

Injustices organisationnelles perçues et réactions comportementales négatives: le rôle médiateur des émotions

Jeanick Nyare¹, Bernard Gangloff¹

Résumé. La méta-analyse de Colquitt *et al.* (2001) indique que le sentiment de justice perçue est un important prédicteur de comportements réactionnels négatifs. Nous avons examiné ici la relation entre l'injustice organisationnelle et les comportements réactionnels négatifs mais en y associant le rôle de deux émotions négatives (colère et honte). Dans cette optique 120 salariés exerçant dans les secteurs public et privé français ont répondu à un questionnaire de 56 items portant sur la justice organisationnelle, sur des comportements réactionnels négatifs et enfin sur deux émotions négatives (colère, et honte face à des humiliations). Les résultats indiquent que les quatre facteurs de justice organisationnelle sont positivement corrélés entre eux, de même que la colère est positivement corrélée avec la honte. Les analyses de régressions multiples indiquent aussi que plusieurs dimensions d'injustice organisationnelle, tout comme la colère et la honte, prédisent des comportements négatifs. Enfin, les analyses de médiations mettent en évidence que la colère comme la honte médiatisent plusieurs relations entre justice organisationnelle et réactions comportementales. Ces résultats sont mis en rapport avec les données issues de la littérature. Des implications pratiques et des études complémentaires sont enfin proposées.

Mots-clés: justice organisationnelle, émotions négatives, comportements professionnels déviants.

Introduction

De nombreux travaux soulignent qu'une justice organisationnelle satisfaisante favorise l'adoption de comportements positifs de la part des salariés (Desrumaux *et al.*, 2012; Fall, 2014; Hamza, Ali & Habib, 2017; Langevin & Mendoza, 2014; Lavelle, Rupp, Manegold & Thornton, 2015; Rogombé, & Gangloff, 2022; Uwa, 2022). Inversement, la perception d'injustices peut conduire les salariés à adopter des comportements réactionnels négatifs non négligeables, tant d'un point de vue économique que social (Colquitt *et al.*, 2001; Fall, Safy-Godineau & Carassus, 2018; Folger & Cropanzano, 1998; Le Roy, Finkelstein & Rubens, 2012). Si la

1. Université Paris Nanterre (France), Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale, Equipe TE2O.
E-mail: bernard.gangloff@iuniv-rouen.fr

justice organisationnelle représente un élément clé de la compréhension des comportements des salariés (Frimousse, Peretti & Swalhi, 2008), le lien ne semble cependant pas direct mais plutôt médiatisé par des réactions émotionnelles telles que la colère, la honte, ou le désespoir (Fortino, Jeantet & Tcholakova, 2015). Face à des injustices, les salariés éprouveraient ainsi des émotions négatives qui les conduiraient à revendiquer de meilleures conditions de travail ou à réagir avec violence en réponse à ce qu'ils ressentent comme des agressions. Mais quoiqu'il existe une abondante littérature consacrée à la justice et à l'injustice organisationnelle, force est de constater qu'il existe peu d'études, du moins à notre connaissance, ayant examiné les relations entre l'injustice organisationnelle et les comportements réactionnels négatifs en y associant le rôle des émotions négatives. Cet article tente d'examiner, au moyen d'une étude quantitative, la relation entre la justice organisationnelle et comportements négatifs des salariés, en mettant en évidence le rôle médiateur des émotions négatives. Dans un premier temps, nous aborderons le cadre conceptuel de cette recherche pour ensuite formuler nos hypothèses. Nous présenterons et discuterons ensuite les résultats obtenus. Nous concluons enfin, en précisant les contributions théoriques et managériales de ce travail, en précisant les principales limites et en proposant quelques voies pour de futures recherches.

Injustice organisationnelle, comportements négatifs au travail et émotions

Le cadre conceptuel de cette recherche intègre trois perspectives théoriques: la justice organisationnelle (Adams, 1965; Bies & Moag, 1986; Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger & Cropanzano, 1998; Greenberg, 1990), les comportements négatifs au travail (Andersson & Pearson, 1999; Fall, Safy-Godineau & Carassus, 2018; Fox, Spector & Miles, 2001; Robinson & Bennett, 1995; Skarlicki & Folger, 1997; Spector, 2001) et les émotions négatives au travail (Castelfranchi & Poggi, 1990; Kilborne, 2006; Lafond, 2020; Pagès, 1992).

La justice organisationnelle correspond à la manière dont l'individu est traité par son organisation. Elle fait référence à la distribution des ressources de l'organisation, aux processus et procédures conditionnant cette distribution, et aux relations interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions. Elle est composée de quatre dimensions considérées comme conditions sine qua non de succès de toute pratique managériale: distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle (Adams, 1965; Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2021; Cropanzano & Ambrose, 2001; Bruna, Yanat & Tchankam, 2018; Steiner, 2016). La perception de justice organisationnelle reflète alors le jugement de l'individu sur ces dimensions. La justice distributive réfère au sentiment d'équité perçue à l'égard de la distribution des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles. Elle se rapporte plus précisément à l'évaluation des résultats obtenus par le salarié et de ses conséquences sur le plan des décisions d'allocation, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions (Adams, 1965; Cropanzano & Greenberg, 1997). La justice procédurale concerne l'évaluation des règles et procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation (El Akremi et al., 2006). La justice interpersonnelle est définie par le traitement reçu en termes de respect, de politesse, de dignité, d'évitement de propos; elle concerne les relations entre les employés et les chefs hiérarchiques, et correspond à la courtoisie, à la politesse et au respect attendus par le salarié de la part de son employeur (Colquitt, 2001). Quant à la justice informationnelle, elle renvoie aux explications suivant la mise en application des procédures organisationnelles. Il s'agit des perceptions que les employés ont de la cohérence des explications données: un employeur «juste» communique de façon transparente

les raisons des procédures utilisées et communique les erreurs commises par l'organisation (Bies & Moag, 1986; Colquitt, 2001).

S'agissant des comportements négatifs, ils sont définis comme des comportements volontaires qui violent les normes de l'organisation et, ce faisant, menacent le bien-être de l'organisation et/ou de ses membres (Robinson & Bennett, 1995). Ces comportements sont très divers (voir notamment la recension de Rioux et al., 2005): les longues pauses, les retraits, les retards, le gaspillage, l'absentéisme, le vol, le vandalisme, le sabotage ou l'utilisation du matériel à des fins personnelles, le fait de répandre des rumeurs, de retenir des informations, d'agresser verbalement ou physiquement un collègue... Certains chercheurs ont classé ces comportements en les scindant en différentes dimensions. Hollinger et Clark (1982) regroupent ces comportements en deux catégories. La première est la déviance de production qui renvoie à des comportements comme les longues pauses, les retraits, les retards, le gaspillage, l'absentéisme. La seconde est la déviance de propriété, qui renvoie au vol, au vandalisme, au sabotage ou à l'utilisation du matériel à des fins personnelles. Robinson et Bennett (2000) ont quant à eux catégorisé ces comportements en fonction de la cible visée (organisation vs individu) et selon leur gravité en distinguant la déviance mineure (comportements peu nuisibles, souvent tolérés) de la déviance majeure (comportements graves, portant atteinte sérieusement à l'organisation ou à ses membres). Sur la base de ces distinctions, ils les ont repartis en quatre dimensions: la déviance de production considérée comme une forme mineure de déviance organisationnelle (retard, retrait, quitter le travail plutôt que prévu...), la déviance de politique également considérée comme mineure, mais dirigée contre des individus (répandre des rumeurs, retenir des informations...), la déviance de propriété classée comme une forme majeure de déviance envers l'organisation (voler, vandaliser...), et la déviance personnelle, également vue comme une forme grave de déviance interpersonnelle (agresser verbalement ou physiquement un collègue...). Notre étude se base sur cette typologie.

L'existence d'une relation entre injustice organisationnelle et comportements négatifs a été établie dans de nombreuses recherches (Adams, 1965; Colquitt, 2001; Giacalone & Greenberg, 1997; Skarlicki & Folger, 1997). Selon la théorie de l'équité (Adams, 1965), face à une situation perçue comme injuste, l'individu va, soit agir pour tenter de supprimer ou de compenser l'injustice, soit imaginer une justification mentale de l'injustice (comme la culpabilisation des victimes: Lerner, 1975). C'est dans ce sens que Lazarus (1995) indique que les conduites de retrait peuvent être des stratégies de réponse à une situation perçue comme injuste. Bradfiel et Aquino (1999) ont ainsi établi un lien entre les conduites déviantes et la justice interactionnelle. Dirdy et Salhani (2006) ont plus précisément mis en relief un lien entre les agressions au travail et les sentiments d'injustice procédurale et interactionnelle. De même, les travaux de Hershcovis et al. (2007) montrent que la déviance interpersonnelle présente un lien négatif avec les justices distributive, procédurale et interpersonnelle. Desrumaux, Léonie, Bernaud et Defrancq (2012) soulignent un lien entre les déviances de production et de propriété et les justices distributive et informationnelle. Krischler, Penney et Hunter (2010) ont mis en évidence une relation entre les déviances de production et la justice distributive. Ces données nous amènent donc à considérer l'injustice organisationnelle comme un important antécédent des comportements négatifs au travail.

Ceci étant, bien que la documentation scientifique montre un lien entre la justice organisationnelle et les comportements négatifs, et quoique Spector et Fox (2002) soulignent le rôle médiateur des émotions négatives entre les variables de la justice et les comportements au travail (voir aussi Lafond, 2020 et Pagès, 1992, sur le rôle médiateur des émotions dans la manifestation des comportements), peu d'études évoquent le rôle des émotions négatives dans la relation entre la justice organisationnelle et les manifestations comportementales réactives.

La raison en est peut-être, comme le souligne Hess (2003), que les émotions n'ont été que très peu considérées comme partie intégrante du travail; et ce alors même qu'elles jouent un rôle essentiel dans la manifestation des comportements. Ainsi, dans le cadre de la théorie des émotions différentielles développée par Izard (1971), les émotions sont présentées comme constituant le système motivationnel primaire du comportement humain. Les émotions relèveraient de l'action et conditionneraient toute réaction à une situation. Frijda (1993) conçoit plus précisément les émotions comme une forme de traitement psychologique de l'information par lequel l'individu analyse, compare, évalue, propose une action et passe à l'action face à des événements. Selon le modèle de Lazarus (1991), les émotions résultent de l'évaluation cognitive des situations: ainsi, lorsqu'une personne perçoit une injustice, elle commence par évaluer la situation en fonction de ses attentes, de ses normes personnelles et des normes sociales. De nombreux chercheurs (Ekman, 1984; Izard, 1971; Matsumoto & Ekman, 2009; Péliissolo et al., 2007; Tomkins, 1980) ont élaboré un modèle qui répartit les émotions en deux axes: le premier concerne les émotions positives (tendresse, fierté, joie, amour), qui correspondent à des sensations procurant du plaisir, le second concerne les émotions négatives (colère, honte, tristesse, peur), définies comme un état affectif désagréable qui peut affecter notre bien-être et notre comportement. Certains auteurs (Adams, 1965; Ashforth & Humphrey, 1993; Hess, 2003; Dirdy & Salhani, 2006; Spector & Fox, 2005; Van Hoorebeke, 2008) font plus précisément état d'un lien entre la colère et les comportements de déviance au travail. La colère apparaît notamment quand quelqu'un nous a fait du mal, quand un besoin n'est pas satisfait, après une frustration ou face à une injustice, quand on se sent offensé ou injustement traité (Izard, 1991; Lazarus, 1991). De nombreux auteurs ont également établi un lien entre la honte et les injustices (Gaulejac, 1996; Hirigoyen, 1998; Kilborne, 2006; Lazarus, 1991). La honte est souvent liée à des expériences de dévalorisation ou d'humiliation. Elle est considérée comme une émotion morale qui survient lorsque les individus se sentent indignes, imparfaits. Elle est liée aux standards sociaux que l'on a intégrés ou que l'on se fixe et se manifeste de manière autonome ou suite aux remarques négatives d'autrui. La honte peut s'observer dans le contexte professionnel: si un employé estime que ses efforts sont moins reconnus par rapport à ceux de ses collègues, s'il pense subir injustement des critiques publiques ou des moqueries etc. La honte qu'il ressent alors peut affecter sa motivation, son engagement et se traduire par des conduites négatives (retrait, rébellion...). Certains chercheurs (Adam & Login, 2014; Kilborne, 2006) soutiennent que la honte a une fonction de médiateur du comportement de l'individu. Tangney et Dearing (2002) soulignent que la honte est une émotion d'auto-évaluation négative, suscitée par une injustice intériorisée, et qu'elle tend à favoriser des comportements de retrait ou de compensation défensive. Nous avons donc choisi, dans cette recherche, d'examiner la colère et de la honte comme médiateurs potentiels de la relation entre justice organisationnelle et comportements négatifs au travail.

Hypothèses

H1.1: Krischler, Penney et Hunter (2010) ont mis en évidence que l'injustice distributive favorise les comportements déviants orientés vers la production. Desrumaux, Léonie, Bernaud et Defrancq (2012) ont également constaté cette relation mais ont ajouté que ce type de déviance pouvait aussi être impactée par l'injustice informationnelle. Nous nous attendons à retrouver cette double relation.

H1.2: Desrumaux, Léonie, Bernaud et Defrancq (2012) ont constaté que les injustices distributive et informationnelle conduisaient à des déviations de propriété. Nous escomptons donc retrouver ces relations.

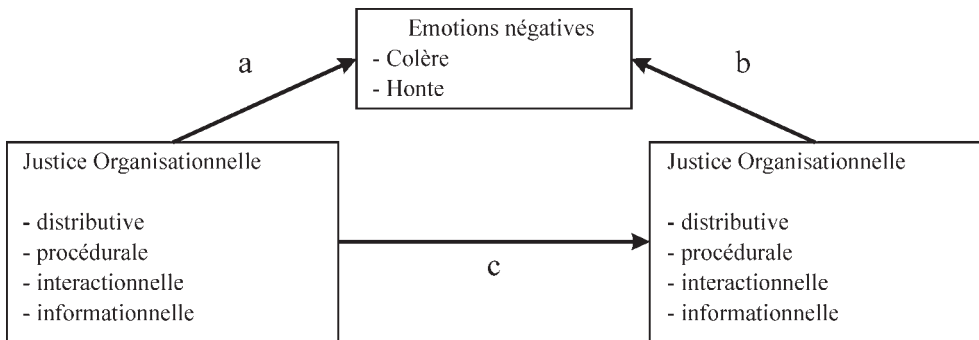
H1.3: Hershcovis et al. (2007) ont montré que les injustices distributive, procédurale et interpersonnelle favorisaient les déviances interpersonnelles. Nous nous attendons à ce que ces trois formes d'injustice conduisent à des déviances orientées vers la politique.

H1.4: Enfin, à l'instar des observations de Dirby et Salhani (2006), nous nous attendons à ce que l'injustice procédurale et l'injustice interactionnelle expliquent les agressions.

H2: La colère, déclenchée par la perception d'un traitement injuste (Mikula, Scherer & Athenstaedt, 1998), conduit à des réactions actives visant à rétablir la justice ou s'en venger (Barclay & Skarlicki, 2009). Elle joue donc un rôle médiateur entre l'injustice perçue et les comportements déviantes. Nous nous attendons ainsi à observer les quatre médiations suivantes: entre (1) l'injustice procédurale et les réactions comportementales négatives de type production (H2.1), (2) les injustices distributive et interactionnelle et les réactions comportementales négatives de type propriété (H2.2), (3) les injustices interactionnelle et informationnelle et les réactions comportementales négatives de type politique (H2.3) et (4) les injustices informationnelle et interactionnelle et les agressions (H2.4).

H3: La honte, émotion sociale auto-évaluative, survient lorsqu'un individu perçoit un écart entre son comportement ou statut et les normes sociales (Tangney & Dearing, 2002). Souvent intériorisée, elle peut néanmoins provoquer des réactions défensives ou agressives selon le contexte (Tracy, Robins & Tangney, 2007). En situation d'injustice, la honte peut conduire à des comportements d'auto-protection ou à une rupture du lien avec l'organisation. Nous nous attendons ici à observer quatre autres médiations: entre (1) la justice procédurale et les réactions comportementales négatives de types de production (H3.1), (2) les justices distributive et interactionnelle et les réactions comportementales négatives de propriété (H3.2), (3) les justices interactionnelle et informationnelle et les réactions comportementales négatives de type politique (H3.3) et (4) les justices informationnelle et interactionnelle et les agressions (H3.4).

Ces hypothèses sont résumées dans le schéma 1.



Echantillon

L'échantillon se compose de 120 salariés exerçant dans les secteurs public et privé français. Il est constitué de 66 hommes dont 40 employés (66.7%) et 27 cadres (43.3%), et de 54 femmes dont 41 employées (59.14%) et 12 cadres (40.86%). La moyenne d'âge des employés a été calculée ($M = 32.2$ et $ET = 8.39$), de même que leur ancienneté ($M = 4.32$ ans et $ET = 6.20$). La moyenne d'âge des cadres a également été notée ($M = 35.2$ et $ET = 7.40$) ainsi que leur ancienneté ($M = 6.34$ et $ET = 7.96$).

Procédure

Nous avons recueilli nos données auprès d'un échantillon aléatoire de salariés tout-venants contactés selon plusieurs modalités: soit directement sur leur lieu de travail, soit via les réseaux sociaux. Nous leur avons demandé s'ils acceptaient de répondre à un questionnaire portant sur certains aspects de leur vécu professionnel en les assurant que leurs réponses resteraient anonymes. Ce questionnaire était proposé en version papier (pour les contacts directs) et en version informatisée (contacts par les réseaux sociaux).

Instruments

Un questionnaire regroupant trois échelles de mesure, avec un total de 56 énoncés a été utilisé.

La justice organisationnelle perçue a été mesurée au moyen des 20 items du questionnaire de Colquitt (2001), traduit et validé en français par Jouglard-Tritschler et Steiner (2005) comportant quatre dimensions. Quatre items ont trait à la justice distributive (exemple: «Votre rémunération reflète les efforts que vous consentez dans votre travail»), sept items à la justice procédurale (exemple: «Les décisions vous concernant, prises par vos responsables, respectent les règles et les procédures cohérentes»), quatre items à la justice interpersonnelle (exemple: «Vous traitent avec respect»), et cinq items à la justice informationnelle (exemple: «Vos responsables vous communiquent les informations dont vous avez besoin de manière détaillée dans un délai raisonnable»). Les participants ont répondu à l'aide d'une échelle de type Likert en 5 points allant de 1 (pas du tout) à 5 (tout à fait d'accord). Il était demandé aux participants d'indiquer dans quelle mesure ces situations correspondaient à ce qu'ils vivaient dans leur entreprise.

La deuxième partie du questionnaire était composée des réactions comportementales négatives sélectionnées à partir des items de deux échelles de la littérature: l'échelle en 13 items des comportements antisociaux de Desrumaux et al. (2012) et l'échelle des comportements contreproductifs de Fox et Spector (1999). Pour des raisons de longueur, nous avons éliminé les items redondants et conservé 15 items sur les 45 initiaux. Au total, 28 items ont ainsi été retenus, répartis en quatre dimensions: 9 items pour les réactions comportementales négatives de production (exemple: «Faire le strict minimum quand les choses doivent être faites»), 4 items pour les réactions comportementales négatives de type politique (exemple: «Contourner les procédures lorsque l'occasion se présente»), 9 items pour les réactions comportementales négatives de type propriété (exemple: «Dégrader volontairement le matériel de l'entreprise») et 6 items pour l'agression (exemple: «Agresser physiquement un collaborateur»). Chaque comportement a été évalué en termes de fréquence à l'aide d'une échelle de type Likert en 6 points allant de 1 (jamais) à 6 (très souvent), ce qui permettait aux participants d'indiquer la fréquence avec laquelle ils avaient adoptés ou été tenté d'adopter ces comportements dans le cadre de leur travail.

Les émotions négatives ont quant à elles été mesurées à l'aide du questionnaire de Péli-solo et al. (2007). Ce questionnaire comporte au départ 31 items. Cependant, comme nous nous intéressions aux émotions négatives de colère et de honte il a été réduit à 8 items, répartis en deux catégories: quatre items relatifs à la colère («Irritation»; «Colère»; «Dégoût»; «Fureur») et quatre autres à la honte («Humiliation»; «Honte»; «Embarras»; «Confusion»). Les participants devaient estimer la fréquence avec laquelle ils avaient ressenti chacune de ces émotions à leur travail, le mois précédent, à l'aide d'une échelle en sept degrés allant de 1 (jamais) à 7 (plusieurs fois par mois).

Résultats

Afin de tester la fiabilité de nos échelles de mesure, nous avons vérifié les alphas de Cronbach (α) de chacune de nos échelles et de leurs dimensions. Sur la base des travaux de Boudreau et al. (2004), nous avons considéré que la valeur de α était acceptable à partir de .60, et tout à fait correcte à partir de .70. Au surplus selon les recommandations de Nunnally (1967) qui, selon de nombreux auteurs (par exemple, Cho & Kim, 2015; Greco et al., 2018), constitue la référence en la matière, .50 ou .60 est suffisant pour une recherche exploratoire. Nos analyses nous fournissent des alphas supérieurs à .75 pour toutes les échelles et les scores des dimensions de nos échelles oscillent entre .67 et .90 (voir Tableau 1), ce qui est en faveur d'une cohérence interne satisfaisante.

De plus, afin de vérifier la validité de l'ajustement de l'échelle sur les réactions comportementales négatives, nous avons opté pour une démarche analytique confirmatoire basée sur le Model Fit disponible dans le logiciel JAMOVI. Nous observons que les résultats de l'ajustement du modèle sont satisfaisants: χ^2 (92, N = 120), $p < .001$, CFI = .90; TLI = .86 et RMSEA = .08.

L'analyse de données a été effectuée avec le logiciel STATISTICA pour l'analyse descriptive, et avec le logiciel JAMOVI pour l'analyse de régression et les médiations.

L'analyse de la matrice de corrélations (Tableau 1) synthétise les intercorrélations des indicateurs de la justice organisationnelle, des réactions comportementales et des émotions négatives. Il est intéressant de constater que les quatre facteurs de justice organisationnelle sont positivement liés entre eux ($p < .05$). Nous relevons que la justice distributive et la justice procédurale entretiennent la relation la plus étroite ($r = .67$; $p < .001$).

Nous notons aussi que la justice distributive est négativement corrélée aux réactions comportementales de type production ($r = -.16$; $p < .05$), de type propriété ($r = -.14$; $p < .05$), de type politique ($r = -.13$; $p < .05$) et aux agressions ($r = -.17$; $p < .05$), ce qui révèle que moins les ressources sont distribuées, plus les salariés émettent des réactions de type production, propriété, politique et agression. Nous notons également que la justice procédurale est négativement corrélée aux réactions comportementales de type propriété ($r = -.10$; $p < .05$). Ce qui montre que moins les procédures sont respectées, plus les salariés sont enclins à s'en prendre aux biens de l'organisation. La justice interactionnelle est négativement corrélée à l'agression ($r = -.10$; $p < .05$), ce qui signifie que moins les chefs hiérarchiques portent d'intérêt pour leurs collaborateurs, plus ces derniers sont enclins à se conduire de manière agressive. Enfin, la justice informationnelle est corrélée négativement réaction de type production ($r = -.13$; $p < .05$), ce qui montre que moins les informations sont véhiculées, plus les salariés sont enclins à se mettre en retrait.

Pour ce qui est des émotions négatives, nous constatons qu'elles sont positivement corrélées ($r = .52$; $p < .01$) entre elles. Elles entretiennent une relation forte et positive avec les réactions comportementales. Ainsi, la colère et la honte sont positivement corrélées avec les réactions négatives de type production (respectivement, $r = .50$, $p < .01$; $r = .47$, $p < .01$), de type propriété ($r = .39$, $p < .01$; $r = .49$, $p < .01$), de type politique ($r = .58$, $p < .001$; $r = .50$, $p < .001$), et les agressions ($r = .67$, $p < .001$; $r = .54$, $p < .001$).

Tableau 1. Moyenne (M), écart-type (ET), coefficients de cohérence interne (diagonale) et coefficients de corrélation (N = 120)

Facteurs	M (ET)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Justice Procédurale	2.46 (1.40)	(.90)									
Justice Distributive	2.84 (0.87)	.67***	(.67)								
Justice Interactionnelle	3.69 (1.39)	.40***	.19**	(.86)							
Justice Informationnelle	3.09 (1.29)	.46***	.40***	.48***	(.90)						
Réaction Contre la Production	2.13 (1.77)	.15	-.16	-.09	-.13	(.86)					
Réaction Contre la Propriété	1.47 (0.83)	-.10	-.14	-.08	-.09	.67***	(.65)				
Réaction Contre Politique	2 (1.86)	-.06	-.13	-.09	-.06	.80***	.67***	(.78)			
Agression	1.33 (0.67)	-.02	-.17	-.10*	-.03	.64***	.65***	.76***	(.82)		
Colère	1.81 (1.37)	-.10	-.28**	-.15	-.14	.50***	.39***	.58***	.67***	(.84)	
Honte	1.74 (1.16)	-.04	.10	-.20**	.04	.47***	.49**	.50***	.54***	.52***	(.77)

Les analyses de régressions (Tableau 2) indiquent que la justice distributive ($\beta = -.20$, $p < .00$), la justice procédurale ($\beta = -.18$, $p < .05$), la justice interactionnelle ($\beta = -.10$, $p < .00$), la justice informationnelle ($\beta = -.13$, $p < .00$) et les émotions négatives que sont la colère ($\beta = .50$, $p < .00$) et la honte ($\beta = .47$, $p < .00$) expliquent des réactions comportementales négatives de type production. On constate également que la justice distributive ($\beta = -.14$, $p < .02$), la justice procédurale ($\beta = -.11$, $p < .02$), la colère ($\beta = .39$, $p < .02$) et la honte ($\beta = .48$, $p < .02$) expliquent les réactions comportementales négatives de type propriété. La justice distributive ($\beta = -.13$, $p < .05$), la justice procédurale ($\beta = -.10$, $p < .05$), la justice informationnelle ($\beta = -.14$, $p < .05$), la colère ($\beta = .58$, $p < .00$) et la honte ($\beta = .50$, $p < .00$) expliquent les réactions comportementales négatives de type politique. Enfin, la justice interactionnelle ($\beta = -.17$, $p < .00$), la colère ($\beta = .67$, $p < .00$) et la honte ($\beta = .54$, $p < .00$) expliquent les agressions. Précisons cependant que si les différentes formes de justice peuvent expliquer une part significative de la variance des émotions négatives (jusqu'à 24%), leur contribution à l'explication des réactions comportementales reste nettement plus faible.

Tableau 2. Analyse de régression multiple pas à pas expliquant les réactions comportementales négatives à partir des variables organisationnelles et des émotions négatives

VI	VD	B	F (1,118)	R ²	P < .05
SCOP	JP	-.18	4.19	.009	.05
	JD	-.20	19.14	.008	.00
	J INT	-.10*	2.47	.028	.05
	J INF	-.13	2.14	.017	.05
	Colère	.50***	41.29	.259	.00
	Honte	.47***	34.72	.227	.00

SCOPE	JP	.11	1.18	.000	.05
	JD	.14	2.02	.000	.05
	J INT	-.09	1.08	.021	.10
	J INF	-.06	0.50	.009	.29
	Colère	.39***	21.17	.152	.00
	Honte	.48***	37.21	.239	.00
SCOPOL	JD	-.10	1.20	.234	.05
	JP	-.13	2.13	.227	.05
	J INT	-.09	1.10	.009	.29
	J INF	-.14	2.64	.004	.05
	Colère	.58***	59.93	.336	.00
	Honte	.50***	40.66	.256	.00
AG	JD	-.02	0.09	.000	.76
	JP	-.06	0.51	.004	.47
	J INT	-.17*	3.87	.031	.05
	J INF	-.03	0.15	.001	.69
	Colère	.67***	97.08	.45	.00
	Honte	.54***	49.46	.29	.00

Pour tester l'effet médiateur des émotions négatives, nous avons utilisé la méthode des effets indirects basée sur une analyse en bootstrap. Cette méthode est utilisée pour de faibles échantillons et permet, grâce à l'utilisation des intervalles de confiance, de baisser l'erreur de type I. Le Tableau 3 présente les résultats des analyses de médiation.

On note que la colère médie la relation entre la justice distributive et les comportements négatifs de type production, propriété, politique et agression. Une médiation totale est observée entre la relation entre justice distributive et comportements négatifs de type production avec un effet total ($\beta = .14$; $p < .05$), un effet direct ($\beta = .10$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = .10$; $p < .05$). Une médiation partielle est observée pour les comportements de type propriété, avec un effet total ($\beta = -.03$; $p < .83$), un effet direct ($\beta = -.26$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = -.23$; $p < .05$). Pour les comportements de type politique, une médiation partielle est constatée, avec un effet total ($\beta = .07$; $p < .42$), un effet direct ($\beta = .10$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = .16$; $p < .05$). Concernant les agressions, la colère joue également un rôle de médiation partielle, avec un effet total ($\beta = .06$; $p < .47$), un effet direct ($\beta = .13$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = .19$; $p < .05$). La honte, quant à elle, médie la relation entre la justice distributive et les comportements de type production et agression. Une médiation partielle est observée pour les comportements de type production avec un effet total ($\beta = .03$; $p < .12$), un effet direct ($\beta = .04$; $p < .31$) et un effet indirect ($\beta = .10$; $p < .05$). Une médiation partielle est également constatée dans la relation avec les agressions avec un effet total ($\beta = -.05$; $p < .69$), un effet direct ($\beta = -.11$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = -.06$; $p < .40$). En revanche, aucune médiation par la honte n'est observée pour les comportements de type propriété et politique.

Concernant la justice procédurale, la colère médie les comportements de type propriété, politique et agression. Une médiation partielle est constatée pour les comportements de type propriété avec un effet total ($\beta = -.10$; $p < .05$), un effet direct ($\beta = .14$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = .04$; $p < .76$). Pour les comportements de type politique, la médiation est également partielle avec un effet total ($\beta = -.04$; $p < .40$), un effet direct ($\beta = .07$; $p < .18$) et un effet indirect ($\beta = -.12$; $p < .05$). Enfin, les agressions sont médiatisées partiellement avec un effet total ($\beta = -.12$; $p < .05$), un effet direct ($\beta = .10$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = -.03$;

$p < .81$). La colère ne médie pas la relation entre justice procédurale et les comportements de type production. Quant à la honte, elle médie uniquement, et de façon partielle, la relation entre justice procédurale et comportements de type propriété, avec un effet total ($\beta = -.07$; $p < .43$), un effet direct ($\beta = .12$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = .04$; $p < .77$).

Pour la justice interactionnelle, la colère médie les comportements de type production, propriété et agression. Une médiation partielle est constatée pour les comportements de type production avec un effet total ($\beta = -.02$; $p < .40$), un effet direct ($\beta = -.05$; $p < .33$) et un effet indirect ($\beta = -.11$; $p < .05$). Une médiation partielle est également observée pour les comportements de type propriété avec un effet total ($\beta = -.06$; $p < .30$), un effet direct ($\beta = -.16$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = -.23$; $p < .05$). Pour les agressions, la colère joue un rôle de médiation partielle avec un effet total ($\beta = -.04$; $p < .57$), un effet direct ($\beta = .14$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = -.18$; $p < .05$). La honte médie quant à elle les comportements de type propriété, politique et agression. Une médiation totale est observée entre justice interactionnelle et comportements de type propriété avec un effet total ($\beta = -.14$; $p < .05$), un effet direct ($\beta = .11$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = .10$; $p < .05$). Une médiation partielle est constatée pour les comportements de type politique avec un effet total ($\beta = -.04$; $p < .29$), un effet direct ($\beta = .005$; $p < .92$) et un effet indirect ($\beta = -.10$; $p < .05$). Une médiation partielle est également observée pour les agressions, avec un effet total ($\beta = -.18$; $p < .05$), un effet direct ($\beta = -.10$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = -.08$; $p < .15$).

Concernant la justice informationnelle, la colère médie les comportements de type production, propriété et agression. Une médiation partielle est observée pour les comportements de type production avec un effet total ($\beta = -.10$; $p < .05$), un effet direct ($\beta = -.04$; $p < .40$) et un effet indirect ($\beta = -.03$; $p < .32$). Une médiation totale est observée pour les comportements de type propriété, avec un effet total ($\beta = -.10$; $p < .30$), un effet direct ($\beta = -.10$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = -.20$; $p < .05$). Une médiation partielle est également observée pour les agressions avec un effet total ($\beta = -.20$; $p < .05$), un effet direct ($\beta = .15$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = -.05$; $p < .68$). Enfin, la honte médie la relation entre justice informationnelle et comportements négatifs de type production, de type propriété, de type politique et les agressions. Une médiation partielle pour les comportements de type production est constatée avec un effet total ($\beta = -.04$; $p < .15$), un effet direct ($\beta = -.12$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = -.10$; $p < .05$). Nous relevons une médiation totale pour les comportements de type propriété, avec un effet total ($\beta = -.20$; $p < .05$), un effet direct ($\beta = -.33$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = .12$; $p < .05$). Une médiation totale pour les comportements de type politique avec un effet total ($\beta = .17$; $p < .05$), un effet direct ($\beta = -.15$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = .10$; $p < .05$). Une médiation partielle est également observée pour les agressions, avec un effet total ($\beta = -.05$; $p < .69$), un effet direct ($\beta = -.11$; $p < .05$) et un effet indirect ($\beta = -.06$; $p < .40$).

Tableau 3. *Analyses de médiation*

Effet total Relation a + b + c		Effet direct Relation c		Effet indirect Relation a + b			IC 95%
B	p <	B	p <	VD --- < M --- < Prédicteurs	B	p <	[95%]
.14	.05	.10	.05	Just Dist – Colère – RCOP	.10	.05	[-.074; -.016]
-.08	.41	.05	.38	Just Proc – Colère – RCOP	.05	.30	[-0.03; 0.13]
-.02	.40	-.05	.33	Just Int – Colère – RCOP	-.11	.05	[-.078; .027]
-.10	.05	-.04	.40	Just Inf – Colère – RCOP	-.03	.32	[-0.16; 0.062]
.03	.83	.26	.05	Just Dist – Colère – RCOPT	-.23	.05	[-0.052; 0.526]

-.10	.05	.14	.05	Just Proc – Colère – RCOPT	.04	.76	[-0.23; 0.050]
-.06	.30	-.16	.05	Just Int – Colère – RCOPT	-.23	.05	[-0.21; 0.054]
-.10	.05	-.10	.05	Just Inf – Colère – RCOPT	-.20	.05	[-0.315; 0.069]
.07	.42	.10	.05	Just Dist – Colère – RCOPOL	.16	.05	[-.234; -.060]
-.04	.40	.07	.18	Just Proc – Colère – RCOPOL	-.12	.05	[-0.315; 0.0691]
-.04	.18	-.005	.92	Just Int – Colère – RCOPOL	-.049	.28	[-0.110; 0.0173]
-.06	.16	.02	.77	Just Inf – Colère – RCOPOL	-.04	.43	[-0.16; 0.022]
.06	.47	.13	.05	Just Dist – Colère – Agression	.19	.05	[-.148; -.041]
-.12	.05	.10	.05	Just Proc – Colère – Agression	-.03	.81	[-0.340; 0.0518]
-.04	.57	-.14	.05	Just Int – Colère – Agression	-.18	.05	[-0.212; 0.0960]
-.20	.05	.15	.05	Just Inf – Colère – Agression	.05	.68	[-0.212; 0.0971]
.03	.12	-.10	.05	Just Dist – Honte – RCOP	.04	.31	[-0.16; 0.022]
-.08	.97	-.05	.35	Just Proc – Honte – RCOP	-.05	.28	[-0.169; 0.03]
-.03	.12	-.05	.36	Just Int – Honte – RCOP	-.07	.06	[-0.10; 0.022]
.04	.18	-.12	.05	Just Inf – Honte – RCOP	-.10	.05	[-0.321; 0.0515]
.08	.34	-.05	.74	Just Dist – Honte – RCOPT	.02	.86	[-0.169; 0.03]
-.07	.43	.12	.05	Just Proc – Honte – RCOPT	.04	.77	[-.321; .0515]
.14	.05	-.11	.05	Just Int – Honte – SCOPT	.10	.05	[-.052; -.001]
-.20	.05	-.33	0.5	Just Inf – Honte – SCOPT	.12	.05	[-.072; -.001]
-.04	.42	-.08	.13	Just Dist – Honte – SCOPOL	.04	.13	[-.321; .0515]
-.003	.94	.01	.81	Just Proc – Honte – SCOPOL	-.01	.55	[-.321; .0418]
-.04	.29	.005	.92	Just Int – Honte – SCOPOL	-.10	.05	[-.321; .0505]
.17	.04	-.15	.05	Just inf – Honte – SCOPOL	.10	.05	[-.083; -.002]
-.07	.05	-.18	.05	Just Dist – Honte – AG	.10	.05	[-.074; -.016]
-.03	.76	-.001	.99	Just Proc – Honte – AG	-.03	.65	[-0.052; 0.526]
-.18	.05	-.10	.05	Just Int – Honte – AG	-.08	.15	[-0.052; 0.386]
-.05	.69	-.11	.05	Just inf – Honte – AG	.06	.40	[-0.030; 0.430]

Note: N = 120. IC = Intervalle de confiance à 95% avec une correction et une amélioration des biais et avec un échantillon probabiliste N = 10.000. Voir Figure 1 pour la définition a, b, c.

Discussion

De nombreux travaux ont mis en lumière les conséquences des perceptions d'injustice dans le milieu professionnel. Bagger, Cropanzano et Ko (2006) avaient notamment montré que les violations des procédures organisationnelles par les supérieurs hiérarchiques pouvaient générer des comportements négatifs chez les employés. De leur côté, Janiczek, D'Hoore et Vas (2012) ont observé que le sentiment d'une distribution inéquitable des ressources tendait à provoquer des attitudes contre-productives. Valois-Lapointe (2020) a mis en évidence un lien significatif entre les injustices interactionnelle et informationnelle et les incivilités au travail. Enfin, Campoy et Neveu (2007) ont souligné que les injustices distributive et procédurale pouvaient être vécues comme des ruptures du contrat psychologique, altérant la confiance des salariés envers leur organisation et favorisant des comportements de déviance.

Dans ce contexte, la présente étude visait à explorer plus précisément l'effet des différentes dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle) sur les comportements négatifs au travail (comportements de production, propriété, politique et agressions), tout en examinant le rôle médiateur des émotions négatives,

en particulier la colère et la honte. Trois hypothèses générales ont guidé notre démarche: (H1) les dimensions de la justice organisationnelle sont négativement liées aux comportements déviant; (H2) la colère médie ces relations; (H3) la honte joue également un rôle de médiation.

Les résultats confirment l'hypothèse H1, en montrant que chacune des dimensions de la justice organisationnelle est liée à des comportements négatifs, bien que de manière différenciée. La justice distributive, qui renvoie à la perception d'une répartition équitable des ressources (Colquitt, 2001), semble jouer un rôle déterminant. Lorsqu'elle est perçue comme déficiente, elle est associée à des comportements dirigés contre la production, la propriété et la politique organisationnelle. Ce lien suggère que des ressources jugées mal réparties peuvent engendrer une baisse de l'investissement dans le travail, des actes de réappropriation ou encore la diffusion de rumeurs, en réponse à un sentiment d'iniquité. De manière complémentaire, la justice procédurale, qui concerne l'équité des processus décisionnels, est également fortement impliquée dans ces trois types de comportements déviant. Cette observation confirme les conclusions de Campoy et Neveu (2007) qui voyaient dans l'atteinte à l'équité procédurale une source majeure de désengagement et de rupture du lien de confiance organisationnel. La justice interactionnelle, pour sa part, est associée aux comportements déviant de type production et agressivité. Le manque de respect ou de considération de la part des supérieurs hiérarchiques semble ainsi engendrer des réactions de retrait (quantité de travail réduite) ou de confrontation (comportements agressifs), ce qui confirme les observations de Valois-Lapointe (2020) sur le rôle central de la qualité des interactions. Enfin, la justice informationnelle, qui touche à la qualité des explications et justifications fournies lors des décisions, influence les comportements liés à la production et à la politique, soulignant le rôle essentiel de la communication dans la prévention de comportements contre-productifs (Desrumaux et al., 2012).

En ce qui concerne les hypothèses H2 et H3, portant sur la médiation des émotions, les résultats montrent que plusieurs des relations entre perception d'injustice et comportements déviant sont effectivement médiatisées par la colère ou la honte. Ainsi, la colère médie significativement le lien entre la justice distributive et les comportements de type production, politique et agressivité. Elle intervient également dans la relation entre la justice interactionnelle et les comportements agressifs, ainsi que dans le lien entre justice informationnelle et comportements dirigés contre la propriété. Ces résultats rejoignent les travaux de Spector et Fox (2002) qui considèrent la colère comme une réponse émotionnelle immédiate aux injustices perçues, pouvant déclencher des conduites de représailles. Quant à la honte, elle médie les relations entre la justice interactionnelle et les comportements de type production, propriété et agressivité, ainsi qu'entre la justice informationnelle et les comportements politiques. Contrairement à la colère, qui se manifeste sous forme d'extériorisation du mécontentement, la honte est une émotion tournée vers soi, traduisant un sentiment d'échec ou de dévalorisation (Tangney & Dearing, 2002). Elle peut ainsi engendrer des comportements d'évitement, de repli ou de défense, tels que des retraits productifs ou des actes indirects de compensation. Mais nous observons ici qu'elle peut aussi se manifester de manière comportementale.

Ces résultats s'inscrivent pleinement dans le cadre du modèle de l'événement affectif proposé par Weiss et Cropanzano (1996), selon lequel les émotions négatives constituent des réponses centrales aux événements organisationnels perçus comme injustes, influençant directement les attitudes et comportements des salariés. Notre étude montre que les émotions négatives jouent un rôle clé dans la transformation de la perception d'injustice en comportements déviant. Plus précisément, la colère semble davantage mobilisée dans le contexte des injustices distributive et interactionnelle, qui renvoient à une atteinte perçue aux droits ou à l'équité personnelle. À l'inverse, la honte se manifeste plus fréquemment face aux injustices

interactionnelle et informationnelle, qui évoquent une absence de reconnaissance ou un sentiment d'humiliation.

Conclusion

Les résultats obtenus mettent en lumière les effets des injustices distributive, procédurale, informationnelle et interactionnelle dans la manifestation des réactions comportementales négatives. L'effet médiateur des émotions négatives (colère et honte) est également observé. Les résultats montrent non seulement que les émotions négatives médiatisent les effets de l'injustice distributive sur les comportements de type production, politique et les agressions, mais aussi qu'elles médiatisent les effets de l'injustice interactionnelle sur les comportements de type production, propriété et les agressions.

Cette étude avait pour but de tester quelques variables (la justice organisationnelle et les émotions négatives de colère et de honte) comme des antécédents potentiels des comportements négatifs en milieu de travail. Les résultats de cette étude confirment notre hypothèse 1 en montrant que les variables de la justice organisationnelle sont négativement liées aux comportements négatifs. Ils indiquent plus spécifiquement que la justice distributive et la justice procédurale sont les dimensions les plus impliquées dans la manifestation des comportements négatifs mesurés dans cette étude. Ce résultat va dans le sens de ceux de Desrumaux et al. (2012) qui ont aussi montré que les injustices distributive et procédurale constituaient les dimensions qui prédisaient le mieux les comportements négatifs. Notre hypothèse H2 est partiellement validée: les émotions négatives de colère et de honte médient en effet partiellement les relations entre l'injustice interactionnelle et les comportements négatifs. Ce résultat va dans le sens des travaux d'Adams (1965) qui montraient déjà un lien entre émotions négatives et comportements dysfonctionnels.

Cette étude présente cependant quelques limites. Outre qu'elle porte sur un échantillon restreint, elle n'examine en effet comme variable médiatrice que les émotions, or si les émotions jouent bien un rôle non négligeable, d'autres variables peuvent également intervenir et influencer les comportements réactifs à une injustice. On peut par exemple penser à la sensibilité à la justice (Schmitt et al., 2005, montrent que le niveau de tolérance à l'injustice varie selon les personnes). Il sera donc pertinent, dans la prolongation de cette étude, d'explorer cette variable et d'examiner plus précisément si elle n'intervient en amont des émotions pour influencer les comportements au travail.

Ceci étant, les résultats obtenus apportent déjà un complément d'éclairage théorique sur les liens entre injustices et comportements négatifs au travail. Sur un plan pratique, ils confirment l'intérêt de continuer à encourager les organisations à promouvoir une culture de la justice renforçant le bien-être des salariés et l'émission de comportements pro-sociaux. Mais l'intervention des émotions négatives pourrait aussi conduire à des actions de gestion du stress, et plus précisément de gestion des émotions négatives qui sont, en elles-mêmes, les témoins d'un mal-être psychologique.

Ces dynamiques différenciées soulignent l'importance de mieux comprendre les processus émotionnels qui sous-tendent les comportements organisationnels. En intégrant ces mécanismes dans les politiques de gestion des ressources humaines, les organisations peuvent mieux prévenir les comportements négatifs, en agissant notamment sur les perceptions d'équité et la qualité des interactions managériales.

Abstract. The meta-analysis of Colquitt et al. (2001) indicate that the feeling of perceived justice is an important predictor of negative reactive behaviors. Here we examined the relationship between organizational injustice and negative reactive behaviors but by associating the role of negative emotions (anger and shame). In this perspective, 120 employees working in the French public and private sectors responded to a 56-item questionnaire on organizational justice, negative reactive behaviors and finally two negative emotions (anger and shame in the face of humiliation). The results indicate that the four factors of organizational justice are positively correlated with each other, just as anger is positively correlated with shame. Multiple regression analyses also indicate that several dimensions of organizational injustice, such as anger and shame, predict negative behaviors. Finally, mediation analyses highlight that anger and shame mediate several relationships between organizational justice and behavioral reactions. These results are compared with data from literature. Practical implications and additional studies are finally proposed.

Keywords: organizational justice, negative emotions, deviant professional behaviors.

Rezumat. Meta-analiza realizată de Colquitt et al. (2001) indică faptul că sentimentul de justiție percepută este un important factor predictiv al comportamentelor reacționale negative. Am examinat în acest studiu relația dintre in justiția organizațională și comportamentele reacționale negative, asociind însă rolul a două emoții negative (furia și rușinea). În acest sens, 120 de angajați din sectorul public și privat francez au răspuns la un chestionar de 56 de întrebări privind justiția organizațională, comportamentele reactive negative și, în final, două emoții negative (furia și rușinea în fața umilințelor). Rezultatele indică faptul că cei patru factori ai justiției organizaționale sunt corelați pozitiv între ei, la fel cum furia este corelată pozitiv cu rușinea. Analizele de regresie multiplă indică, de asemenea, că mai multe dimensiuni ale in justiției organizaționale, precum furia și rușinea, prezic comportamente negative. În cele din urmă, analizele de mediere evidențiază faptul că atât furia, cât și rușinea mediază mai multe relații între justiția organizațională și reacțiile comportamentale. Aceste rezultate sunt corelate cu datele din literatura de specialitate. În final, sunt propuse implicații practice și studii complementare.

Cuvinte-cheie: justiție organizațională, emoții negative, comportamente profesionale deviante

Références

- Adam, C., & Login, D. (2014). La honte. Quand émotion et raisonnement sont liés. *Revue d'intelligence artificielle*. Numéro spécial Affect, Compagnon Artificiel, Interaction (1) DOI:10.3166/ria.28.43-66
- Adams, J. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2. New York, Academic Press, pp. 267-299.
- Aquino, K., Lewis, M.U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 1073-1091.
- Ashforth B.E., & Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labour in Service Roles: The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, 18 (1), pp. 88-115.
- Bagger, J., Cropanzano, R., & Ko, J. (2006). La justice organisationnelle: définitions, modèles et nouveaux développements. In Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre Neveu, *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, volume 2. Chapitre 2. Bruxelles: De Boeck Université.
- Bakengela, S.P. (2007). Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique? Le «management africain» à l'épreuve des évidences empiriques. *Actes du 18^{ème} congrès de l'AGRH 2007*. Université de Fribourg, Suisse.
- Bakengela, S.P., & Livian, Y.F. (2014). Le management africain introuvable: pour une approche de l'hybridité segmentée. *Communication à la 4^{ème} Conférence ATLAS-AFMI*, Aix-Marseille.
- Barclay, L.J., & Skarlicki, D.P. (2009). Healing the wounds of organizational injustice: Examining the benefits of expressive writing. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp. 511-523. <https://doi.org/10.1037/a0013450>

- Baron R.A., & Newman, J.H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 22, pp. 161-173.
- Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), pp. 349-360.
- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, pp. 43-55.
- Boudreau, M.C, Ariyachandra, T., Gefen, D., & Straub, D.W. (2004). Validating IS positivist instrumentation: 1997-2001. In M.E. Whitman, A.B. Woszczyński (Eds.), *The Handbook of Information Systems Research*, Hershey, PA, SUA. Idea Group Publishing, pp. 15-26.
- Bradfield, M., & Aquino, K. (1999). The effects of blame attributions and offender likeableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of Management*, 25(5), pp. 607-631. <https://doi.org/10.1177/014920639902500501>
- Bruna, M., Yanat, Z., & Tchankam, J-P. (2018). Justice organisationnelle et politiques de diversité: une esquisse de réflexion managériale sous le prisme levinassien. *Question(s) de management*, 3, pp. 83-99. <https://doi.org/10.3917/qdm.183.0083>
- Buss, A.H. (1961). *The psychology of aggression*. New York: Wiley.
- Castefranchi, C., & Poggi, I. (1990). Blushing as a discourse: Was Darwin wrong? In W.R. Crozier (Ed.), *Shyness and embarrassment*. Cambridge University Press, pp. 230-251.
- Campoy, E., & Neveu, V. (2007). Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. *Revue française de gestion*, 175(6), pp. 139-153.
- Castefranchi, C., & Poggi, I. (1990). Blushing as a discourse: Was Darwin wrong? In W.R. Crozier (Ed.), *Shyness and embarrassment*, pp. 230-251. Cambridge University Press.
- Chalus-Sauvannet, M.-C., & Noguera, F. (2010). Etude empirique au sein d'une entreprise subsaharienne. Mythe ou réalité d'une gestion informelle? *Revue française de gestion*.
- Cho, E., & Kim, S. (2015). Cronbach's coefficient alpha, Well known but poorly understood, *Organizational research methods*, 18(2), pp. 207-230. <https://doi.org/10.1177/1094428114555994>
- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, J., Porter C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 425-445.
- Cronbach, L. (1984). *Essentials of Psychological Testing*, 4th edition. New York. Harper & Row.
- Desrumaux, P., Léoni, V., Bernaud, J-L., & Defrancq, C. (2012). Les comportements pro- et antisociaux au travail: validation de deux échelles de mesures et liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le Travail Humain*, 75(1), pp. 55-87.
- Dia, A. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue internationale P.M.E.*, 4(1), 29-48. <https://doi.org/10.7202/1008024ar>
- Dirdy, A., & Salhani, P. (2006). Sentiment d'injustice et violence sur le lieu de travail. *Colloque de Psychologie sociale appliquée*, 20, 21, 22 octobre. Rennes.
- Duval, M., Ménard, J., Brunet, L., & Savoie, A. (2003). Liens entre la justice organisationnelle et les comportements antisociaux au travail. Dans C. Vanderbergh, N. Delobbe, G. Kamas (dirs.), *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*. Belgique: Presses Universitaire de Louvain, pp. 219-229.
- Ekman, P. (1984). Expression and the nature of emotion. In K.R. Scherer, P. Ekman (Eds.), *Approaches to emotion* (pp. 319-344). Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles*, 69(4), pp. 709-732. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>
- Fall, A., Safy-Godineau, F., & Carassus, D. (2018). Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales: quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents. *@GRH*, 29(4), pp. 31-59. <https://doi.org/10.3917/grh.184.0031>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press. Stanford, CA.
- Folger, R.G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Beverly Hills, CA. Sage.

- Fortino, S., Aurélie Jeantet, A., & Tcholakova, A. (2015). Emotions au travail, travail des émotions. *La nouvelle revue du travail*, 6. <https://doi.org/10.4000/nrt.2071>
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). *A Model of Work Frustration-Aggression*. Psychology Faculty Publications. 665.
- Frijda, N.H. (1993). *The Emotions*. la Maison des Sciences de l'Homme. Cambridge/Paris.
- Frimousse, S., Perreti, J-M., & Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail: le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, 18, pp. 117-132.
- Gaujelac, V. (1996). *Les sources de la honte*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Giacalone, R.A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Greco, L., O'Boyle, E., Cockburn, B., & Yuan, Z. (2018). Meta-analysis of coefficient alpha: A reliability generalization study. *Journal of Management Studies*, 55(4), pp. 583-618. <https://doi.org/10.1111/joms.12328>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), pp. 9-22.
- Hamza, D., Ali, B., & Habib, T. (2017). La rémunération variable à base de compétence et ses effets sur l'engagement organisationnel: le cas de l'entreprise Lafarge, *Revue Organisation et Travail*, 6(1), pp. 143-154.
- Hernandez, E.-M. (2007). Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management africain. *Gestion 2000*, 1, pp. 21-30.
- Hershcovis, M.S, Turner, N., Barling, J, Arnold, K.A., Dupré, K.E., Inness, M., LeBlanc, M.M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting Workplace Aggression: a Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), pp. 228-238.
- Hess, U. (2003). *Les Emotions au travail*. CIRANO. Rapport Bourgogne. Cirano.
- Hirigoyen, M.F. (2001). *Malaise au travail. Harcèlement moral: démêler le vrai du faux*. La Découverte Syros.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Form*. New York (NY). Hartcourt, Brace & Word, Inc.
- Izard, C.E. (1971). *The face of emotion*. New York: Plenum.
- Janiczek, M., D'Hoore, W., & Vas, A. (2012). Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement: une étude exploratoire en milieu hospitalier. *Question(s) de management*, 2012/1 N°0, pp. 97-115. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0097>.
- Jouglaard-Tritschler, D., & Steiner, D.D. (2005). Validation of the Four-Factor Model of Organizational Justice in France. *20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Los Angeles, CA.
- Kamdem, E. (1990). Temps de travail en Afrique. In J-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec, Les presses de l'Université de Laval, pp. 231-255.
- Kilborne, B. (2006). *La honte et l'angoisse*. Le Coq-Héron (184), 83-87.
- Konan Seny, K.A., & Apitsa, S.M. (2014). Le management africain expliqué aux néophytes. *Harvard Business Review France*, <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/09/3475-existe-t-il-un-mode-de-management-africain/>
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organization. *Journal of Management*. 26(3), pp. 489-511.
- Krischler, 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), pp. 154-166.
- Lafond, P.-C. (2020). La prise en considération des émotions en médiation: une intervention essentielle et délicate. *Les Cahiers de droit*, 61(4), pp. 937-958. <https://doi.org/10.7202/1073841ar>
- Langevin, P., Mendoza, C. (2014). L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif: Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue. *Comptabilité Contrôle Audit*, 20, 13-42. <https://doi.org/10.3917/cca.201.0013>
- Lavelle J.J., Rupp, D.E., Manegold, J., & Thornton, M.A. (2015). Multifoci justice and target similarity: Emerging research and extensions. *The Oxford handbook of justice in the workplace*, 165-186. doi.org/10.5465/annals.2015.0099

- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion & adaptation*. Oxford University Press.
- Lazarus, R.S. (1995). Psychological stress in the workplace. In R. Crandall, & P.L. Perrewe (Dir.), *Occupational stress*. Washington, DC: Taylor and Francis, pp. 3-14.
- Le Roy, J., Finkelstein, R., & Rubens, L. (2012). Comment étudier les comportements hostiles au travail, Conceptualisation et application dans un contexte français. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 3, pp. 393-416. <https://doi.org/10.3917/cips.095.0393>
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Dir.), *Social exchange: advances in theory and research*. New York, Plenum Press, pp. 27-55.
- Matsumoto, D., & Ekman, P. (2009). Basic emotions. In D. Sander, K.R. Scherer (Eds.), *The Oxford Companion to Emotion and the Affective Sciences*. Oxford University Press.
- Mikula, G., Scherer, K.R., & Athenstaedt, U. (1998). *Love, hate, anger and guilt: Emotions and justice in social conflicts*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(5), pp. 419-431.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 845-855.
- Nunnally, J. (2007). *Psychometric theory*, New York, McGraw-Hill.
- Pagès, M. (1992). *Trace ou sens. Le système émotionnel*. Paris, Hommes et Groupes.
- Pélissolo, A., Rolland, J.-P., Ferez-Diaz, F., Jouvent, R., & Allilaire, J.F. (2007). Evaluation dimensionnelle des émotions en psychiatrie. Validation du questionnaire Emotionnalité positive et négative à 31 items. *L'encéphale*, 33(3), pp. 256-263. [https://doi.org/10.1016/S0013-7006\(07\)92037-0](https://doi.org/10.1016/S0013-7006(07)92037-0)
- Perretti, J.-M. (2004). *Les Clés de l'équité*. Editions d'Organisation. Paris.
- Rogombé, O.N., & Gangloff, B. (2022). Perception de justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle chez les salariés du secteur public gabonais. *Psychologie du Travail et des Organisations*. <https://doi.org/10.16/j.pto.2022.02.001>
- Rioux, P., Roberge, M.-E., Savoie, A., & Brunet, L. (2005). Classification des comportements antisociaux au travail: Etablissement d'une nouvelle classification. *Interactions*, 9, pp. 63-88.
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors. *A Multidimensional Scaling Study*, *Academy of Management Journal*, 38, pp. 555-572.
- Schmitt, M., Gollwitzer, M., Maes, J., & Arbach, D. (2005). Justice Sensitivity: Assessment and Location in the Personality Space, *European Journal of Psychological Assessment*, 21(3), pp. 202-211. DOI:10.1027/1015-5759.21.3.202
- Skarlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: the Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 434-443.
- Spector, P.E., & Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallel Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 12, pp. 269-292.
- Spector, P.E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior (CBW). In S. Fox, P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. American Psychology Association, pp. 41-63. Washington, DC
- Steiner, D. (2016). Justice organisationnelle. In G. Valléry, M.-E. Bobillier-Chaumon, E. Brangier, M. Dubois (Eds.), *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés*. Paris: Dunod, pp. 266-270, <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0266>
- Stephens, C., & Cobb, A. (1999). A Habermasian approach to justice in organizational change synthesizing the technical and philosophical perspectives. *Journal of Organizational Management*, 12(1), pp. 21-32.
- Tangney, J.P., & Dearing, R.L. (2002). *Shame and guilt*. Guilford Press.
- Tracy, J.L., Robins, R.W., & Tangney, J.P. (2007). The self-conscious emotions: Theory and research. In *Handbook of emotions* (3rd edition, pp. 742-756). Guilford Press
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tomkins, S.S. (1980). Affect as amplification: Some modifications in theory. In R. Plutchik, H. Kellerman (Eds.), *Emotion, theory, research, and experience: Theories of emotions* (pp. 141-165). New York: Academic Press.

- Uwa, K.L. (2022). Organizational Fairness and Organizational Citizenship Behaviour: A study of selected fast food industries in Uyo metropolis, Akwa Ibom State, Nigeria. *International Journal of Business and Management Review*, 10(2), 33-43. <https://tudr.org/id/eprint/80>
- Valois-Lapointe, F. (2020). *La résilience comme modérateur de la relation entre la perception d'injustice organisationnelle et les comportements d'incivilité au travail*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.
- Van Hoorebeke, D (2008). La gestion des émotions au travail: une revue vers une nouvelle conception du management. *Humanisme et Entreprise*, 2008/4 n°289. pp. 81-103. <https://doi.org/10.3917/hume.289.0081>.