au travail) en lien avec cet aspect « dysfonctionnel » ainsi que leurs relations avec l'épuisement professionnel, nous intéressant aux processus motivationnels sous-tendant les comportements étudiés et ce, plus précisément sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources (TCR) de Hobfoll (1988, 1989, 1998, 2001, 2011).

Malgré des résultats donnant à voir d'un modèle non ajusté, nous observons des effets très ciblés pour nos différentes variables.

Ainsi, notamment pour la déviance constructive, nos hypothèses sont, pour la plupart, validées : celle-ci est bien prédite par des environnements contraignants, à travers notamment des conflits de rôle perçus, associés à la présence de ressources (en particulier le SEP). Concernant la déviance destructive, celle-ci est bien expliquée par certaines de nos variables, mais dans des agencements et sens de liaison différents de ceux initialement pressentis. Les CCO-I sont, quant à eux, faiblement expliqués par les variables de notre modèle, l'implication organisationnelle affective venant supplanter par son poids explicatif les effets des exigences et ressources perçues.

Nos explorations quant à d'éventuelles relations entre comportements et épuisement professionnel nous confortent en outre dans le fait que certains d'entre eux puissent s'appréhender comme stratégie proactive, pour d'autres comme stratégie défensive, les différents comportements ne jouant pas de façon similaire sur les critères de santé.

Enfin les comportements étudiés sont perçus comme différemment valorisés en provenance des supérieurs hiérarchiques et en provenance des collègues de travail. Notamment si la DCO est perçue comme dévalorisée par les supérieurs hiérarchiques, elle est, à l'inverse, perçue comme valorisée par les collègues de travail, ceci laissant à penser l'existence de conséquences positives perçues et/ou de normes partagées au niveau du collectif de travail.

Si nos travaux comportent de nombreuses limites, ils n'en demeurent pas moins ressource tant d'un point de vue théorique qu'opérationnel. Leurs apports peuvent en effet aider à mieux comprendre ce qui détermine certains comportements au travail qualifiés parfois de « discrétionnaires » ou « extra-rôle », mais ouvre également des pistes sur la façon dont ils sont susceptibles d'agir ou d'interagir sur des critères de santé. A l'heure où les entreprises s'emparent de questions relatives à la qualité de vie au travail, où elles visent l'excellence dans des environnements de plus en plus concurrentiels et complexes, comprendre ce qui pousse un collaborateur à agir au-delà du prescrit, comment cette action est perçue (valorisée ou non), est essentiel pour mettre en place des stratégies fructueuses de développement de l'entreprise et des hommes qui la composent. En particulier, les effets ciblés observés constituent d'importants leviers d'action permettant de savoir quel élément retenir pour quel changement escompté.

BIBLIOGRAPHIE

Abisher, V., & Oberlé, D. (2007). *Le groupe en psychologie sociale*. Paris : Dunod.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology* pp. 267-299. New York: Academic Press.

Allen, T.D. Barnard S., Rush, M.C., & Russell, J.E. (2000). Rating of Organizational Citizenship Behaviour: Does the source make a difference? , *Human Resource Management Review,* 10 (1), 97-114.

Allen, T.D., & Rush, M.C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: a field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology,* 83(2), 247-260.

Alter, N. (1993,a). Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence. *Revue Française de Sociologie*, 34(2), 175-197.

Andersson, L.M., & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(5), 452-271.

Aryee, S., Budwar, P.S., & Chen, Z.X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 267-285.

Ashforth, B.E., & Mael, F.A. (1998). The power of resistance: Sustaining valued identities. In R.M. Kramer & M.A. Neale (Eds). Power and influence in organizations (pp.89-119). Thousand Oaks, CA:Sage.

Aslam, M.S., Ahmad, F., & Anwar, S. (2012). Job Burnout and Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(8), 8120-8129.

Bachrach, D. G., Powell, B. C., & Bendoly, E. (2006). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 193-201.

Bamfield, J. (2010a). *Global Retail Theft Barometer 2010*, Nottingham: Centre for Retail Research.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New-York : Freeman.

Bandura, A., Locke, E.A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology,* 88(1), 87-99.

Baron, R. A., Neuman, J. H., & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived justice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25, 281–296.

Basran, S. (2012). Employee Views of Ethics at Work: 2012 Continental Europe Survey, Institute of Business Ethics,1-42.

Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal, 26*, 587-895.

Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I., Pohl, S., & Odoardi, C. (2013).Promoting organizational citizenship behaviors: the mediating role of intrinsic work motivation. *Le Travail Humain,* 76(3), 205-226.

Bauer, T.N., Erdogan, B., Liden, R.C., & Wayne, S.J. (2006). A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover During New Executive Development. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 298-310.

Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of work deviance. *Journal of Applied Psychology,* 85, 349-360.

Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*, trad. fr. *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin.

Bernoux, P. (1985). *La sociologie des Organisations*. Paris : Editions du Seuil.

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets (pp. 65-81). Washington, DC: American Psychological Association.

Biggs, A., Brough, P., Barbour, J.P. (2014). Exposure to Extraorganizational Stressors: Impact on Mental Health and Organizational Perceptions for Police Officers. *International Journal of Stress Management*, 21 (3), 255-282.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: John Wiley.

Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.

Bolino, M.C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *The Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.

Bolino, M.C., Klotz, A., Turnley, W.H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior,* 34(4), 542-559

Bolton, L.R., Harvey, R.D., Grawitch, M.J., & Barber, L.K. (2011). Counterproductive Work Behaviours in Response to Emotional Exhaustion: A Moderated Mediational Approach. *Stress and Health*, 28, 222-233.

Bommer, W.H., Miles, E.W., & Grover, S.L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 181-196.

Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance,* 10(2), 99-109.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N.Schmitt & W.C.Borman (éd.), *Personnel selection in organization* (pp. 71-98). San Francisco : Jossey-Bass.

Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. & Motowidlo, S. J. (2001), Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.

Bourdage, J.S., Wilshire, J., & Lee, K. (2015). Personality and Workplace Impression Management: Correlates and Implications. *Journal of Applied Psychology,* 100(2), 537-546.

Bowler, M., Halbesleben, J., & Paul, J. (2010). If you're close with the leader, you must be a brownnose: The role of leader– member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. *Human Resource Management Review, 20*, 309–316.

Bowler, W.M., Paul, J.R.B., & Halbesleben, J.R.B. (2017). LMX and Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives: When is Citizenship Perceived as Brownnosing? *Journal of Business and Psychology*, 1-14.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal,* 47, 795-817.

Brief, A.P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11,* 710-725.

Bruchon-Schweitzer, M., Boujut, E. (2014). *Psychologie de la santé – concepts, méthodes et modèles*. Dunod, 2ème édition.

Bush, M. S. (2011). Including Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: An Investigation of Employee Reactions, International. *Journal of Business and Management,* 6 (10), 50-58.

Caplan, R. D., & Jones, K. W. (1975). Effects of work load, role ambiguity, and Type-A personality on anxiety, depression and heart rate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 71–79.

Cardona, P.L., Barbara, S., & Bentler, P.M. (2004). The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior. *Group and Organization Management, 29*, 219-247.

Carricano, M., Poujol, F. & Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS*. Synthex Economie et Gestion. Pearson education.

Charbonnier, A., Silva, C.A. & Roussel, P. (2007). *Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire*. XVIIIème congrès de l'AGRH, Université de Fribourg.

Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184.

Chen, S., Westman, M., & Eden, D. (2004). Impact of enhanced resources on anticipatory stress and adjustment to new information technology: A field experiment. Unpublished manuscript.

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1082-1103.

Chiaburu, D.S., Zinta, E., & Byrne, S. (2009). Predicting OCB Role Definitions: Exchanges with the Organization and Psychological Attachment. *Springer Science*.

Chiu, S.F., & Tsai, M.C. (2006). Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 140(6), 517-530.

Cooper, C. L. (1998). Theories of organizational stress. New York: Oxford University Press.

Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 685–701.

Coyle-Shapiro, J., Kessler I. & Purcell J. (2004). Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or 'It's my Job?, *Journal of Management Studies* 41(1), 85-106.

Cropanzano, R. & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and Distributive Justice are More Similar than youThink: A Monistic Perspective and a Research Agenda, In: J. Greenberg and R. Cropanzano (eds.),(2001), *Advances in Organizational Justice*.Stanford: Stanford University Press: 119-151.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior,* 18, 159-180.

Crowne, D.P., & Marlowe, D. (1960).A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology,* 24, 349-354.

Dagot, L., & Vonthron, A.-M. (2003). Comportements de citoyenneté organisationnelle et anticipation de la performance professionnelle : une approche expérimentale. *Psychologie du Travail et des Organisations,* 9*,* 69-88.

Dagot, L., & Voisin, D. (2007). Comportements de citoyenneté organisationnelle et travail temporaire. *Psychologie du Travail et des Organisations,* 13(1), 63-74.

Dal Santo, L., Pohl, S., & Battistelli, A. (2016). *The nurse-patient emotional interaction in quality of worklife: The role of empathy and emotional dissonance*. Scholars Press.

Dancey, C.P., & Reidy, J. (2016). *Statistiques sans maths pour psychologues*. De Boeck, 2ème édition française.

DARES (2013). La répartition des hommes et des femmes par métier. *Analyses, publication de la direction de l'animation de la recherché, des études et des statistiques*, 79.

De Coninck, J.B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.

De Cuyper, N., Raeder, S., Van der Heijden, B.I.J.M., & Wittekind, A. (2012). The association Between Worker's Employability and Burnout in a Reorganization Context: Longitudinal Evidence Building Upon the Conservation of Resources Theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 162-174.

Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris : Bayard éditions.

Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., & Mignonac, K. (2005). *Comportement organisationnel, vol.1: contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle.* Bruxelles: DeBoeck.

Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le Travail Humain,* 64, 61-89.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interface and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131–149.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 454–464.

Déprez, G. (2017). *Relation entre déviance constructive, comportements proactifs et innovation : analyse des construits et de leurs conséquences*. Thèse de Doctorat en Psychologie, sous la direction de Adalgisa Battistelli – Université de Bordeaux, soutenue le 04 mai 2017.

Desrumaux, P., Leoni, V., Bernaud, J.-L., & Defrancq, G. (2012). Les comportements pro- et antisociaux au travail : une recherché exploratoire testant deux échelles de mesure et leurs liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le Travail Humain*, 75(1), 56-87.

Dienesch, R.M., & Liden R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review,* 11(3), 618-635.

Dion, G., & Tessier, R. (1994). Validation de la traduction de l'Inventaire d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 26(2), 210-217.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*, 611–628.

Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal,* 37, 499-521.

Duchon, S. G., Green, T.D. & Taber, S.G. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of applied psychology,* 71, 56-60.

Eastman, K. K. (1994). In The Eyes of The Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal,* 37(4), 1379-1391.

Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–7, doi : 10.1037/0021-9010.75.1.51

El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J.-P. (2006). *Comportement organisationnel, vol.2 : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. Bruxelles : De Boeck.

Espinoza, J. A. (2016). Goal Alignment: Construct Development and Measurement of a Moderator of Commitment. *Electronic Thesis and Dissertation Repository*. 3966. https://ir.lib.uwo.ca/etd/3966

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.

Farrell, S.A., & Finkelstein, L.M. (2011). The Impact of Motive Attributions on Coworker Justice Perceptions of Rewarded Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 57-69.

Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization. Of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.

Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 58(1), 101-135.

Ferris, G.R., & Mitchell, T.R. (1987). The components of social influence and their importance for human resources research. In K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management,* 5, (pp.103-128). Greenwich, CT: JAI Press.

Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Barbaranelli, C., & Farnese, M.L. (2015). Yes I can: The protective role of personal self-efficacy in hindering counterproductive work behavior under stressful conditions. *Anxiety, Stress, and Coping,* 28(5), 479-499. Doi: 10.1080/10615806.2014.969718 PMID:25265506

Ford, L.R., & Seers, A. (2000). Relational leadership and team climate: Pitting differentiation versus agreement. *The Leadership Quaterly,* 58, 861-872.

Forret, M., & Love, M.S. (2008). Employee justice perceptions and coworker relationships, *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 248-260.

Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.

Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., & Bruursema, K. (2005). Does your coworker know what you're doing? Convergence of self- and peerreports of counterproductive work behavior. Unpublished manuscript.

Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-301.

Freedy, J. R., & Hobfoll, S. E. (1994). Stress inculcation for reduction of burnout: A conservation of resources approach. *Anxiety, Stress and Coping,* 6, 311–325.

French, J. R. P., Jr., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester, UK: Wiley.

Furnham, A.(1986). Response bias, social desirability and dissimulation. *Personality and Individual Differences,* 7(3), 385-400.

Galperin, B.L. (2002). *Determinants of Deviance in the Workplace: An Empirical Examination of Canada and Mexico.* PhD Thesis, Concordia University, Montreal, Canada.

Galperin, B.L. (2003). Can Workplace Deviance Be Constructive? In A. Sagie, S. Stashevsky & M. Koslowsky (Eds.), *Misbehavior and dysfunctional attitudes in organizations* (pp. 154- 170). Palgrave Macmillan.

Galperin, B.L. (2012). Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating a Measure of Constructive Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025

Galperin, B.L., & Burke, R.J. (2006). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: an exploratory study. *Journal of Human Resource Management*, 17(2), 331–347.

Gangloff, B. (2016). Le statut normatif des comportements de citoyenneté organisationnelle. *Question(s) de management*, 15(4), 43-55.

Garcia, E.J. (2011). *Leadership, perspectives sur l'exercice du pouvoir dans les entreprises*. Paris : De Boeck.

Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodriguez-Munoz, A. & Rodriguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: a cross-sectional study of burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies*, 48(4), 479-89.

George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good doing good. A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin,* 112, 310-329.

Giacalone, R.A. & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage Publications : Thousand Oaks.

Gibbons, R. (2004). Four formal(izable) theories of the firm ? *MIT Department of Economics Working Paper*. 4-34.

Gillet, N., Forest, J., Benabou, C., & Bentein, K. (2015).The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers'well-being and turnover intentions. *Le Travail Humain*, 78(2), 119-140.

Gough, H.G. (1952). On making good impression. *Journal of Educational Research, 46*, 33-42.

Graen, G., & Cashman, F.J. (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A developmental Approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson, (éd.), *Leadership Frontiers* (pp.143-165). Kent State University.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership Development and Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly,* 6, 219-247.

Graen, G., & Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior,* 9, 175-208.

Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal,* 4, 249–270.

Grandy, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350–370.

Grant, A. M. (2007). Relational job design & the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.

Green, T.R., & Mitchell, S.G. (1979). Attributional processes in leader-member interactions. *Organizational Behavior Human Performance*, 23, 429-458.

Gruys, M.L., & Sackett, P.R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal Of Selection And Assessment,* 11(1), 30-42.

Hackman, R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Halbesleben, J.R.B., Bowler, W.M., Bolino, M.C., & Turnley, W.H. (2010). Organizational Concern, Prosocial Values, or Impression Management? How Supervisors Attribute

Motives to Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1450-1489.

Halbesleben, J.R.B, Harvey J., & Bolino, M.C. (2009). Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family. *Journal of Applied Psychology,* 94(6), 1452-1465

Harris, K.J., Kacmar, M., & Witt, L.A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organzational Behavior,* 26(4), 363-378.

Hastings, R., & Brown, T. (2002). Coping strategies and the impact of challenging behaviors on special educators'BO. *Mental Retardation*, 40, 148-56

Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly,* 20(4), 517-534.
http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.003

Hirèche, L. (2012). *L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel*. Mémoire de recherche, Université Paris Dauphine, France.

Ho, V.T., & Levesque, L.L. (2005). With a little help from my friends (and substitutes): Social referents and influence in psychological contract fulfillment. *Organization Science*, 16 (3), 275-289.

Hobfoll, S.E. (1988). *The Ecology of Stress,* Washington, DC : Hemisphere Publising CO.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.

Hobfoll, S. E. (1998a). *Stress, culture and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum.

Hobfoll, S. E. (1998b). Ecology, Community, and AIDS Prevention. *American Journal of Community Psychology*, 26, 133-144.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.

Hobfoll, S.E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 84, 116-122.

Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., & Jackson, A.P. (2003). Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology,* 84 (3), 632–643.

Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21, 128-148.

Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. In: T. Golombiewski (Ed.), Handbook of Organizational Behavior (pp. 41–61). New York: Marcel Dekker.

Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In: R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organization Behavior* (pp. 57–81). New York: Dekker.

Hobfoll, S.E., Vinokur, A.D., Pierce, P.F., & Lewandowski-Romps, L. (2012). The Combined Stress of Family Life, Work, and War in Air Force Men and Women: A Test of Conservation of Resources Theory. *International Journal of Stress Management,* 19(3), 217-237.

Hooper, D.T. & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quaterly*, 19, 20-30.

Hui, C., Lam, S.K. & Law, K.K. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 85*, 822-828.

Ivanchak, S. (2008). *Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel*. Thèse de doctorat, Université de Nice Sophia-Antipolis.

Jackson, C. L., & LePine, J. A. (2003). Peer responses to a team's weakest link: A test and extension of LePine and Van Dyne's model. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 459-475.

Janssen, P. P. M., Schaufeli, W. B., & Houkes, I. (1999). Work-related and individual determinants of three burnout dimensions. *Work and Stress*, 13, 74–86.

Jawahar, I.M., Stone, T.H. & Kisamore, J.L. (2007). Role Conflict and Burnout: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational Support on Burnout Dimensions. *International Journal of Stress Management*. 14(2), 142–159.

Jiao, C., Richards, D. A. & Hackett, R. D. (2013), Organizational Citizenship Behavior and Role Breadth: A Meta-Analytic and Cross-Cultural Analysis. *Human Resource Management*, 52, 697–714. doi: 10.1002/hrm.21555.

Juhel, J., & Rouxel, G. (2005). Effets du contexte d'évaluation sur les dimensions de la désirabilité sociale. *Psychologie du travail et des organisations,* 11, 59-68.

Kahn, R. L., Wolpe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, decision latitude, and mental strain: Implication for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–307.

Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ?. *Revue française de gestion,* 5(204), 32-52.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavior Science*, 9, 131-146.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations.* New York: Wiley.

Kiennear, P., Gray, C. (2005).*SPSS facile appliqué à la psychologie et aux sciences sociales : Maîtriser le traitement de données*. DeBoeck.

Kim, T., & Chang, K. (2014). Turnover intentions and organizational citizenship behaviours in Korean firms: the interactional effects of organizational and occupational commitment. *Asia Pacific Business Review*, 20 (1), *59–77.*

Kim, S., O'Neill, J. W., & Cho, H.-M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader–member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management,* 29(3), 530-537.

Klein, K.J., Conn, A.B., & Sorra, J.S. (2001). Implementing cumputerized technology: An organization analysis. *Journal of Applied Psychology,* 86(5), 811-824.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior & social exchange. *The Academy of Management Journal,* 37, 656-669.

Krischer, M.M., Penney, L.M., & Hunter, E.M. (2010). Can Counterproductive Work Behaviors Be Productive? CWB as Emotion-Focused Coping. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 154-166.

Laberon, S. (2011). *Psychologie et recrutement*. Bruxelles : De Boeck.

Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management et Avenir,* 14, 9-26.

Lagabrielle, C., Vonthron, A.M., Pouchard, D. & Magne, J. (2011). L'intention de se maintenir dans une carrière atypique : quels déterminants individuels et contextuels ? *Psychologie du Travail et des Organisations,* 17(*2*), 193-209*.*

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.

Lee, K., Carswell, J.J., & Allen, N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.

Lee, R., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133.

Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In: W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in applied psychology: Social issues*

and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 237-250). Philadelphia, PA, US: Taylor & Francis.

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology,* 87, 52-65.

LePine, J. A., Hanson, M. A., Borman, W.C., & Motowidlo, S. J. (2000). Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. In G. R. Feltis (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, (pp. 53-90). US: Elsevier Science.

LePine, J.A., & Van Dyne, L. (1998).Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology,* 83, 853–868.

LePine, J.A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology,* 86(2), 326-36.

Leplat, J., & Hoc, J.-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 3(1), 49-63.

Le Roy, J. (2010). *Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail: déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels.* Thèse de Doctorat en Psychologie, sous la direction de Thierry Meyer, Université de Nanterre, soutenue le 08 novembre 2010.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-119.

Liden, R.C., Wayne, S.J. & Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology,* 85(3), 407-416.

Liden, R.C., Wayne, S., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology,* 78(4), 662-674.

Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of ansorganizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 299-306.

Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris ; Bruxelles ; Montréal : Gauthiers-Villars.

Loriol, M. (2000). *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*, Paris, Anthropos.

Loriol, M. (2003). Donner du sens à la plainte de fatigue au travail. *L'Année Sociologique,* 53(2), 459-485.

Luksyte, A., Maynard, D.C., & Spitzmueller, C. (2011). Why do Overqualified Incumbents Deviate? Examining Multiple Mediators. *Journal of Occupational Health Psychology,* 16(3), 279-296.

Mabe, P. A., & West, S. G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology,* 67(3), 280-296.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Paine, J. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 27, 396-410.

Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2014). Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale ? Une analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources. *Psychologie du travail et des organisations,* 20(1), 63-89.

Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2016). Perceived organizational support, emotional exhaustion, and turnover: The moderating role of negative affectivity. *International Journal of Stress Management*, 23(4), 350-375.

Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In: W. S. Paine (Ed.), *Job Stress and Burnout* (pp. 29–41). Beverly Hills, CA: Sage.

Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–115.

Maslach, C., & Jackson, E. (1986). *MBI: Maslach Burnout inventory; manual research edition.* Palo Alto: CA Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology,* 52(1), 397-422

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin,* 108(2), 171-194.

Matiaske, W., & Weller, I. (2007). Do extrinsic rewards enhance organizational citizenship behavior? A study of Public Sector Organizations, In Koch**,** R., Dixon**,** J. (Eds.), *Public Governance and Leadership,* Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 513-534.

Maynes, T.D., & Podsakoff, P.M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.

McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., & Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: how perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1200-1211.

McCrae, R.R., & Costa, P.T. (1983). Social desirability scales: more substance than style. *Journal of Consulting and Clinical Psychology,* 51, 882–888.

McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.

Mercier, S. (1999). L'Ethique dans les entreprises. Paris : Editions La Découverte & Syros.

Mertens, W., Recker, J., Kummer, T.F., Kohlborn, T., & Viaene, S. (2016). Constructive deviance as a driver for performance in retail, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, 30(C), 193-203.

Meyer J.P., & Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J.P., & Espinoza, J.A. (2016). Occupational commitment. In: J. P. Meyer (Ed.), *Handbook of Employee Commitment*, (pp. 135-149).

Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51-57.

Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Les éditions d'organisations.

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2004a). *Abusive supervision and workplace deviance: An investigation of the moderating effects of the negative norm of reciprocity*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans, Louisiana.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology,* 76(6), 845-855.

Moorman, R.H., Blakely, G.L., & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.

Morien, A.J.S., Meyer, J.P., McInerney, D.M., Marsh, H.W., et Ganorice, F.A. (2015). Profiles of dual commitment to the occupation and organization: Relations to well-being and turnover intentions. *Asia Pacific Journal of Management,* 32, 717-744.

Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *The Academy of Management Journal*, 37(6). 1543-1567. Doi: 10.2307/256798

Morrison, E.W. (2002). Information Seeking Within Organizations. *Human Communication Research,* 28(2), 229 – 242.

Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management,* 32, 5 - 28.

Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resources management. *Human Resource Management Review,* 10, 115-83.

Motowidlo, S.J., & Van Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology,* 79(4), 475-480.

Murphy, K. R. 1993. Honesty in the workplace. Belmont, CA: Brooks/Cole.

Myers, D. G. (1999). Close relationships and quality of life. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology (p*p. 374–391). New York, NY: Sage Foundation.

Nasr, M.I., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2009). Le rôle médiateur de la confiance dans l'effet des perceptions de la justice organisationnelle sur les comportements et les attitudes des employés : Proposition et test d'un modèle de l'échange social au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* 74, 3-23.

Nederhof, A.J. (1985). Methods of coping with social desirability bias : A review. *European Journal of Social Psycholology,* 15, 263–280.

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391- 19.

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets (pp. 13–40). Washington, DC: American Psychological Association.

Neuman, G.A., & Kickul, J.R. (1998). Organizational Citizenship Behavior: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology,* 13(2), 263-279.

Ombredane, A., & Faverge, J.M. (1955). L'analyse du Travail, Facteur D'économie Humaine et de Productivité, Paris: PUF.

Omilion-Hodges, L., & Baker, C.R. (2013). Contextualizing LMX within the workgroup: The effects of LMX and justice on relationship quality and resource sharing among peers. *The Leadership Quarterly*, 24, 935-951.

Organ, D.W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547–557.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (éd.), *Research in organizational behavior* (pp.43-72). Greenwich, CT: JAI.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance,* 10(8), 85-97.

Organ, D.W., & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psycholoy,* 135(3), 330-350.

Organ, D. W., & Konovsky, M. A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology,* 74, 157-164.

Organ, D.W., & Paine, J.B. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior : some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review,* 10(1), 45-59.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences.* Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage Publications.

Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A meta-analysis review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology,* 48, 775-802.

Örtqvist, D., & Wincent, J. (2006). Prominent Consequences of Role Stress: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Stress Management,* 13(4), 399-422

Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée,* 56(2), 139-149.

Paillé, P. (2007). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : validation d'une version française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKenzie (1994). Presses universitaires de Liège, *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale,* 74, 59-66.

Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une version étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le Travail Humain,* 71, 22-42.

Paillé, P. (2009). Une réplique sur l'adaptation française des échelles de mesure de citoyenneté organisationnelle de Podsakoff et MacKenzie (1994). Presses universitaires de Liège, *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 82, 169-184.

Paillé, P. (2009). Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle. *Le travail Humain*, 72, 185-204.

Paillé, P. (2011). Citizenship and Withdrawal in the Workplace: Relationship Between Organizational Citizenship Behanvior, Intention to Leave Current Job and Intention to Leave the Oragnization. *The Journal of Social Psychology,* 151(4), 478-493.

Paillé, P. (2012). Employee retention: exploring the relationship between employee commitment, organizational citizenship behavior and the decision to leave the

organization. *Journal of Human Resources Development and Management,* 12(1), 140-157.

Paillé, P., Grima, F. (2011). Citizenship and Withdrawal in the Workplace: Relationship Between Organizational Citizenship Behavior, Intention to Leave Current Job and Intention to Leave the Organization. *The Journal of Social Psychology*, 151(4), 478-493

Paulhus, D.L. (1989). Socially desirable reponding: some newsolutions to old problems. In D.M. Buss & N.Cantor (éd.), *Personality psychology: recent trends and emerging directions* (pp. 201–209). Springer-Verlag, NewYork.

Paulhus, D.L.(1984). Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology,* 46, 598-609.

Paulhus, D.L., & John, O.P. (1998). Egoistic and moralistic biases in self-perception: The interplay of self-deceptive styles with basic traits and motives. *Journal of Personality,* 66, 1025-1060.

Paulhus, D.L., & Levitt, K. (1987). Desirable responding triggered by affect: Automatic egotism? *Journal of Personality and Social Psychology,* 52, 245-259.

Paulhus, D.L., & Reid, D.B. (1991). Enhancement and denial in socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology,* 60, 307-317.

Penney, L.M., Hunter, E.M., & Perry, S.J. (2011). Personality and counterproductive work behavior: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 58-77.

Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.

Podsakoff, P.M, Ahearne, M., & MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). An Examination of the Psychometric Properties and Nomological Validity of Some Revised and Reduced Substitutes for Leadership Scales. *Journal of Applied Psychology,* 79(5), 702–713.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance,* 10, 133–151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behavior and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (éd.), *Research in personnel and human resources management*, 11, (pp. 1-40). Greenwich, CT: JAI Press.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *The Leadership Quarterly,* 1, 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

Podsakoff, P.M., Niehoff, B.P., MacKenzie, S.B., & Williams, M.L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 54, 1-44.

Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology,* 94(1), 122-141

Pohl, S., Paillé, P. (2011). The impact of perceived organizational commitment and leader commitment on organizational citizenship behaviour. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 14 (2), 145-161

Pohl, S., Vonthron, A.M**.,** & Closon, C. (First published on line, 06 April 2017). Human resources practices as predictors of organizational citizenship behaviour: The role of job breadth and organizational support. *Journal of Management & Organization,* 1-15. doi: 10.1017/jmo.2017.14

Posner, B.Z., & Schmidt, W.H. (1984). Values and the American Manager: An Update. *California Management Review,* 26*,* 202–216.

Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. & Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology,* 85(4), 612-24.

Raabe, B., & Beehr, T.A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior,* 24(3), 271–293.

Randall, M.L., Cropanzano, R., Borman, C.A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior,* 20, 159-174.

Ray, E.B., & Miller, K.I. (1994). Social Support, Home/Work Stress and Burnout: Who Can Help? *Journal of Applied Behavioral Science, 30*(3).

Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology,* 75(6), 668-681.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the Literature. *Journal of Applied Psychology,* 87, 698-714.

Rideout, L. H.(2010). *An examination of the relationships among organizational commitment, occupational commitment, and organizational citizenship behavior in Human Resource Professionals*. Capella University, ProQuest Dissertations.

Rioux, S.M., & Penner, L.A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology,* 86(6), 1306-1314.

Ritter, K-J., Matthews, R.A., Ford, M.T., & Henderson, A.A. (2016). Understanding Role Stressors and Job Satisfaction Over Time Using Adaptation Theory. *Journal of Applied Psychology*. 101(12), 1655–1669.

Robert, V., & Vandenberghe, C. (2018). L'affectivité positive et négative : des facteurs de protection ou de vulnérabilité à l'engagement au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(1), 21-38.

Robinson, L. S., & Benett, R.J. (1995). A typologie of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal, 38*(2), 555-572.

Roth, D.L., Snyder, C.R., & Pace, L.M. (1986). Dimensions of favorable self-presentation. *Journal of Personality and Social Psychology,* 51, 4867-4874.

Sackett, P.R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance*. International Journal Of Selection And Assessment,* 10(1-2), 5-11.

Salimi, S.A. (2010). Job stress and Counterproductive Work Behavior: negative affectivity as a moderator. *The Social Sciences,* 5(6), 486-492.

Scandura, T.A., & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention. *Journal of Applied Psychology,* 69, 428-436.

Schaubroeck, J., Jones, J.R., & Xie, J.L. (2001). Individual Differences in Utilizing Control to Cope With Job Demands: Effects on Susceptibility to Infectious Disease. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 265-278.

Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2002). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In: M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds), *Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 383–425).

Schmitt, M.J., & Steyer, R. (1993). A latent state-trait model (not only) for social desirability. *Personality and Individividual Differences, 14*, 519–529.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*, 437-453.

Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and Burnout : Mediation Analyses. *Applied Psychology: an International Review*, 57, 152-171.

Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management. *Group and Organization Management*, 20,18-33.

Sesen, H., Cetin, F., & Basim, N.H. (2011). The Effect of Burnout on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 1, 40-64.

Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange and employees reciprocity. *Journal of Applied Psychology,* 81, 219-227.

Shapiro, M. (1993). The Globalization of Law, *Indiana Journal of Global Legal Studies*: 1(1), 37-64.

Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology,* 87(3), 542-548.

Shirom, A. (1989). Burnout in Work Organization. In: C. L. Cooper & I. T. Robetson (Eds),International *Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 25–48). NY: Wiley.

Shirom, A. (2003). Job-related burnout. In: J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds), *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.

Shirom, A., & Ezrachi, Y. (2003). On the discriminant validity of burnout, depression and anxiety: A re-examination of the burnout measure. *Anxiety Stress and Coping*, 16, 83–97.

Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the Construct Validity of Tweo Burnout Measures in Two Groups of Professionals. International Journal of Stress Management, 13(2), 176–200.

Shirom, A., Nirel, N., & Vinokur, A.D. (2006). Overload, Autonomy, and Burnout as Predictors of physicians' quality of care. *Journal of Occupational Health Psychology,* 11(4), 328-342.

Sias, P.M. (2005). Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences Communication Studies. 56(4), 375-395.

Singh, J., Goolsby, J.R., & Rhoads, G.K. (). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research,* 31, 558-569.

Skarlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology,* 82(3), 434-443.

Skarlicki, D. P., & Latham, G.P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology,* 50, 617-634.

Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology,* 68(4), 653-663.

Smoktunowicz, E., Baka, L., & Dlugosz, J. (2015). Explaining Counterproductive Work Behaviors Among Police Officers: The Indirect Effects of Job Demands Are Mediated by Job Burnout and Moderated by Job Control and Social Support. *Human Performance*, 28, 332-350.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649–659.

Somers, J.S., & Binbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 16(6), 621-634.

Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60, 635- 637.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: American Psychological Association.

Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior,* 68, 446-460.

Spreitzer, G.M., & Sosenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist,* 47(6), 828-847.

Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations,* 10, 165-187.

Svendsen, M., Jonsson, T.S., & Unterrainer, C. (2016). Participative Supervisory Behavior and the Importance of Feeling Safe and Competent to Voice. *Journal of Personnel Psychology,* 15(1), 25-34.

Suela, C., Fine, S., Fischmann, G., Sava, F.A., & Dumitru, C. (2013). Abusive Supervision and Counterproductive Work Behaviors The Moderating Effects of Personality. *Journal of Personnel Psychology,* 12(4), 196-200.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal Of Applied Psychology,* 89(3), 455-465.

Tepper, B.J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, Citizenship, and Role Definition Effects. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 789-796.

Thiétart, R.-A. (2010). *Le management, Que sais-je ?* , Paris : Presse Universitaire de France.

Thoits, P.A. (1983). Dimensions of life events that influence psychological distress: An evaluation and synthesis of the literature. In *Psychosocial Stress: Trends in Theory and Research* (H.B. Kaplan, ed.). Academic Press, New York. (pp. 33-103).

Tillman, C.J., Lawrence, E.R., & Daspit, J.J. (2014). A tale of perception: The role of perceived intent on OCBs and interpersonal relationships, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15(3), 168-189.

Torraco, R. J. (2005). Work design theory: A review and critique with implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 85–109.

Turnipseed, D.L. (2003). Organizational citizenship behavior in the hospitality and tourism industry. In: S. Kusluvan (Ed.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*, (pp. 247-263). Hauppuage, New-York: Nova Science.

Turnipseed, D. L., & Rassuli, A. (2005). Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: a Bi-Level Study among Managers and Employees. *British Journal of Management,* 16, 231–244.

Vandenberghe, C. (2015). Le rôle des interactions entre engagements multiples dans la prédiction du risque de démission, *Relations industrielles-Industrial Relations* - U. Laval, 70(1), 62-85.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*,17 (pp. 215–285). Greenwich, CT: JAI Press

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37,765-802. Doi: 10.2307/256600

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of management Journal,* 41(1), 108-119. Doi: 10.2307/256902

Van scotter, J.R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology,* 85(4), 526-535.

Van Woerkom, M. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Finetuning the job demandsresources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141-150.

Ventura, M., Salanova, M. & Llorens, S. (2015). Professional Self-Efficacy as a Predictor of Burnout and Engagement: The Role of Challenge and Hindrance Demands. *The Journal of Psychology*, 149(3), 277–302.

Vonthron, A-M. (2014). Sentiment d'Efficacité Personnelle et risques psychosociaux. In P. Zawieja & F. Guarnieri (Eds.). *Dictionnaire des risques psychosociaux* (pp. 682-686). Paris : éditions du Seuil.

Wallace, J.E. (1993). Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible?, *Journal of Vocational Behavior,* 42 (3), 333-349.

Wallace, J.E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 228-255.

Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 487-499.

Westman, M. (2004a). The impact of short business travels on the individual, the family and the organization. In: A. Antoniou & C. Cooper (Eds), *Research Companion to Organizational Health Psychology*. New Horizons in Management Series. Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing.

Westman, M. (2004b). Strategies for coping with business trips: A qualitative exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 11, 167–176.

Whiting, S.W., Maynes, T.D., Podsakoff, N.P., & Podsakoff, P.M. (2012). Effects of Message, Source, and Context on Evaluation of Employee Voice Behavior. *Journal of Applied Psychology,* 97(1), 159-182.

Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Wimbush, J.C. (1999). The effect of cognitive moral development and supervisory influence on subordinates ethical behavior. *Journal of Business Ethics,* 18(4/2), 383-395.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486–493.

Wright, T.A., & Hobfoll, S.E. (2004). Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout. *Journal of Business and Management,* 9(4), 389-406

Zagenczyk, J., Scott, D.S., Gibney, R., Murrell, A.J. & Bennett Thatcher, J. (2010). Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111 (2), 127-138.

ANNEXES : QUESTIONNAIRES

QUESTIONNAIRE ETUDE 1

Ce questionnaire a été conçu dans un **cadre exclusif de recherche universitaire** en Doctorat de Psychologie, filière Psychologie du Travail et des Organisations, de l'Université de Paris Nanterre. Il s'adresse à des **salariés en poste et en contact quotidien avec des clients** (qui peuvent être des **patients, administrés, usagers**,…), **quel que soit le canal de communication** (en face à face, par téléphone, internet).

Les données recueillies seront traitées en toute confidentialité et de manière collective (aucun résultat individuel ne sera présenté et l'anonymat total de chaque répondant est garanti).

Vous êtes libre de participer ou non à cette étude. Si vous acceptez, merci de répondre de manière spontanée. Nous souhaitons recueillir votre point de vue concernant ce que vous vivez dans votre milieu professionnel. Il n'y a **pas de « bonne » ou de « mauvaise » réponse**. C'est l'expression de votre ressenti, par vos réponses précises, qui permettra de mener à bien notre recherche.

Il est **indispensable** de **répondre à toutes les questions** : tout questionnaire incomplet ne pourra être traité.

Nous vous remercions d'ores et déjà du temps que vous aurez bien voulu nous consacrer.

Attention : Si vous occupez des fonctions d'encadrement, merci de ne pas renseigner ce questionnaire.

<u>Les questions qui suivent se réfèrent à la façon dont vous envisagez votre univers de travail :</u>

Veuillez lire chacune des affirmations suivantes et **indiquer à quel point vous êtes en accord ou en désaccord** avec celles-ci sur une échelle de 1 à 5 (**de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord »**).
Pensez à répondre à l'ensemble des questions. Pour chaque question, ***cochez <u>la</u> case*** *correspondant à votre réponse.*

	1	2	3	4	5
Mon organisation représente beaucoup pour moi.					
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.					
Je suis fier(e) d'appartenir à cette organisation.					
Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à mon organisation.					
Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens.					
Mon métier représente beaucoup pour moi.					
Je suis fier(e) du métier que j'exerce.					
Je suis enthousiaste à l'égard de mon métier.					
Je n'aime pas mon métier.					
Je n'ai pas le sentiment d' « être du métier ».					

Les questions qui suivent se réfèrent à votre perception de votre situation au travail :

Veuillez lire chacune des affirmations suivantes et **indiquer à quel point vous êtes en accord ou en désaccord** avec celles-ci sur une échelle de 1 à 5 (**de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord »**).
Pensez à répondre à l'ensemble des questions. Pour chaque question, ***cochez la case correspondant à votre réponse.***

Au travail…

	1	2	3	4	5
Je suis contraint(e) de faire les choses d'une manière différente de ce qu'il faudrait normalement faire.					
Je dois suivre des politiques et directives contradictoires.					
Je dois effectuer des tâches sans recevoir les ressources nécessaires pour en venir à bout.					
Je dois parfois contrevenir à une politique ou une règle afin de mener une tâche à bien.					
Je reçois parfois des demandes incompatibles de la part de plusieurs personnes différentes.					
Les instructions ou les ordres de mes supérieurs sont vagues.					
On me confie des tâches sans me donner les ressources nécessaires pour les exécuter.					
Je dois faire beaucoup de choses inutiles.					

Les énoncés suivants concernent la clarté de votre travail :

	1	2	3	4	5
L'autorité qu'on me donne au travail est clairement établie.					
Mon emploi comporte des objectifs clairs et planifiés.					
Mes responsabilités au travail sont clairement définies.					
Je sais exactement ce qu'on attend de moi.					
Les explications de ce que je dois faire sont claires.					

Votre charge de travail :

	1	2	3	4	5
La quantité de travail qu'on me demande de faire est trop importante.					
On dirait que je n'ai jamais assez de temps pour faire ce que je dois faire au travail.					
J'ai souvent l'impression d'avoir trop de travail pour une seule personne.					

Les questions qui suivent se réfèrent à votre sentiment d'autonomie dans le travail :

Veuillez lire chacune des affirmations suivantes et **indiquer à quel point vous êtes en accord ou en désaccord** avec celles-ci sur une échelle de 1 à 5 (**de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord »**).
Pensez à répondre à l'ensemble des questions. Pour chaque question, ***cochez la case correspondant à votre réponse.***

	1	2	3	4	5
Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même.					
Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail.					
J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail.					

Les questions qui suivent se réfèrent à votre sentiment d'efficacité au travail :

Veuillez lire chacune des affirmations suivantes et **indiquer à quel point vous êtes en accord ou en désaccord** avec celles-ci sur une échelle de 1 à 5 (**de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord »**).
Pensez à répondre à l'ensemble des questions. Pour chaque question, ***cochez la case correspondant à votre réponse.***

	1	2	3	4	5
Dans mon travail, je parviens toujours à résoudre les problèmes difficiles si je m'en donne la peine.					
Si quelqu'un me fait obstacle dans le cadre de mon travail, je peux trouver un moyen pour obtenir ce que je veux.					
Il est facile pour moi de maintenir mes intentions et d'accomplir mes objectifs professionnels.					
Dans le cadre de mon travail, j'ai confiance en moi pour faire face efficacement aux événements inattendus.					
Grâce à mes compétences, je sais gérer des situations professionnelles inattendues.					
Je peux résoudre la plupart de mes problèmes professionnels si je fais les efforts nécessaires.					
Je reste calme lorsque je suis confronté(e) à des difficultés professionnelles car je peux me reposer sur ma capacité à maîtriser les problèmes.					
Lorsque je suis confronté(e) à un problème dans mon travail, je peux habituellement trouver plusieurs idées pour le résoudre.					
Si j'ai un problème professionnel, je sais toujours quoi faire.					
Quoiqu'il arrive au travail, je sais généralement faire face.					

Les questions qui suivent se réfèrent à vos façons d'agir au travail :

Ci-dessous sont recensées **des façons d'agir qui peuvent être plus ou moins fréquentes dans la vie d'un travailleur**. Vous devez estimer et indiquer la **fréquence** à laquelle vous les avez mises en œuvre au cours des 12 derniers mois. Il n'y a pas de « bonne » ou de « mauvaise » réponse. Rappelez-vous que ce questionnaire est utilisé dans un contexte exclusif de recherche et qu'il est anonyme. Répondez simplement de manière spontanée.
Merci de bien vouloir répondre en **cochant la case** correspondant à cette fréquence (attention : une case par question). Pensez à répondre à toutes les questions.
Le terme de « client » est utilisé de manière générique : il englobe les notions de patient, administré, usager…

Durant les douze derniers mois, cela m'est arrivé :

	Jamais	1 fois par an	2 fois par an	Plusieurs fois par an	1 fois par mois	De façon hebdomadaire	Quotidiennement
Je me suis moqué(e) de quelqu'un au travail.							
J'ai aidé mes collègues lorsqu'ils/elles ont été absent(e)s.							
Je suis arrivé(e) au travail en retard sans permission.							
J'ai dit quelque chose de blessant à quelqu'un au travail.							
Mon taux de présence au travail a été supérieur à la norme.							
J'ai fait une remarque à caractère ethnique, religieux ou racial au travail.							
J'ai aidé mes collègues qui avaient une charge de travail élevée.							
J'ai juré contre quelqu'un au travail.							
Je me suis plaint(e) de choses insignifiantes au travail.							
J'ai prévenu d'avance lorsque je n'étais pas en mesure de me présenter au travail.							
J'ai cherché à contourner ou enfreindre certains règlements pour exécuter mon travail.							
J'ai fait une plaisanterie déplacée à quelqu'un au travail.							
J'ai aidé mon supérieur (sans que cela ne me soit demandé).							
J'ai contourné certaines procédures de l'organisation pour résoudre un problème.							
J'ai été grossier envers quelqu'un au travail.							
Je me suis accordé des pauses non méritées.							
J'ai dérogé à certaines procédures de l'organisation pour résoudre le problème d'un client.							
J'ai publiquement mis quelqu'un dans l'embarras au travail.							
J'ai pris le temps d'écouter les problèmes et inquiétudes de mes collègues.							
J'ai contourné un règlement pour satisfaire les besoins d'un client.							
J'ai désobéi à certaines instructions de mon supérieur hiérarchique afin d'améliorer l'efficacité du rendement.							
J'ai pris sans permission des biens appartenant à l'organisation.							
Je me suis conformé(e) aux règles informelles visant à assurer le maintien de l'ordre au travail.							
Je n'ai pas suivi certaines directives de mon supérieur immédiat dans le but d'améliorer les procédures de travail.							
J'ai perdu mon temps à fabuler ou à rêvasser au lieu de travailler							
J'ai entretenu et protégé les biens de l'organisation.							
J'ai falsifié un reçu pour obtenir un remboursement plus élevé que le montant réel des frais d'affaires.							
J'ai rapporté un méfait à mes collègues afin de provoquer un changement positif au sein de l'organisation.							
J'ai pris une pause supplémentaire ou une pause exagérément longue par rapport à ce qui est généralement permis dans mon lieu de travail.							
J'ai fait tout ce que j'ai pu pour aider les nouveaux employés.							
J'ai exprimé(e) mon désaccord par rapport à d'autres membres de mon groupe de travail dans le but d'améliorer les méthodes actuelles de travail.							
J'ai passé beaucoup de temps au téléphone pour des appels personnels.							
J'ai souillé mon environnement de travail.							

	Jamais	1 fois par an	2 fois par an	Plusieurs fois par an	1 fois par mois	De façon hebdomadaire	Quotidiennement
J'ai dérogé à certaines politiques ou procédures dysfonctionnelles de l'organisation pour résoudre un problème.							
J'ai omis de suivre les directives de mon patron.							
J'ai volontairement ralenti ma cadence de travail.							
Je me suis réellement soucié des autres employés.							
J'ai divulgué des renseignements confidentiels sur l'organisation à une personne non autorisée.							
J'ai consommé des drogues illicites ou de l'alcool au travail.							
J'ai transmis l'information à mes collègues.							
J'ai mis peu de cœur dans mon travail.							
J'ai fait trainer du travail pour pouvoir réclamer des heures supplémentaires.							

<u>Les questions qui suivent se réfèrent à votre ressenti au travail :</u>

Dans les questions ci-dessous figurent des déclarations que vous feriez peut-être si vous vous sentiez mal au travail. Veuillez indiquer combien de fois vous avez ressenti quelques-uns des sentiments proposés.
Veuillez lire chacune des affirmations suivantes et **indiquer à quel point vous êtes en accord ou en désaccord** avec celles-ci sur une échelle de 1 à 7 (**de 1 « jamais » à 7 « toujours »**).
Pensez à répondre à l'ensemble des questions. Pour chaque question, ***cochez <u>la</u> case*** *correspondant à votre réponse*

Au cours des 30 derniers jours…

	1	2	3	4	5	6	7
Je me suis senti(e) fatigué(e).							
J'ai peiné à réfléchir rapidement.							
Je n'ai eu aucune énergie pour aller au travail le matin.							
Je me suis senti(e) incapable de ressentir les besoins de mes collègues et/ ou de mes clients.							
J'ai eu du mal à me concentrer.							
Je me suis senti(e) physiquement vidé(e).							
J'ai eu l'impression de ne pas avoir les idées claires.							
J'ai senti que je ne pouvais pas m'investir émotionnellement avec les collègues et/ou les clients.							
J'en ai eu par-dessus la tête.							
J'ai eu l'impression que je n'arrivais pas à concentrer mes pensées.							
Je me suis senti(e) incapable d'être proche de mes collègues et/ou des clients.							
J'ai eu l'impression que mes batteries étaient à plat.							
J'ai éprouvé de la difficulté à réfléchir à des choses complexes.							
Je me suis senti(e) épuisé(e).							

<u>Vous êtes :</u>

N'oubliez pas que vos réponses resteront strictement confidentielles.

Un homme : Une femme :

Votre tranche d'Age :

18 – 29 ans : 30 – 39 ans : 40 – 49 ans : 50 ans et plus :

Votre Niveau d'études :

CAP/BEP : Baccalauréat (Professionnel, Technique, Général) :

BTS, DUT, Licence : Bac+4 et plus :

Votre milieu d'emploi :

Secteur Privé Fonction Publique d'Etat Fonction Publique Territoriale Fonction Publique Hospitalière Secteur Associatif

Votre Secteur d'activité :

Santé Conseil Banques, Assurances Vente, Commerce et Relation Client

Enseignement Industrie Autres

Votre type de contrat dans ce poste :

CDD CDI INTERIM FONCTIONNAIRE CONTRAT AIDE

Ancienneté dans l'organisation qui vous emploie :

Moins de 3 ans ☐ 3 à 7 ans ☐ 8 à 15 ans ☐ 16 ans et plus ☐

Ancienneté dans votre profession :

Moins de 3 ans ☐ 3 à 7 ans ☐ 8 à 15 ans ☐ 16 ans et plus ☐

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE PARTICIPATION A CETTE RECHERCHE

Les résultats de cette étude seront accessibles sur simple demande par courriel à @u-paris10.fr

QUESTIONNAIRE ETUDE 2

Ce questionnaire a été conçu dans un **cadre exclusif de recherche universitaire** afin de recueillir votre point de vue concernant des fonctionnements au travail. Il s'adresse aux **salariés en poste**, quelle que soit l'organisation dans laquelle ils travaillent (entreprise ou organisme du secteur public, privé ou associatif). Les données recueillies seront traitées **en toute confidentialité et de manière collective** (aucun résultat individuel ne sera présenté).

Vous êtes libre de participer ou non à cette étude. Si vous acceptez, merci de répondre de manière spontanée. Il n'y a **pas de « bonne » ou de « mauvaise » réponse**. C'est l'expression de votre ressenti au sein de l'organisation qui vous emploie, grâce à vos réponses précises, qui permettra de mener à bien notre recherche.

Il est **indispensable** de **répondre à toutes les questions**.

Nous vous remercions d'ores et déjà du temps que vous aurez bien voulu nous consacrer.

Durée de passation : environ 5 minutes.

Dans votre organisation, est-ce que :

1. Assister à des manifestations professionnelles pour lesquelles la présence est encouragée mais pas formellement exigée :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

2. Agir en tant que conciliateur lorsque des collègues sont en désaccord :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

3. Déroger à des politiques ou procédures dysfonctionnelles de l'organisation pour résoudre un problème :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

4. Peser ses actes avant de faire quoi que ce soit dans le travail qui pourrait affecter les personnes avec lesquelles on travaille :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

5. Plutôt que de voir le côté positif de son organisation, avoir tendance à voir ce qui ne va pas :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	- ☐	☐

6. Donner volontairement de son temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

7. Rapporter un méfait à ses collègues afin de provoquer un changement positif au sein de l'organisation :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

8. Contourner un règlement pour satisfaire les besoins d'un client :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

9. Participer activement à toute manifestation qui concerne de près ou de loin son organisation :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

10. Désobéir aux instructions de son supérieur hiérarchique afin d'améliorer l'efficacité du rendement :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

11. Même lorsque l'on est occupé(e), être disposé à prendre du temps pour aider de nouveaux collègues à s'intégrer ou se former:

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

12. Exprimer son désaccord par rapport à d'autres membres de son groupe de travail dans le but d'améliorer les procédures actuelles de travail :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

13. Avoir tendance à exagérer les problèmes que rencontre son organisation :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

14. Déroger à certaines procédures de l'organisation pour régler le problème d'un client :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

15. Intervenir pour empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre collègues :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

16. Toujours trouver à redire sur ce que fait son organisation :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

17. Faire des choses dans le travail qui ne sont pas formellement exigées, mais qui contribuent à l'image de son organisation :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

18. Chercher à contourner ou enfreindre les règlements pour exécuter son travail :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

19. Passer beaucoup trop de temps sur des tâches qui paraissent insignifiantes :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

20. Ne pas suivre les directives de son supérieur immédiat dans le but d'améliorer les procédures de travail :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

21. Lorsque l'on entrevoit des problèmes entre collègues, essayer d'influencer leur relation dans le sens du consensus :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

22. Contourner les procédures de l'organisation pour résoudre un problème :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les supérieurs hiérarchiques :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

Dans les énoncés qui suivent, cochez chaque fois, parmi les 4 réponses proposées, celle qui correspond le mieux à la situation dans l'organisation qui vous emploie.

1. Jusqu'à quel point les dirigeants ont-ils confiance en leurs subordonnés ?
   - n'ont aucune confiance
   - n'ont qu'une confiance pleine de condescendance, comme celle du maître envers ses serviteurs
   - font confiance dans une grande mesure mais pas pour tout, et souhaitent encore garder le contrôle des décisions
   - confiance pleine et entière dans tous les domaines

2. Dans quelle mesure les dirigeants se comportent-ils de telle sorte que les subordonnés se sentent libres de discuter avec leurs supérieurs immédiats les questions importantes relatives à leur travail ?

- les subordonnés ne se sentent aucunement libres de discuter de leur travail avec leurs supérieurs
- pas très libres de discuter de leur travail
- assez libres
- absolument libres

3. Dans quelle mesure le supérieur immédiat, pour résoudre les problèmes que pose le travail, demande-t-il l'avis de ses subordonnés et en tient-il compte dans ses décisions ?

- ne demande que rarement l'avis de ses subordonnés
- demande quelquefois l'avis de ses subordonnés
- demande habituellement l'avis de ses subordonnés et en tient généralement compte pour prendre une décision
- demande toujours l'avis de ses subordonnés et en tient toujours compte pour les décisions

4. Quels sont les types de motivation mis en œuvre ?

- crainte, menaces, sanctions négatives parfois positives
- sanctions positives et quelques sanctions négatives
- sanctions positives et négatives mais avec aussi une certaine participation
- sanctions positives sous forme financière par un système d'intéressement aux bénéfices, contribution à l'établissement des objectifs de l'organisation, à l'amélioration des méthodes

5. Degré de responsabilité apprécié par chacun des membres quant à la réalisation des objectifs de l'organisation :

- la haute direction se sent responsable ; les cadres moyens peu ; le personnel des plus bas échelons sent qu'il a peu de responsabilités et profite souvent des occasions qui se présentent pour faire échouer l'organisation dans ses objectifs
- le personnel de la direction se sent responsable, les cadres moyens et le personnel se sentent relativement peu responsables
- une proportion importante du personnel, en particulier aux niveaux supérieurs, se sent responsable et agit de façon générale, pour atteindre les objectifs de l'organisation
- à tous les niveaux, le personnel se sent responsable des objectifs de l'organisation et se comporte de façon à les atteindre

6. Importance des communications et des échanges interpersonnels orientés vers la réalisation des objectifs de l'organisation :

- très peu
- peu
- en assez grand nombre
- beaucoup, tant avec les individus qu'avec des groupes

7. Dans quel sens vont les informations ?

- toujours de haut en bas
- le plus souvent de haut en bas
- de haut en bas, de bas en haut, et entre personnes de même niveau
- de haut en bas, de bas en haut, entre personnes de même niveau et entre personnes de niveaux différents appartenant à des services distincts

8. Dans quelle mesure les communications reçues « d'en haut » sont-elles acceptées par les subordonnés ?

- considérées avec une grande méfiance
- peuvent être ou ne pas être considérées avec méfiance
- souvent acceptées, mais quelquefois considérées avec méfiance, peuvent être ou ne pas être discutées ouvertement
- généralement acceptées ; mais si elles ne le sont pas, elles seront discutées ouvertement et en toute franchise

9. Transmission des idées de bas en haut par la voie hiérarchique :

- a tendance à ne pas être très fidèle

- les informations que le patron désire entendre passent ; les autres informations sont restreintes et passées au crible
- les informations que le patron désire entendre passent, les autres peuvent être limitées et communiquées avec prudence
- transmission fidèle

10. Intérêt psychologique des supérieurs vis-à-vis des collaborateurs, c'est-à-dire, comment les supérieurs connaissent-ils et comprennent-ils les problèmes de leurs collaborateurs ?
- ils ne les connaissent pas et ne les comprennent pas
- ils en ont une vague notion, les comprennent peu
- les connaissent et les comprennent bien
- les connaissent et les comprennent très bien

11. Importance et qualité de l'interaction :
- peu d'interaction, toujours à base de crainte et de méfiance
- peu d'interaction, généralement avec condescendance de la part des supérieurs. Crainte et prudence de l'autre côté
- interaction moyenne, un bon climat de confiance
- interaction amicale, extensive, très bon climat de confiance

12. Esprit d'équipe et de coopération :
- nul
- relativement faible
- moyen
- très développé dans toute l'organisation

13. A quel niveau de l'organisation les décisions sont-elles prises ?
- l'ensemble des décisions est pris à l'échelon supérieur
- la politique générale est décidée à l'échelon supérieur ; les décisions se situant dans le cadre de ce qui a été prescrit aux échelons inférieurs
- les décisions qui touchent à la politique et celles qui ont un caractère général sont prises au sommet ; celles dont le caractère est plus spécifique dépendent des échelons inférieurs
- dans une large mesure, les décisions sont prises dans toute l'organisation mais elles sont bien coordonnées ; il existe un processus de liaison résultant d'un chevauchement et d'un regroupement des différents groupes

14. Dans quelle mesure ceux qui prennent les décisions sont-ils au courant des problèmes, notamment des problèmes des niveaux inférieurs de l'organisation ?
- souvent ils ne les connaissent pas, ou ne les connaissent qu'en partie
- ils en connaissent certains, ne connaissent pas les autres
- ils connaissent moyennement bien les problèmes
- ils connaissent généralement très bien les problèmes

15. A quel niveau se sert-on des connaissances techniques et professionnelles pour prendre les décisions ?
- au niveau élevé
- aux niveaux supérieurs et moyens
- une bonne partie des connaissances est utilisée aux niveaux supérieurs, moyens et inférieurs
- toutes les connaissances existantes sont utilisées

16. Dans quelle mesure demande-t-on l'avis des subordonnés pour les décisions concernant leur travail ?
- pas du tout
- les subordonnés n'interviennent pas dans les décisions, mais sont parfois consultés
- sont habituellement consultés, mais n'interviennent généralement pas dans la décision proprement dite
- participent toujours aux décisions ayant trait à leur travail

17. Les décisions sont-elles prises dans l'organisation au niveau le mieux choisi pour qu'elles soient appliquées en ce qui concerne les facteurs de motivation ? (Autrement dit, la manière dont la décision est prise aide-t-elle à susciter les « mobiles » nécessaires chez les personnes qui doivent appliquer la décision ?)

- la façon dont la décision est prise n'apporte que peu ou pas du tout de motivation pour l'application de la décision : elle a habituellement l'effet contraire
- elle apporte relativement peu de motivation
- elle contribue de manière moyenne à la motivation
- elle y contribue largement

18. De quelle façon sont donnés les ordres ?

- les ordres sont donnés sans discussion possible
- les ordres sont donnés, on peut ou non les discuter
- les ordres sont donnés, après discussion avec le personnel concerné par l'action envisagée
- excepté dans les circonstances critiques, les objectifs sont habituellement fixés avec la participation générale des groupes

19. Y a-t-il des éléments qui acceptent les objectifs, d'autres qui s'y opposent ou qui les rejettent ?

- les objectifs sont formellement acceptés, mais en réalité on y résiste fortement
- les objectifs sont formellement acceptés, mais on s'y oppose dans les faits, au moins de façon modérée
- les objectifs sont officiellement acceptés, mais parfois avec certaines résistances cachées
- les objectifs sont formellement et réellement acceptés

20. Dans quelle mesure la supervision et le contrôle sont-ils concentrés ?

- fortement concentrés au niveau de la haute direction
- relativement concentrés, au sommet avec certains pouvoirs de contrôle délégués aux niveaux moyens et inférieurs
- délégation modérée des pouvoirs de contrôle aux échelons inférieurs, mais chacun se sent responsable
- les responsabilités de contrôle et de supervision sont très partagées, les échelons inférieurs intervenant lorsqu'il faut une supervision plus rigoureuse et un contrôle plus étroit que ne peut l'exercer la direction supérieure

21. Dans quelle mesure existe-t-il une organisation informelle qui soutient les vues de l'organisation officielle ou qui s'y oppose ?

- une organisation informelle s'oppose aux objectifs officiels
- une organisation informelle s'oppose partiellement aux objectifs
- une organisation informelle est susceptible de soutenir les vues de la direction ou de s'y opposer partiellement
- organisation officielle et organisation informelle ne présentent pas de décalage important ; les forces sociales unissent leurs efforts pour atteindre les buts fixés par l'organisation

22. Dans quelle mesure les données de contrôle telles que la comptabilité, les évaluations de la productivité, des coûts, etc., sont-elles utilisées par la direction et le personnel pour leur propre gouverne et pour résoudre les problèmes de l'organisation ? Sont-elles utilisées au contraire par les supérieurs comme moyen d'infliger des sanctions ou de faire respecter la discipline ?

- pour faire respecter la discipline, sanctionner négativement
- pour faire respecter la discipline ; sanctions positives, négatives, comme lignes directrices en accord avec les ordres
- en grande partie comme moyen d'assurer la discipline, en insistant sur les sanctions positives mais avec certaines sanctions négatives ; comme lignes directrices mais en accord avec les ordres ; certains les utilisent pour leur propre gouverne
- elles sont utilisées pour la propre gouverne des intéressés, pour la résolution des problèmes qui se posent et la fixation des lignes directrices ; pas à titre punitif

Vous êtes :

Un homme : Une femme :

Votre tranche d'Age :

Age : …. ans

Votre Niveau d'études :

CAP/BEP : Baccalauréat (Professionnel, Technique, Général) :

BTS, DUT, Licence : Bac+4 et plus :

Votre catégorie socioprofessionnelle :

Ouvrier / Employé : ☐

Profession de niveau intermédiaire non encadrant : ☐

Profession de niveau intermédiaire encadrant une équipe : ☐

Cadre non encadrant : ☐

Cadre encadrant une équipe : ☐

Autre ☐

Vous occupez un poste de travail :

Isolé : oui ☐ non ☐

Nécessitant une collaboration quotidienne avec une équipe : oui ☐ non ☐

En relation au quotidien avec des clients (qui peuvent être des patients, administrés, usagers…) : oui ☐ non ☐

Ancienneté dans l'organisation qui vous emploie :

Moins de 3 ans ☐ 3 à 7 ans ☐ 8 à 15 ans ☐ 16 ans et plus ☐

Nombre de salariés dans l'organisation qui vous emploie :

Moins de 10 ☐ De 11 à 49 ☐ Entre 50 et 99 ☐ De 100 à 500 ☐ Plus de 500 ☐

Votre milieu d'emploi :

Secteur Privé Secteur Public d'Etat Secteur Public Territorial Secteur Associatif

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE PARTICIPATION A CETTE RECHERCHE

Si vous souhaitez consulter les résultats de l'étude, ils seront disponibles sur demande à l'adresse suivante :

QUESTIONNAIRE ETUDE 3

Ce questionnaire a été conçu dans un **cadre exclusif de recherche universitaire** afin de recueillir votre point de vue concernant des fonctionnements au travail. Il s'adresse aux **salariés en poste**, quelle que soit l'organisation dans laquelle ils travaillent (entreprise ou organisme du secteur public, privé ou associatif). Les données recueillies seront traitées **en toute confidentialité et de manière collective** (aucun résultat individuel ne sera présenté).

Vous êtes libre de participer ou non à cette étude. Si vous acceptez, merci de répondre de manière spontanée. Il n'y a **pas de « bonne » ou de « mauvaise » réponse**. C'est l'expression de votre ressenti au sein de l'organisation qui vous emploie, grâce à vos réponses précises, qui permettra de mener à bien notre recherche.

Il est **indispensable** de **répondre à toutes les questions**.

Nous vous remercions d'ores et déjà du temps que vous aurez bien voulu nous consacrer.

Durée de passation : environ 5 minutes.

Dans votre organisation, est-ce que :

1. Assister à des manifestations professionnelles pour lesquelles la présence est encouragée mais pas formellement exigée :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

2. Agir en tant que conciliateur lorsque des collègues sont en désaccord :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

3. Déroger à des politiques ou procédures dysfonctionnelles de l'organisation pour résoudre un problème :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

4. Peser ses actes avant de faire quoi que ce soit dans le travail qui pourrait affecter les personnes avec lesquelles on travaille :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

5. Plutôt que de voir le côté positif de son organisation, avoir tendance à voir ce qui ne va pas :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	- ☐	☐

6. Donner volontairement de son temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

7. Rapporter un méfait à ses collègues afin de provoquer un changement positif au sein de l'organisation :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

8. Contourner un règlement pour satisfaire les besoins d'un client :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

9. Participer activement à toute manifestation qui concerne de près ou de loin son organisation :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

10. Désobéir aux instructions de son supérieur hiérarchique afin d'améliorer l'efficacité du rendement :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

11. Même lorsque l'on est occupé(e), être disposé à prendre du temps pour aider de nouveaux collègues à s'intégrer ou se former:

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

12. Exprimer son désaccord par rapport à d'autres membres de son groupe de travail dans le but d'améliorer les procédures actuelles de travail :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

13. Avoir tendance à exagérer les problèmes que rencontre son organisation :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

14. Déroger à certaines procédures de l'organisation pour régler le problème d'un client :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

15. Intervenir pour empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre collègues :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

16. Toujours trouver à redire sur ce que fait son organisation :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

17. Faire des choses dans le travail qui ne sont pas formellement exigées, mais qui contribuent à l'image de son organisation :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

18. Chercher à contourner ou enfreindre les règlements pour exécuter son travail :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

19. Passer beaucoup trop de temps sur des tâches qui paraissent insignifiantes :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

20. Ne pas suivre les directives de son supérieur immédiat dans le but d'améliorer les procédures de travail :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

21. Lorsque l'on entrevoit des problèmes entre collègues, essayer d'influencer leur relation dans le sens du consensus :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

22. Contourner les procédures de l'organisation pour résoudre un problème :

- peut avoir une incidence sur l'appréciation faite par les collègues de travail :

Une incidence négative	Une incidence positive	Aucune incidence
☐	☐	☐

Dans les énoncés qui suivent, cochez chaque fois, parmi les 4 réponses proposées, celle qui correspond le mieux à la situation dans l'organisation qui vous emploie.

1. Jusqu'à quel point les dirigeants ont-ils confiance en leurs subordonnés ?
   - n'ont aucune confiance
   - n'ont qu'une confiance pleine de condescendance, comme celle du maître envers ses serviteurs
   - font confiance dans une grande mesure mais pas pour tout, et souhaitent encore garder le contrôle des décisions
   - confiance pleine et entière dans tous les domaines

2. Dans quelle mesure les dirigeants se comportent-ils de telle sorte que les subordonnés se sentent libres de discuter avec leurs supérieurs immédiats les questions importantes relatives à leur travail ?

- les subordonnés ne se sentent aucunement libres de discuter de leur travail avec leurs supérieurs
- pas très libres de discuter de leur travail
- assez libres
- absolument libres

3. Dans quelle mesure le supérieur immédiat, pour résoudre les problèmes que pose le travail, demande-t-il l'avis de ses subordonnés et en tient-il compte dans ses décisions ?

- ne demande que rarement l'avis de ses subordonnés
- demande quelquefois l'avis de ses subordonnés
- demande habituellement l'avis de ses subordonnés et en tient généralement compte pour prendre une décision
- demande toujours l'avis de ses subordonnés et en tient toujours compte pour les décisions

4. Quels sont les types de motivation mis en œuvre ?

- crainte, menaces, sanctions négatives parfois positives
- sanctions positives et quelques sanctions négatives
- sanctions positives et négatives mais avec aussi une certaine participation
- sanctions positives sous forme financière par un système d'intéressement aux bénéfices, contribution à l'établissement des objectifs de l'organisation, à l'amélioration des méthodes

5. Degré de responsabilité apprécié par chacun des membres quant à la réalisation des objectifs de l'organisation :

- la haute direction se sent responsable ; les cadres moyens peu ; le personnel des plus bas échelons sent qu'il a peu de responsabilités et profite souvent des occasions qui se présentent pour faire échouer l'organisation dans ses objectifs
- le personnel de la direction se sent responsable, les cadres moyens et le personnel se sentent relativement peu responsables
- une proportion importante du personnel, en particulier aux niveaux supérieurs, se sent responsable et agit de façon générale, pour atteindre les objectifs de l'organisation
- à tous les niveaux, le personnel se sent responsable des objectifs de l'organisation et se comporte de façon à les atteindre

6. Importance des communications et des échanges interpersonnels orientés vers la réalisation des objectifs de l'organisation :

- très peu
- peu
- en assez grand nombre
- beaucoup, tant avec les individus qu'avec des groupes

7. Dans quel sens vont les informations ?

- toujours de haut en bas
- le plus souvent de haut en bas
- de haut en bas, de bas en haut, et entre personnes de même niveau
- de haut en bas, de bas en haut, entre personnes de même niveau et entre personnes de niveaux différents appartenant à des services distincts

8. Dans quelle mesure les communications reçues « d'en haut » sont-elles acceptées par les subordonnés ?

- considérées avec une grande méfiance
- peuvent être ou ne pas être considérées avec méfiance
- souvent acceptées, mais quelquefois considérées avec méfiance, peuvent être ou ne pas être discutées ouvertement
- généralement acceptées ; mais si elles ne le sont pas, elles seront discutées ouvertement et en toute franchise

9. Transmission des idées de bas en haut par la voie hiérarchique :
- a tendance à ne pas être très fidèle
- les informations que le patron désire entendre passent ; les autres informations sont restreintes et passées au crible
- les informations que le patron désire entendre passent, les autres peuvent être limitées et communiquées avec prudence
- transmission fidèle

10. Intérêt psychologique des supérieurs vis-à-vis des collaborateurs, c'est-à-dire, comment les supérieurs connaissent-ils et comprennent-ils les problèmes de leurs collaborateurs ?
- ils ne les connaissent pas et ne les comprennent pas
- ils en ont une vague notion, les comprennent peu
- les connaissent et les comprennent bien
- les connaissent et les comprennent très bien

11. Importance et qualité de l'interaction :
- peu d'interaction, toujours à base de crainte et de méfiance
- peu d'interaction, généralement avec condescendance de la part des supérieurs. Crainte et prudence de l'autre côté
- interaction moyenne, un bon climat de confiance
- interaction amicale, extensive, très bon climat de confiance

12. Esprit d'équipe et de coopération :
- nul
- relativement faible
- moyen
- très développé dans toute l'organisation

13. A quel niveau de l'organisation les décisions sont-elles prises ?
- l'ensemble des décisions est pris à l'échelon supérieur
- la politique générale est décidée à l'échelon supérieur ; les décisions se situant dans le cadre de ce qui a été prescrit aux échelons inférieurs
- les décisions qui touchent à la politique et celles qui ont un caractère général sont prises au sommet ; celles dont le caractère est plus spécifique dépendent des échelons inférieurs
- dans une large mesure, les décisions sont prises dans toute l'organisation mais elles sont bien coordonnées ; il existe un processus de liaison résultant d'un chevauchement et d'un regroupement des différents groupes

14. Dans quelle mesure ceux qui prennent les décisions sont-ils au courant des problèmes, notamment des problèmes des niveaux inférieurs de l'organisation ?
- souvent ils ne les connaissent pas, ou ne les connaissent qu'en partie
- ils en connaissent certains, ne connaissent pas les autres
- ils connaissent moyennement bien les problèmes
- ils connaissent généralement très bien les problèmes

15. A quel niveau se sert-on des connaissances techniques et professionnelles pour prendre les décisions ?
- au niveau élevé
- aux niveaux supérieurs et moyens
- une bonne partie des connaissances est utilisée aux niveaux supérieurs, moyens et inférieurs
- toutes les connaissances existantes sont utilisées

16. Dans quelle mesure demande-t-on l'avis des subordonnés pour les décisions concernant leur travail ?
- pas du tout
- les subordonnés n'interviennent pas dans les décisions, mais sont parfois consultés
- sont habituellement consultés, mais n'interviennent généralement pas dans la décision proprement dite
- participent toujours aux décisions ayant trait à leur travail

17. Les décisions sont-elles prises dans l'organisation au niveau le mieux choisi pour qu'elles soient appliquées en ce qui concerne les facteurs de motivation ? (Autrement dit, la manière dont la décision est prise aide-t-elle à susciter les « mobiles » nécessaires chez les personnes qui doivent appliquer la décision ?)

- la façon dont la décision est prise n'apporte que peu ou pas du tout de motivation pour l'application de la décision : elle a habituellement l'effet contraire
- elle apporte relativement peu de motivation
- elle contribue de manière moyenne à la motivation
- elle y contribue largement

18. De quelle façon sont donnés les ordres ?

- les ordres sont donnés sans discussion possible
- les ordres sont donnés, on peut ou non les discuter
- les ordres sont donnés, après discussion avec le personnel concerné par l'action envisagée
- excepté dans les circonstances critiques, les objectifs sont habituellement fixés avec la participation générale des groupes

19. Y a-t-il des éléments qui acceptent les objectifs, d'autres qui s'y opposent ou qui les rejettent ?

- les objectifs sont formellement acceptés, mais en réalité on y résiste fortement
- les objectifs sont formellement acceptés, mais on s'y oppose dans les faits, au moins de façon modérée
- les objectifs sont officiellement acceptés, mais parfois avec certaines résistances cachées
- les objectifs sont formellement et réellement acceptés

20. Dans quelle mesure la supervision et le contrôle sont-ils concentrés ?

- fortement concentrés au niveau de la haute direction
- relativement concentrés, au sommet avec certains pouvoirs de contrôle délégués aux niveaux moyens et inférieurs
- délégation modérée des pouvoirs de contrôle aux échelons inférieurs, mais chacun se sent responsable
- les responsabilités de contrôle et de supervision sont très partagées, les échelons inférieurs intervenant lorsqu'il faut une supervision plus rigoureuse et un contrôle plus étroit que ne peut l'exercer la direction supérieure

21. Dans quelle mesure existe-t-il une organisation informelle qui soutient les vues de l'organisation officielle ou qui s'y oppose ?

- une organisation informelle s'oppose aux objectifs officiels
- une organisation informelle s'oppose partiellement aux objectifs
- une organisation informelle est susceptible de soutenir les vues de la direction ou de s'y opposer partiellement
- organisation officielle et organisation informelle ne présentent pas de décalage important ; les forces sociales unissent leurs efforts pour atteindre les buts fixés par l'organisation

22. Dans quelle mesure les données de contrôle telles que la comptabilité, les évaluations de la productivité, des coûts, etc., sont-elles utilisées par la direction et le personnel pour leur propre gouverne et pour résoudre les problèmes de l'organisation ? Sont-elles utilisées au contraire par les supérieurs comme moyen d'infliger des sanctions ou de faire respecter la discipline ?

- pour faire respecter la discipline, sanctionner négativement
- pour faire respecter la discipline ; sanctions positives, négatives, comme lignes directrices en accord avec les ordres
- en grande partie comme moyen d'assurer la discipline, en insistant sur les sanctions positives mais avec certaines sanctions négatives ; comme lignes directrices mais en accord avec les ordres ; certains les utilisent pour leur propre gouverne
- elles sont utilisées pour la propre gouverne des intéressés, pour la résolution des problèmes qui se posent et la fixation des lignes directrices ; pas à titre punitif

Vous êtes :

Un homme : Une femme :

Votre tranche d'Age :

Age : …. ans

Votre Niveau d'études :

CAP/BEP : Baccalauréat (Professionnel, Technique, Général) :

BTS, DUT, Licence : Bac+4 et plus :

Votre catégorie socioprofessionnelle :

Ouvrier / Employé : ☐

Profession de niveau intermédiaire non encadrant : ☐

Profession de niveau intermédiaire encadrant une équipe : ☐

Cadre non encadrant : ☐

Cadre encadrant une équipe : ☐

Autre ☐

Vous occupez un poste de travail :

Isolé : oui ☐ non ☐

Nécessitant une collaboration quotidienne avec une équipe : oui ☐ non ☐

En relation au quotidien avec des clients (qui peuvent être des patients, administrés, usagers…) : oui ☐ non ☐

Ancienneté dans l'organisation qui vous emploie :

Moins de 3 ans ☐ 3 à 7 ans ☐ 8 à 15 ans ☐ 16 ans et plus ☐

Nombre de salariés dans l'organisation qui vous emploie :

Moins de 10 ☐ De 11 à 49 ☐ Entre 50 et 99 ☐ De 100 à 500 ☐ Plus de 500 ☐

Votre milieu d'emploi :

Secteur Privé Secteur Public d'Etat Secteur Public Territorial Secteur Associatif

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE PARTICIPATION A CETTE RECHERCHE

Si vous souhaitez consulter les résultats de l'étude, ils seront disponibles sur demande à l'adresse suivante :

Cette recherche visait à interroger la question du rapport au prescrit, à travers, notamment, la déviance constructive (selon la conception de Galperin, 2003, 2012). Parce que ce construit se chevauchait avec d'autres comportements hors prescrit en milieux organisationnels, comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO, Organ, 1988) et de déviance destructive (Robinson & Bennett, 1995), nous avons choisi de le mettre en perspective de ces derniers.

Nous avons d'abord examiné la littérature relative à ces comportements. Puis, sans viser la refonte d'un modèle, mais dans une ambition plus modeste cherchant à ouvrir de nouvelles perspectives de recherche, nous avons étudié différents déterminants attitudinaux et de perception de situation de travail pouvant leur être associés, ainsi que leurs éventuelles relations avec l'épuisement professionnel. Rappelant différents modèles de stress, nous nous sommes intéressés à la Théorie de la Conservation des Ressources (Hobfoll, 1988), dans sa proposition de lecture salutogénique de la santé au travail. Notre revue de littérature s'est achevée par l'étude de la valorisation perçue des CCO et de la déviance constructive.

Notre étude 1 explore la façon dont exigences (tensions de rôles perçues), ressources (sentiment d'efficacité personnelle, autonomie dans le travail perçue) et implications professionnelles (organisationnelle affective et dans le métier) déterminent les comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les individus et de déviance (destructive et constructive), et la façon dont ces comportements déterminent, à leur tour, l'apparition d'un épuisement professionnel. Produites à partir de données recueillies auprès de personnels français occupant des postes de contact régulier avec des clients, du public, les analyses en pistes causales mettent en évidence des effets très ciblés. Ce ne sont pas les mêmes déterminants qui agissent sur les CCO et comportements de déviance (constructive et destructive). De même, ces derniers ne prédisent pas tous l'épuisement professionnel.

Les études 2 et 3, menées auprès de salariés français, interrogent la perception de l'incidence de CCO et de déviance constructive sur l'évaluation produite en provenance des supérieurs hiérarchiques (étude 2) et des collègues de travail (étude 3) et l'effet du mode de direction organisationnel sur celle-ci. Les résultats montrent que certains comportements sont perçus comme étant valorisés, à la fois par les supérieurs hiérarchiques et par les collègues de travail, tandis que d'autres sont clairement perçus comme dévalorisés par les uns et valorisés par les autres. Le mode de direction organisationnel agit, quant à lui, de manière variable sur ces perceptions.