

# Une explication instrumentale et relationnelle de la réaction du témoin d'une injustice interactionnelle au travail. Le cas du dénigrement entre pairs

Franck Biétry ● Jordane Creusier

Accepté pour publication par le co-éditeur en chef Thomas Roulet

**Résumé.** Les recherches dédiées à l'injustice organisationnelle tentent depuis peu de comprendre à quelles conditions un témoin non directement concerné par la situation peut être amené à réagir. Cet article contribue à cette littérature encore émergente et essentiellement théorique en testant empiriquement l'influence exercée par trois caractéristiques du témoin : une instrumentale - sa croyance en la justice du monde - une morale - son hostilité cynique - et une relationnelle en l'occurrence son expérience personnelle de l'injustice. Grâce à une synthèse des trois explications théoriques disponibles à ce jour et à une expérimentation manipulant l'attribution par 223 salariés de la responsabilité d'un dénigrement au travail, nous montrons à quelles conditions intrapsychiques et intergroupes la prédisposition du témoin à faire bénéficier de comportements d'entraide l'auteur du dénigrement en cas de besoin est faible. Ces résultats alertent les managers sur les dangers de laisser s'installer un climat de dénigrement pour le bon fonctionnement de l'organisation. Ils contribuent également à accroître les connaissances théoriques au sujet de la réaction attitudinale du témoin d'une injustice interactionnelle au travail.

**Mots-clefs** : justice du monde, entraide, hostilité cynique, injustice interactionnelle, témoin

**Franck Biétry**  
franck.bietry@unicaen.fr

**Jordane Creusier**  
Université de Nouméa - IUT GEA  
creuser.jordan@hotmail.fr

## INTRODUCTION

Les comportements d'entraide, c'est-à-dire les différentes formes d'assistance apportées volontairement à un autre membre de l'organisation dans le but de lui permettre de faire face aux difficultés qu'il rencontre (Organ, Podsakoff & MacKensie, 2006), font partie du vaste ensemble que constituent les comportements extra-rôles (Dalal, 2005). L'intérêt porté par les chercheurs en sciences de gestion à ces attitudes, ces faits et ces gestes qui profitent à l'organisation sans pouvoir être imposés par les obligations formelles de rôle et par les garanties contractuelles de récompense (Organ, 1990: 46), s'explique certainement par leur forte association à la performance au travail (Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007). Ils constituent une forme concrète d'expression de l'« atmosphère affective » au travail (Gherardi, 2017). Les corrélats les plus souvent cités (LePine, Erez & Johnson, 2002) sont les caractéristiques personnelles, managériales et situationnelles à l'image des perceptions de

justice organisationnelle. La justice organisationnelle dont il est question est définie comme un construit social, c'est-à-dire une perception de l'honnêteté des décisions et de ce qu'elles devraient être (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001: 425). La relation qu'elle entretient avec l'entraide est le plus souvent expliquée par le processus d'identification à l'organisation en général ou à un de ses membres en particulier (Venkataramani & Dalal, 2007). Cette identification est rendue possible par la cohérence que la justice donne à l'environnement et par la réduction de l'incertitude qu'elle induit notamment au moment de la socialisation organisationnelle (Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2014). Quand cette perception de justice fait défaut, les conséquences négatives sont essentiellement mesurées dans les recherches académiques au niveau de la victime d'un mauvais traitement émanant de l'organisation ou d'un de ses représentants (eg. Aquino & Thau, 2009).

Pour pertinentes et instructives qu'elles soient, ces conclusions négligent la réaction du témoin d'une injustice faite à autrui (Dunford, Jackson, Boss, Tay & Boss, 2015) a fortiori quand elle émane d'un collègue de travail de même niveau hiérarchique que la victime. Les études les plus récentes tentent désormais de comprendre pourquoi un salarié non directement concerné par une injustice - également nommé tierce partie - peut l'encourager, rester indifférent en fermant les yeux, être au contraire amené à réagir en la dénonçant ou en la combattant (Linstead, 2013). Cette question posée au niveau des relations entre collègues de travail n'est pas anecdotique pour les managers : elle invite à interroger la manière dont une spirale négative, faite de comportements non éthiques échangés, peut s'enclencher dans une organisation pour finalement pénaliser gravement son fonctionnement.

L'ambition de cette recherche est de contribuer à cette discussion académique encore émergente en identifiant les conditions selon lesquelles un témoin peut décider de ne pas être un simple « organizational bystander », c'est-à-dire un spectateur passif (Linstead, 2013). Plus précisément, nous testons l'influence de trois caractéristiques personnelles du témoin sur la relation unissant l'image qu'il se fait de l'auteur d'un dénigrement à sa prédisposition à l'aider professionnellement. La variable indépendante manipulée dans ce raisonnement est l'image de l'auteur du dénigrement que se forge le témoin. Elle résulte de l'attribution de la responsabilité du dénigrement. Quand la victime n'a rien à se reprocher professionnellement, la critique émanant de l'auteur du dénigrement est injuste car infondée et gratuite. L'image de l'auteur du dénigrement est négative car il est responsable de l'injustice. Les variables indépendantes invoquées, en d'autres termes les caractéristiques personnelles du témoin dont l'effet modérateur est testé, sont instrumentales - sa croyance en la justice du monde (Lerner, 1980), morale - son degré d'hostilité cynique (Cook & Medley, 1954) et relationnelles : son expérience personnelle de l'injustice (Lind, Kray & Thompson, 1998). La première correspond au degré d'adhésion au principe selon lequel « chacun a ce qu'il mérite et mérite ce qu'il a » (Lerner, 1980). L'hostilité cynique est quant à elle un trait de personnalité caractérisé par une attitude de méfiance à l'égard des relations interpersonnelles. Elle se traduit par une tendance générale à adopter des comportements ou à tenir des propos agressifs, soupçonneux et de colère envers autrui. La variable dépendante du modèle testé est la prédisposition au comportement d'entraide en faveur de l'auteur du dénigrement.

Les résultats obtenus au terme d'une expérimentation plaçant 223 participants, tous salariés, en position de témoin d'un dénigrement révèlent

que la modération exercée par leur croyance en la justice du monde et leur expérience personnelle de l'injustice est fonction de leur attribution causale, c'est-à-dire de l'injustice perçue. Leur degré d'hostilité cynique est à l'inverse sans effet modérateur significatif quelle que soit la personne tenue pour responsable du dénigrement. Pour parvenir à ces conclusions, nous proposons tout d'abord une synthèse originale des trois modèles théoriques actuellement disponibles : le modèle de l'intérêt personnel du témoin (Skarlicki & Kulik, 2005), celui de l'impératif moral ou « deontic » (Folger, 2001), et celui de la réponse relationnelle (Dunford, et al., 2015). En résumé, cette expérimentation contribue à identifier les conditions selon lesquelles une relation dyadique auteur-témoin d'un dénigrement au travail est susceptible de se dégrader. Elle apporte une réponse inédite à l'appel d'Ellard et Skarlicki (2002) invitant à clarifier les processus motivationnel, cognitif et social sous-jacents aux réactions du témoin.

## **FONDEMENTS THÉORIQUES : LE PROCESSUS CONDUISANT À LA RÉACTION DU TÉMOIN D'UNE INJUSTICE**

Si l'effet des caractéristiques personnelles de la victime sur sa réaction à l'injustice a été largement étudié, l'impact de celles du témoin semble quant à lui encore largement méconnu. Pour expliquer sa réaction ou son absence de réaction, trois modèles théoriques explicatifs de niveaux d'analyse différents ont été proposés. Celui de l'intérêt personnel se situe à un niveau intrapsychique. Il repose sur une motivation instrumentale qui conduit le témoin à réagir parce qu'il ressent le besoin de rétablir la justice dans l'attribution des récompenses et ainsi de contrôler son propre sort. Le modèle de l'impératif moral se place quant à lui à un niveau interpersonnel. Il explique la réaction par l'identité morale du témoin (O'Reilly & Aquino, 2011), c'est-à-dire par la place plus ou moins centrale qu'occupe le réseau d'associations de traits moraux (par exemple : faire preuve de compassion, d'honnêteté, de générosité, etc.) dans la définition générale qu'il a de lui-même (Aquino & Reed, 2002). Chez les salariés qui présentent ce trait de personnalité, une réaction *deontic* à l'injustice, c'est-à-dire altruiste, est enregistrée tout simplement parce que c'est la « bonne chose à faire » (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001). Inspirée de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), le modèle de la réponse relationnelle montre pour sa part, qu'en tentant de rétablir la justice dans l'organisation, le témoin préserve ses chances de pouvoir s'y identifier et d'assouvir son besoin d'appartenance. Le raisonnement est cette fois intra et intergroupes. Les modèles de l'intérêt personnel et de l'impératif moral sont certainement les plus aboutis au plan théorique. Ils expliquent l'un et l'autre la réaction du témoin direct par un processus psychologique comprenant une phase d'estimation du degré d'injustice subie par la victime, puis d'attribution de la responsabilité de l'évènement, et enfin d'identification à la victime. Ce script semble avoir une portée suffisante pour que l'explication relationnelle puisse y être intégrée.

### **L'ESTIMATION DU DEGRÉ D'INJUSTICE**

La justice organisationnelle est traditionnellement présentée comme un construit multidimensionnel (pour une définition complète cf. Colquitt, et al., 2001). La dimension interactionnelle dépend de la nature des relations sociales notamment en termes de politesse, de respect, de dignité et

d'intégrité (Bies, 2002). Elle a été le plus souvent étudiée au travers des interactions manager/salarié (Venkataramani & Dalal, 2007). Pourtant, sa source peut être plus générale, à l'image de l'organisation, ou plus locale à l'image des collègues de travail (Dunford, et al., 2015). Elle ne concerne pas seulement les relations d'échange mais tous les traitements interpersonnels vécus au quotidien. A ce titre, le dénigrement au travail peut constituer une forme particulière d'injustice interactionnelle (Bies, 2002). Ce phénomène social regroupe les énoncés informels qui consistent à critiquer publiquement, négativement et en son absence un autre salarié de l'entreprise clairement désigné. Il implique à ce titre trois parties : un auteur, une victime et un témoin, en l'occurrence la tierce-personne qui écoute l'auteur.

Parce qu'il est intentionnel et difficile à sanctionner formellement (Noon & Delbridge, 1993), le dénigrement constitue un acte particulièrement inquiétant. Il peut en effet produire une détresse psychique, un inconfort, un malaise chez la victime comme chez le témoin dans la mesure où l'association entre les mauvaises actions et les punitions n'est plus forcément établie (Zhu, Martens & Aquino, 2012). L'intégrité du système de croyances personnelles est atteinte au point de constituer une menace existentielle. Parler en mal d'un autre salarié dans son dos est de ce fait moralement condamnée. Y prêter l'oreille peut même générer un sentiment de culpabilité honteuse (Wert & Salovey, 2004).

La perception du degré d'injustice de cet acte semble indépendante de l'âge, du genre, de l'ethnie, de la formation ou de l'ancienneté du témoin (Cohen-Charash & Spector, 2001). Le dommage est, selon la *Fairness theory* (Folger & Cropanzano, 2001), plutôt évalué à partir d'une comparaison de la situation à des événements imaginaires alternatifs : la victime se serait-elle sentie mieux si l'évènement avait été différent (*would*), en l'occurrence en l'absence de dénigrement ? Quelle que soit la réponse apportée à cette question par le témoin, une réaction de sa part n'est pas forcément induite pour autant (Greenberg, 2001). L'attribution de la responsabilité à l'auteur et l'identification du témoin à la victime sont pour cela requises si l'on suit la logique des modèles de l'intérêt personnel et de l'impératif moral.

## L'ATTRIBUTION DE LA RESPONSABILITÉ

De manière générale, l'attribution de la responsabilité d'un acte dans une situation complexe s'appuie sur des inférences causales (Heider, 1958). Grâce à elles, le témoin tente de savoir si l'intention de l'auteur, le comportement de la victime ou bien un facteur extérieur propre à la situation doit être incriminé. L'inférence causale est influencée par une norme d'internalité qui conduit à minorer l'impact du contexte et des circonstances par rapport à celui du comportement des acteurs de la situation (Dubois, 2009). Sujet à ce biais du jugement, le témoin a tendance à se poser alors deux questions complémentaires à la précédente selon la *Fairness theory* (Folger & Cropanzano, 2001) : l'auteur de l'évènement aurait-il pu agir différemment (i.e. attribution de la responsabilité : *could*) ? L'auteur aurait-il dû agir autrement (i.e. croyance en sa responsabilité morale : *should*) ? La perception de l'injustice subie par la victime, en l'occurrence ici la responsabilité de l'auteur dans le dénigrement au travail, pourrait être perturbée par le déséquilibre de la distribution du pouvoir entre les acteurs. Lors d'un dénigrement, le témoin est en effet implicitement invité à adhérer à l'opinion négative émise et à considérer que la victime mérite son mauvais traitement. Cet acte social présente une dimension coercitive larvée : en laissant entendre que

l'auteur pourrait propager des informations de même nature au sujet du témoin, il lui adresse à mots couverts une menace (Kurland & Pelled, 2000). En d'autres termes, un préjudice potentiel pour le témoin s'ajoute à celui bien réel de la victime. Cette menace est d'autant plus crédible que la distribution du pouvoir est déséquilibrée. Quand la centralité de l'auteur du dénigrement dans le réseau social est manifeste et connue, sa capacité à influencer les autres salariés est perçue (Venkataramani & Dalal, 2007). Le rapport coûts/bénéfices établi par le témoin est alors bien de rester inactif ou d'attribuer la responsabilité du dénigrement à la victime (O'Reilly & Aquino, 2011). Cette incitation sera d'autant mieux accueillie que la victime disposera de ressources suffisantes pour réduire elle-même sa peine (Walster, Berscheid & Walster, 1973)

Au-delà de l'estimation du degré d'injustice et de l'attribution de la responsabilité de la situation à un des protagonistes, la réaction du témoin est également tributaire de son identification à la victime.

## L'IDENTIFICATION DU TÉMOIN À LA VICTIME

L'identification est d'abord affaire d'intérêt personnel selon le modèle instrumental, de personnalité du témoin selon le modèle *deontic* (Folger, 2001) et d'expériences sociales selon le modèle relationnel (De Cremer & Van Hiel, 2006).

Le degré de croyance du témoin en la justice du monde, c'est-à-dire son adhésion au principe selon lequel « chacun a ce qu'il mérite et mérite ce qu'il a » (Lerner, 1980), l'incite en premier lieu à ne pas s'identifier à la victime. Cette croyance dans l'honnêteté et la légitimité du système social en général (Kay, Jost & Young, 2005) repose sur un besoin fondamental : celui de penser que le monde répond à une logique, qu'il est stable et ordonné (Lerner, 1980). L'engagement dans des interactions sociales serait à défaut beaucoup plus hasardeux. Il s'agit d'un puissant mécanisme de défense (Haynes & Olson, 2006) : en évitant de se comporter comme la victime d'une injustice, le témoin pense se protéger. Deux types de réactions peuvent être anticipées en cas de menace à l'encontre de sa croyance : des réactions irrationnelles consistant par exemple à dénier l'effet, c'est-à-dire la souffrance de la victime ou le caractère pénalisant pour elle de la situation, mais aussi des réactions rationnelles tendant à modifier plus ou moins consciemment l'attribution causale de la responsabilité de manière à pouvoir isoler la victime et lui refuser le bénéfice de comportements pro-sociaux altruistes. Si le comportement effectif ou supposé de cette dernière justifie le mauvais traitement alors le témoin à forte croyance en la justice du monde aura tendance à considérer qu'elle ne mérite pas d'aide de sa part pour faire face à la situation. Cette croyance fournit une explication instrumentale à la réaction ou plutôt à l'absence de réaction au profit de la victime. En restant inactif, le mécanisme de défense du témoin est préservé. Dans notre cas, une forte croyance en la justice du monde devrait donc le conduire à imputer la responsabilité du dénigrement à la victime plutôt qu'à l'auteur et à ne pas ne pas pénaliser sa propension aux comportements d'entraide à destination de l'auteur. En revanche, une faible croyance rend indécise l'attribution de la responsabilité de l'injustice. De ce fait, l'image de l'auteur du dénigrement induite par les caractéristiques factuelles de la situation devrait être essentielle dans la décision du témoin de lui refuser une aide en cas de besoin. En conséquence, indépendamment de la personnalité du témoin et des interactions sociales passées ou à venir qu'il a pu avoir avec les protagonistes de la situation, l'hypothèse suivante peut être formulée :

*Hypothèse 1 : La croyance du témoin en la justice du monde modère négativement la relation entre l'image qu'il a de l'auteur d'un dénigrement au travail et sa prédisposition à lui apporter une aide professionnelle.*

Le modèle de l'impératif moral suggère une autre explication de ce phénomène d'identification conduisant à l'entraide. Turillo, Folger, Lavelle et Umphress (2002) observent qu'un témoin peut réagir même quand il n'a pas interagi avec la victime jusqu'à présent. Il s'agit d'une réaction *deontic* qui révèle sa préoccupation pour la justice en tant que principe moral. Ainsi, le témoin chez qui l'identité morale est prégnante dans la définition de lui-même adopte des standards moraux élevés qui le conduisent à s'identifier à la victime et à condamner les auteurs d'injustice (O'Reilly & Aquino, 2011). D'autres impératifs pourraient expliquer la réaction *deontic* selon ces auteurs (2011: 538). L'hostilité cynique (Cook & Medley, 1954: 418), c'est-à-dire la tendance à considérer les autres comme « malhonnêtes, asociaux, et moyens », pourrait en faire partie. Il s'agit d'un trait de personnalité (Abraham, 2000) qui incite les personnes concernées à être peu enclines à adopter des comportements d'entraide (Andersson & Bateman, 1997). Ce type de témoin est peu enclin à s'identifier aux protagonistes de la situation. Leur prédisposition à apporter de l'aide devrait être faible quelle que soit l'image que les données factuelles de la situation le conduisent à avoir de l'auteur. Une faible hostilité cynique conduit à l'inverse à avoir peu d'a priori à l'égard d'autrui. En conséquence, l'image de l'auteur du dénigrement induite par les caractéristiques factuelles de la situation devrait être essentielle dans la décision du témoin de refuser de l'aider. Indépendamment de la croyance du témoin dans la justice du monde et des interactions sociales passées ou présentes avec la victime, il est possible de suggérer dans cette logique que :

*Hypothèse 2 : Le degré d'hostilité cynique du témoin modère négativement la relation entre l'image qu'il a de l'auteur d'un dénigrement au travail et sa prédisposition à lui apporter une aide professionnelle.*

Les interactions sociales préalables et anticipées entre le témoin et la victime devraient enfin influencer l'identification du premier à la seconde si l'on en croit les conclusions du modèle relationnel (De Cremer & Van Hiel, 2006). Le soutien et l'aide fournis par le passé par la victime constitue dans cette logique un signal d'engagement envers le témoin qui le conduirait à faire preuve de réciprocité (Biétry, Creusier, Camus and Laroche, 2014). Cette contrepartie résulte de l'identification induite. Les interactions à l'origine de ce processus d'identification concernent également la relation témoin – auteur : les individus qui n'ont pas été eux-mêmes victimes d'une injustice sont plus indifférents au traitement des autres selon Lind et al. (1998). Dans le cas inverse, ils sont plus punitifs (Lerner, Goldberg & Tetlock, 1998). L'expérience personnelle constituerait ainsi une référence prégnante. Avoir subi soi-même une injustice au travail devrait ainsi induire une sensibilité forte à l'image de l'auteur induite par les caractéristiques factuelles de la situation. Cette sensibilité devrait être amenuisée dans le cas inverse. En conséquence, il est légitime de prédire qu'indépendamment de sa croyance en la justice du monde et de sa personnalité :

*Hypothèse 3 : L'expérience d'une injustice au travail vécue par le témoin modère positivement la relation entre l'image qu'il a de l'auteur d'un dénigrement au travail et sa prédisposition à lui apporter une aide professionnelle.*

Plusieurs conditions devraient ainsi être requises pour que le témoin direct ne reste pas indifférent et soit enclin à refuser d'aider professionnellement l'auteur d'un dénigrement au travail : 1) l'image de l'auteur dans l'esprit du témoin devrait être dégradée par l'attribution de la responsabilité de la critique à l'auteur, 2) le témoin devrait présenter des caractéristiques particulières intrapsychique – une faible croyance en un monde juste, - interpersonnelle – un faible degré d'hostilité cynique - et/ou intergroupe : une expérience personnelle de l'injustice. Cette modération de la relation image – aide par les caractéristiques personnelles est expliquée dans la littérature théorique par une identification du témoin à la victime (Folger, 2001 ; Skarlicki & Kulik, 2005). Le refus d'entraide constitue un exemple de conséquence dans l'ensemble des réactions possibles à l'injustice interactionnelle.

#### LES RÉACTIONS POTENTIELLES DU TÉMOIN

La réaction du témoin contre l'auteur de l'injustice n'est ainsi pas garantie. Elle peut être de différentes natures et être aussi dirigée vers les autres protagonistes de la situation injuste : lui-même ou la victime. Cet espace des possibles est schématisé dans la figure 1 :

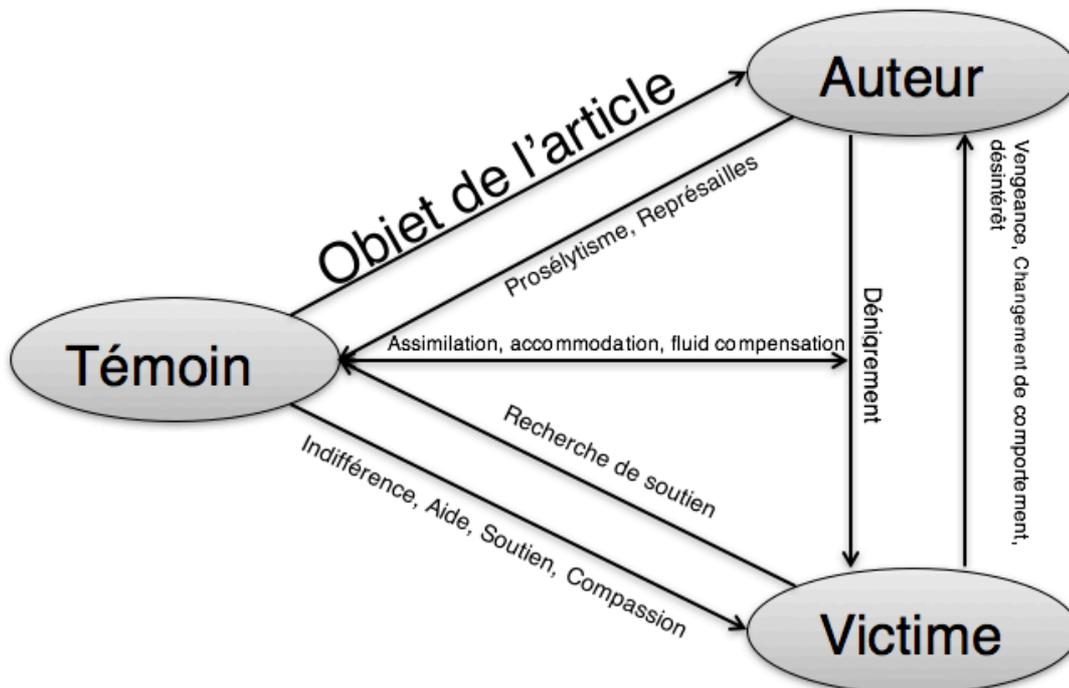


Figure 1. Les réactions potentielles à l'injustice

S'inspirant des travaux de Kuhn (1962), Zhu et al. (2012) suggèrent que le témoin d'une injustice peut en premier lieu répondre à la perturbation de sens induite par l'injustice en opérant une assimilation, une accommodation ou une *fluid compensation* pour éviter de ressentir un état de dissonance cognitive (Festinger, 1954). Toutes ces solutions constituent des processus de rationalisation qui l'aident à garder une image positive de lui-même. L'assimilation consiste pour lui à réinterpréter l'évènement injuste de manière à le mettre en cohérence avec sa structure personnelle de croyances. Quand ce n'est pas possible, il peut faire évoluer sa structure de croyances en s'accrochant. Les associations qui la caractérisent sont alors transformées. Enfin, le *meaning maintenance model* (Heine, Proulx & Vohs, 2006) suggère qu'il peut opérer une *fluid compensation*, c'est-à-dire tout simplement adhérer à une autre structure de sens pour compenser. Une personne qualifiée de stupide par exemple pourra alors se voir complimenter par le témoin pour ses qualités physiques (Zhu, et al., 2012). Ces deux dernières solutions - accommodation et compensation - requièrent toutefois un temps long car elles supposent un effort cognitif conséquent. Ce modèle explique en tout état de cause pourquoi un témoin peut rester sans réaction apparente à une injustice observée. Il s'insensibilise simplement à ce type d'évènement en modifiant ses standards de comportements acceptables.

La réaction du témoin peut également concerner la victime elle-même. Il peut l'incriminer s'il estime qu'elle a elle-même engendré la situation. Une rancœur peut naître de cette stigmatisation et déclencher une dégradation des relations entre le témoin et la victime. À l'inverse, la réaction consiste parfois en un soutien émotionnel, une compassion, une écoute attentive pour alléger la souffrance, une empathie, un conseil au sujet de la conduite à adopter pour se sortir de la situation (Mayer, 2012). Dans ce registre, le témoin peut également inciter la victime à prendre conscience de l'intentionnalité du mauvais traitement (Barley, 1991) et à réagir elle-même contre l'auteur (O'Reilly & Aquino, 2011). Si la norme de réciprocité est respectée (Gouldner, 1960), une spirale plus positive fait d'échanges sociaux entre le témoin et la victime s'enclenche alors.

La qualité du lien social créé entre eux peut même pousser le témoin à se dresser lui-même contre l'auteur du dénigrement. Si son ressentiment n'est pas trop fort, il tentera de restaurer la justice en ayant une conversation directe, franche et non combative avec lui (Mayer, 2012). En revanche, si les émotions réactionnelles négatives sont violentes, il tentera de le punir (Turillo, et al., 2002). Ces émotions sont par exemple l'hostilité, le mépris, le dégoût, la tristesse, la contrariété, la déception, la gêne et la peine (Baumeister, Vohs & Zhang, 2004). Les punitions sont parfois directes, c'est-à-dire visibles, telles que le blâme public. Elles peuvent également être couvertes, à l'image de la tentative de faire intervenir les acteurs disposant d'un pouvoir suffisant pour l'atteindre directement, ou bien encore à l'image de la diminution de l'entraide du témoin envers l'auteur (Brockner, Tyler & Cooper-Schneider, 1992). Un cycle de vengeance est alors susceptible d'être enclenché.

En résumé, les concepts testés dans notre expérimentation pour chacun des trois niveaux d'analyse sont les suivants :

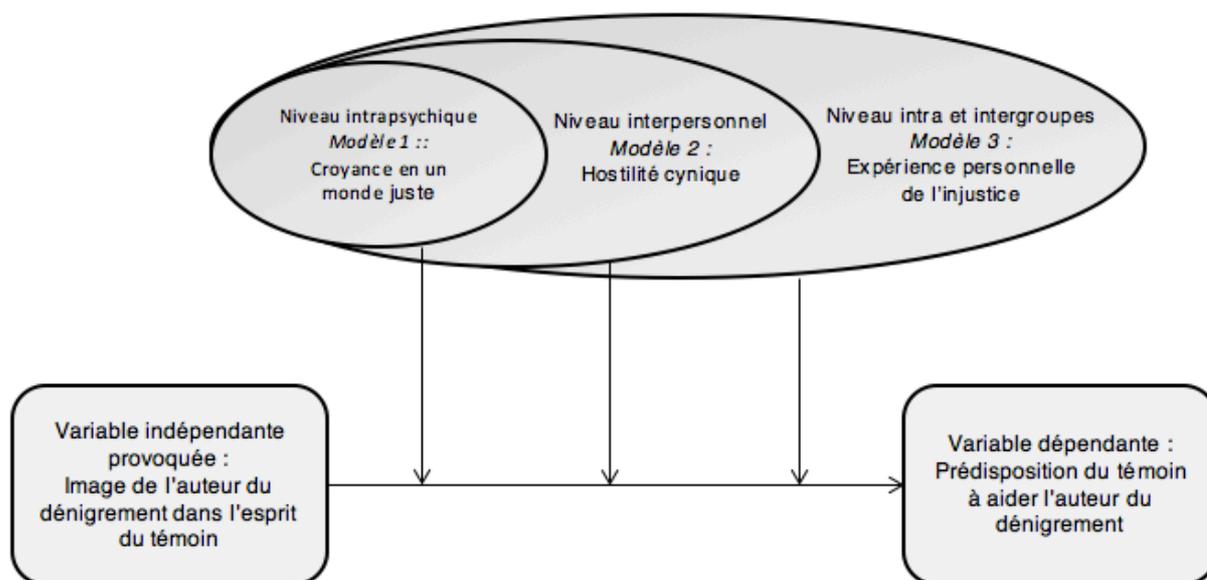


Figure 2. Les concepts testés par niveau d'analyse

## MÉTHODE

### DESIGN DE RECHERCHE ET PARTICIPANTS

Une expérimentation à base de deux scénarios (Meyer & Walter, 2003) a été réalisée pour tester l'influence de ces concepts. Elle respecte un design inter-sujet à deux conditions : l'image du dénigreur aux yeux du témoin est manipulée par le degré d'injustice de la situation. La prédisposition du témoin aux comportements d'entraide (variable dépendante) la croyance en la justice du monde, l'hostilité cynique et l'expérience de l'injustice (variables modératrices) sont quant à elles mesurées à l'aide d'échelles de Likert en sept points.

De manière à assurer l'efficacité de ces deux matériaux d'expérimentation, un pré-test a été réalisé auprès de 40 salariés, 20 pour chaque version du texte. L'objectif était d'étalonner le nombre moyen de données pertinentes mémorisées par les participants et d'ajuster les formulations pour perfectionner les inductions souhaitées (Delhomme & Meyer, 2002), en l'occurrence l'attribution de la responsabilité du dénigrement. Le test final a été réalisé individuellement en laboratoire de manière à éviter les effets de contamination dans l'activation des stéréotypes de pensée au moment de l'interprétation de l'évènement (Kelley, 1973). Les 223 participants à l'expérimentation finale sont tous salariés ou demandeurs d'emploi. Ils suivaient tous une formation professionnelle continue dans notre université au moment de l'enquête. Ils ont été recrutés sur la base du volontariat. L'anonymat leur a été garanti.

La validité du protocole expérimental a été vérifiée à l'aide de dix propositions que le participant devait juger vraies ou fausses après avoir lu un des deux scénarios et de quatre propositions complémentaires relatives au comportement et à l'attitude de la victime. Les premières servaient à s'assurer de la bonne mémorisation des informations factuelles du texte. Les secondes servaient à contrôler l'efficacité de la manipulation

conduisant à attribuer la responsabilité du dénigrement et, par voie de conséquence, à influencer l'image de son auteur dans l'esprit du témoin. 17 participants seulement sur les 223 (soit 7,6%) ont obtenus des scores inférieurs à 75%. Ce seuil de 75%, bien qu'arbitraire, constitue tout de même un indicateur intéressant de la bonne validité du protocole expérimental. Nous nous sommes également assurés de l'absence de biais de collecte grâce à la procédure recommandée par Lambert et Harrington (1990)<sup>1</sup>. A ce premier test a été ajouté celui d'Armstrong et Overton (1977) pour garantir l'absence de biais de non-réponse<sup>2</sup>.

Finalement, l'échantillon utilisé présente les caractéristiques suivantes :

<b>Age</b>	<b>n</b>
<i>Moins de 30 ans</i>	96
<i>Entre 31 et 40 ans</i>	51
<i>41 ans ou plus</i>	76
<b>Statut</b>	
<i>Ouvriers et employés</i>	36
<i>Techniciens ou ingénieurs</i>	27
<i>Cadres</i>	78
<i>Autres</i>	82
<b>Genre</b>	
<i>Homme</i>	125
<i>Femme</i>	98
<b>Diplôme</b>	
<i>Baccalauréat ou inférieur</i>	3
<i>Niveau licence</i>	82
<i>Niveau master</i>	125
<i>Supérieur au master</i>	13
<b>Entreprise</b>	
<i>Structure publique ou parapublique</i>	38
<i>Structure privée</i>	139
<i>Tiers secteur</i>	46

Tableau 1. Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

## PROTOCOLE D'EXPÉRIMENTATION

Les deux scénarios plaçaient les participants en situation de témoin d'un dénigrement au travail. Le protocole comprenait trois phases : 1) le remplissage par chacun d'entre eux d'un premier questionnaire ayant pour but de mesurer leur degré de croyance en la justice du monde, leur niveau d'hostilité cynique, et de connaître leurs caractéristiques personnelles, 2) la lecture individuelle d'une des deux versions d'un scénario attribuée de manière aléatoire, 3) le remplissage individuel d'un second questionnaire permettant à la fois de mesurer leur degré d'attention lors de la lecture, l'efficacité de l'induction d'attribution de la responsabilité du dénigrement, c'est-à-dire du sentiment d'injustice, leur réaction attitudinale à l'auteur du dénigrement, et enfin, leur expérience personnelle de l'injustice au travail. Sur la base d'une trame commune, la première version du texte invitait les participants à attribuer la responsabilité du dénigrement à la victime, autrement dit à considérer qu'elle a mérité son sort du fait de son comportement et de ses résultats professionnels. La seconde impliquait

1. Nous avons ainsi comparé les caractéristiques sociodémographiques des premiers répondants (n=113) à celles des derniers répondants (n=112). Plus précisément, nous avons testé au moyen d'un test *t* les différences d'âge ( $t = -0,381$  ;  $p = 0,703$ ), de genre ( $t = 1,690$  ;  $p = 0,092$ ) et d'ancienneté ( $t = 1,109$  ;  $p = 0,268$ ). Aucune différence n'a pu être constatée. Le biais de collecte n'est donc pas un problème dans cette étude.

2. Il consiste à comparer les réponses des vingt premiers participants à celles des vingt derniers. Trois items du questionnaire ont été sélectionnés aléatoirement et un test de  $\chi^2$  a été effectué pour chacun d'eux. Les résultats montrent que *p* est systématiquement supérieur à 0,01 donc non significatif pour chacun des items : CYN5 ( $p = 0,524$ ) ; CMJ3 ( $p = 0,155$ ) ; ENTREAIDE2 ( $p = 0,546$ ). Ce résultat implique que le biais de non-réponse n'est pas non plus un problème dans notre étude.

clairement l'auteur, la victime n'ayant apparemment rien à se reprocher (Cf. annexe). Les variables contrôlées sont celles que la revue de la littérature a permis de mettre au jour. Elles sont regroupées dans le tableau suivant avec la variable manipulée, les variables indépendantes et dépendantes :

Variabiles	Natures des variables	Moyens utilisés
Image de l'auteur née de l'attribution causale opérée par le témoin	Variable indépendante provoquée (Manipulée)	Bonnes conditions de travail dans les deux scénarios Scénario 1 : témoin ponctuel mais non performant en termes de qualité et en quantité, acariâtre, « mauvais camarade » Scénario 2 : témoin performant >aux objectifs quantitatif et qualitatif, ponctuel, aidant, introverti, exigeant + dénigreur récidiviste Vérifiée par le questionnaire 2
Croyance en la justice du monde	Modératrice: Instrumentale	Mesurée par le premier questionnaire
Hostilité cynique	Modératrice: Morale	Mesurée par le premier questionnaire
Expérience de l'injustice	Modératrice: Relationnelle	Mesurée par le second questionnaire
Prédisposition aux comportements d'entraide	Variable dépendante	Mesurée par le second questionnaire
<b>Variabiles contrôlées</b>		
Egalité de pouvoir auteur/témoin/victime (risque de rétorsions)	Instrumentale	Niveaux hiérarchiques présentés comme équivalents Pas de différence de pouvoir Non concurrence entre eux
Coût/bénéfice de la réaction	Instrumentale	Rien à gagner ni à perdre pour le témoin, la victime faisant partie d'un autre service
Pouvoir de la victime de se défendre seule	Relationnelle	Faible, bas niveau hiérarchique, pas de ressources particulières pour réagir
Réactions positives à l'égard de la victime (aide, soutien, écoute, etc.)	Relationnelle	Pas d'interaction possible avec la victime
Assimilation, accommodation, compensation du témoin	Existentielle	Réponse immédiate au second questionnaire après la lecture du scénario Vérification de l'attribution de la responsabilité du dénigrement

Tableau 2. Le statut des variables dans l'expérimentation

## MESURES

Pour mesurer la croyance en la justice du monde, l'échelle courte en six items (Dalbert, Montada & Schmitt, 1987) a été utilisée dans le premier questionnaire du fait de ses qualités métriques, de son unidimensionnalité et de ses nombreuses validations internationales (Furnham, 2003). « J'ai confiance dans le fait que ce qui est juste finira toujours par l'emporter dans le monde quoi qu'il arrive » est un exemple d'item qui compose cette première échelle. La seconde échelle de mesure utilisée est celle

d'hostilité cynique de Cook et Medley (1954) réduite en neuf items et validée par Greenglass et Julkunen (1989). « La plupart des gens ont des amis parce qu'avoir des amis peut leur être utile » est un exemple de ses items. Compte tenu du fait que des relations fortes ont été observées entre d'une part les agressions interpersonnelles et/ou les réactions induites et, d'autre part, le genre (Herscovis, et al., 2007), l'âge (Foster, 2004), le statut hiérarchique (Georgeses & Harris, 1998), ces caractéristiques ont également été contrôlées chez les participants. Pour limiter le risque de biais de variance commune, les questions relatives aux variables sociodémographiques ont été insérées entre l'échelle d'hostilité cynique et celle de croyance en la justice du monde dans le respect des préconisations de Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003). Le second questionnaire a été proposé aux participants une fois le scénario lu. Il comprenait tout d'abord une mesure de compréhension/mémorisation d'informations factuelles relatives à la victime et à l'auteur. Puis l'échelle de Turnley et Bolino (2001) a été utilisée pour demander aux participants de juger l'image de l'auteur sur deux dimensions – sympathique vs hautain - évaluées chacune en quatre items désirables et quatre indésirables : « *sympathique, coopératif, aimable, agréable* » vs « *orgueilleux, suffisant, moralisateur, imbu de sa personne* ». Il a ensuite été demandé aux participants d'exprimer leur prédisposition à faire bénéficier de comportements d'entraide l'auteur. L'échelle de Podsakoff et MacKenzie (1994) a été pour cela mobilisée. « Seriez-vous prêt à donner de votre temps pour aider Monsieur Bruny [*l'auteur du dénigrement*] s'il avait des problèmes professionnels » constitue un exemple d'item de cette échelle. Enfin, une échelle de fréquence mono item – « Avez-vous le sentiment vous-même d'être victime d'injustice au travail ? » - a été introduite dans ce second questionnaire.

## STRATÉGIE D'ANALYSE DES DONNÉES

Dans un premier temps, la validité de chacune des échelles mobilisées a été vérifiée par des analyses factorielles confirmatoires réalisées à l'aide du logiciel Amos v21. Puis, une matrice de corrélations regroupant l'ensemble des concepts utilisés dans cette étude a été élaborée afin de s'assurer de l'absence de multi colinéarité. Les alphas de Cronbach de chacune des échelles y sont également présentés.

Une fois les échelles validées, des tests de modération à l'aide de la macro « Process » disponible sous SPSS et mise au point par Hayes et Preacher (2014) ont été réalisés dans un premier temps. Les effets modérateurs de la croyance en un monde juste (H1), puis de l'hostilité cynique (H2) et enfin de l'expérience personnelle de l'injustice (H3) sur la relation Image du dénigreur-Prédisposition à l'entraide ont été successivement évalués grâce à cela. Lorsque le test s'est avéré concluant, les investigations ont été poursuivies en étudiant les résultats issus des régressions modérées à des valeurs du modérateur de plus ou moins un écart type autour de la moyenne de ce dernier. Les résultats ont également été obtenus à l'aide de la macro « Process ». Ils ont finalement permis de réaliser des graphiques illustrant les différents cas de figures rencontrés et ainsi de tester nos sous-hypothèses.

## RÉSULTATS

### ANALYSE CONFIRMATOIRE

Les modèles de mesures révèlent les indices d'ajustement suivants :

Modèle	R $\chi^2$ (ddl)	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Echelle cynisme	13.22(9)	0.98	0.98	0.97	0.04
Echelle croyance monde juste	27.48(9)	0.96	0.92	0.87	0.09
Echelle image dénigreur	37.27(19)	0.96	0.98	0.97	0.06
Echelle entraide	15.41(5)	0.97	0.97	0.95	0.09

R $\chi^2$ : Khi<sup>2</sup> associé au *robust maximum likelihood estimator*; GFI: *goodness of fit index*, CFI: *comparative fit index*, TLI: *Tucker-Lewis index*, RMSEA: *root mean square error of approximation*

Tableau 3. Résultats de l'analyse confirmatoire

La plupart des indices sont satisfaisants puisqu'ils sont supérieurs (GFI, CFI, TLI) ou inférieurs (RMSEA) aux normes communément admises par la communauté scientifique. Seuls le TLI de l'échelle de croyance en un monde juste et les RMSEA de la croyance en un monde juste et de l'entraide s'approchent, sans toutefois parvenir à répondre parfaitement aux standards très exigeants, de certains auteurs tels que Hair, Black, Babin et Anderson (2010). Les mesures restent cependant acceptables au vue des autres critères. Les qualités métriques des échelles étant établies, une matrice de corrélations a été dressée :

	1	2	3	4	5	6	7	8
CYN	(0.764)							
CMJ	-0.135*	(0.750)						
ENTRAIDE	-0.146*	0.182**	(0.855)					
IMGDENIG	-0,036	-0.092	0.335**	(0.800)				
AGE	-0.043	0.066	-0.013	0.092				
ETUDE	-0.067	-0.015	0.036	0.002	0.139*			
GENRE	-0.018	0.039	-0.127	-0.204**	0.053	-0.084		
STATUT	-0.09	-0.025	0.072	0.015	-0.004	-0.003	-0.022	
JOB	-0.035	0.086	0.091	0.064	-0.028	0.092	-0.064	-0.159*

\*Sig à 0,05 ; \*\*Sig à 0,01 ; Les alphas de Cronbach figurent entre parenthèses sur la diagonale ; CYN : *hostilité cynique* ; CMJ : *croyance en un monde juste* ; IMGDENIG : *image du dénigreur*

Tableau 4. Statistiques descriptives et inter corrélations

Aucune corrélation élevée n'apparaît entre les concepts étudiés. Il en est de même entre ces concepts et les variables socio démographiques. Il ne semble donc pas y avoir de problème de multi colinéarité dans cette étude. Les alphas de Cronbach qui figurent sur la diagonale sont quant à eux tous acceptables car supérieurs à 0,7.

#### EFFETS MODÉRATEURS

Les échelles ayant été validées, le premier test, au niveau intrapsychique, de l'effet modérateur de la croyance en un monde juste sur la relation Image du dénigreur-Prédisposition à l'entraide a pu être réalisé.

	B	Ecart-type	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> change	<i>p</i>
<i>Entraide</i>					
Etape 1			0.179		0.000
CMJ	0.787	0.239			0.001
IMGDENIG	0.726	0.179			0.000
Etape 2				0.021	0.016
Interaction	-0.020	0.008			

CMJ : croyance en un monde juste, IMGDENIG : image du dénigreur

Tableau 5. Résultats de l'effet modérateur de la croyance en un monde juste

Ce tableau montre que la croyance en monde juste est bien modérateur de la relation Image du dénigreur-Prédisposition à l'entraide : le test d'interaction est en effet significatif et négatif à  $p= 0.016$ . Les résultats de la régression modérée sont présentés dans le tableau suivant :

CMJ	Effet	Ecart-type	<i>P</i>
15.55	0.410	0.067	0.000
21.52	0.288	0.055	0.000
27.48	0.166	0.081	0.046

CMJ : croyance en un monde juste

Tableau 6. Résultats de la régression modérée par la croyance en un monde juste

Nous constatons que l'effet du modérateur devient plus faible au fur et à mesure que sa valeur augmente. Ces résultats sont présentés dans la figure suivante afin de faciliter leur interprétation.

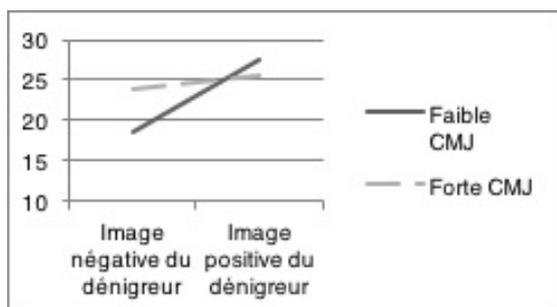


Figure 3. Illustration de la régression modérée par la croyance en un monde juste

Cette figure révèle d'une part que la prédisposition d'un témoin, croyant faiblement en la justice du monde, à aider professionnellement l'auteur d'un dénigrement au travail est plus faible quand il en a une image négative. De plus, il semble que la prédisposition d'un témoin, croyant fortement en la justice du monde, à aider professionnellement l'auteur d'un dénigrement au travail est moins affectée par l'image qu'il en a. Ensemble ces résultats soutiennent ainsi l'hypothèse H1 : *La croyance du témoin en la justice du monde modère négativement la relation entre l'image qu'il a de l'auteur d'un dénigrement au travail et sa prédisposition à lui apporter une aide professionnelle.*

Le passage au niveau interpersonnel nous a conduits ensuite à tester l'effet modérateur de l'hostilité cynique sur la relation Image du dénigreur-Prédisposition à l'entraide. Le tableau suivant présente ces résultats.

	B	Ecart-type	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> change	p
<i>Entraide</i>					
Etape 1			0.131		0.000
CYN	0.087	0.229			0.705
IMGDENIG	0.341	0.183			0.063
Etape 2				0.000	0.778
Interaction	-0.002	0.008			

IMGDENIG : image du dénigreur

Tableau 7. Résultats de l'effet modérateur de l'hostilité cynique

Ce tableau permet de constater que l'hostilité cynique n'exerce pas d'effet modérateur. En effet, ni la régression simple ni l'interaction ne présentent de valeurs significatives. Ainsi, il est possible d'affirmer que l'hypothèse H2 : « *Le degré d'hostilité cynique du témoin modère négativement la relation entre l'image qu'il a de l'auteur d'un dénigrement au travail et sa prédisposition à lui apporter une aide professionnelle.* » n'est pas soutenue par nos résultats.

Des investigations similaires peuvent être poursuivies au niveau intra et intergroupe, c'est-à-dire en testant l'effet modérateur de l'injustice vécue par le témoin dans la relation Image du dénigreur-Prédisposition à l'entraide. Le tableau suivant présente les résultats de ce test.

	B	Ecart-type	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> change	<i>p</i>
<i>Entraide</i>					
Etape 1			0.158		0.000
Injustice	0.327	0.210			0.000
IMGDENIG	0.165	0.150			0.271
Etape 2				0.042	0.001
Interaction	-0.260	0.078			

IMGDENIG : image du dénigreur

Tableau 8. Résultats de l'effet modérateur de l'injustice vécue par le témoin

Nos résultats montrent qu'il existe bien un effet modérateur positif de l'injustice personnellement vécue par le témoin sur cette relation Image du dénigreur-Prédisposition à l'entraide. Les analyses peuvent cette fois être poursuivies par une régression modérée dont les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

INJUSTICE	Effet	Ecart type	<i>P</i>
1.095	0.120	0.076	0.118
1.829	0.311	0.055	0.000
2.563	0.503	0.082	0.000

Tableau 9. Résultats de la régression modérée par l'injustice vécue.

Nous constatons cette fois que l'effet du modérateur devient plus fort au fur et à mesure que sa valeur augmente. Ces résultats sont présentés dans la figure suivante afin de faciliter leur interprétation.

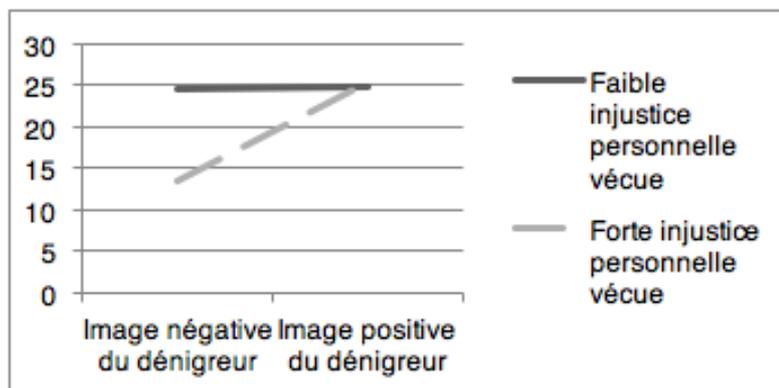


Figure 4. Illustration de la régression modérée par l'injustice vécue par le témoin

La prédisposition d'un témoin, estimant être lui-même victime d'une injustice au travail, à aider professionnellement l'auteur d'un dénigrement, est plus faible quand il en a une image négative. En revanche, nous constatons là encore que la prédisposition d'un témoin, estimant ne pas être lui-même victime d'une injustice au travail, à aider professionnellement l'auteur d'un dénigrement est peu sensible à l'image qu'il en a. Ainsi, ces résultats soutiennent l'hypothèse 3 :

*« L'expérience d'une injustice au travail vécue par le témoin modère positivement la relation entre l'image qu'il a de l'auteur d'un dénigrement au travail et sa prédisposition à lui apporter une aide professionnelle ».*

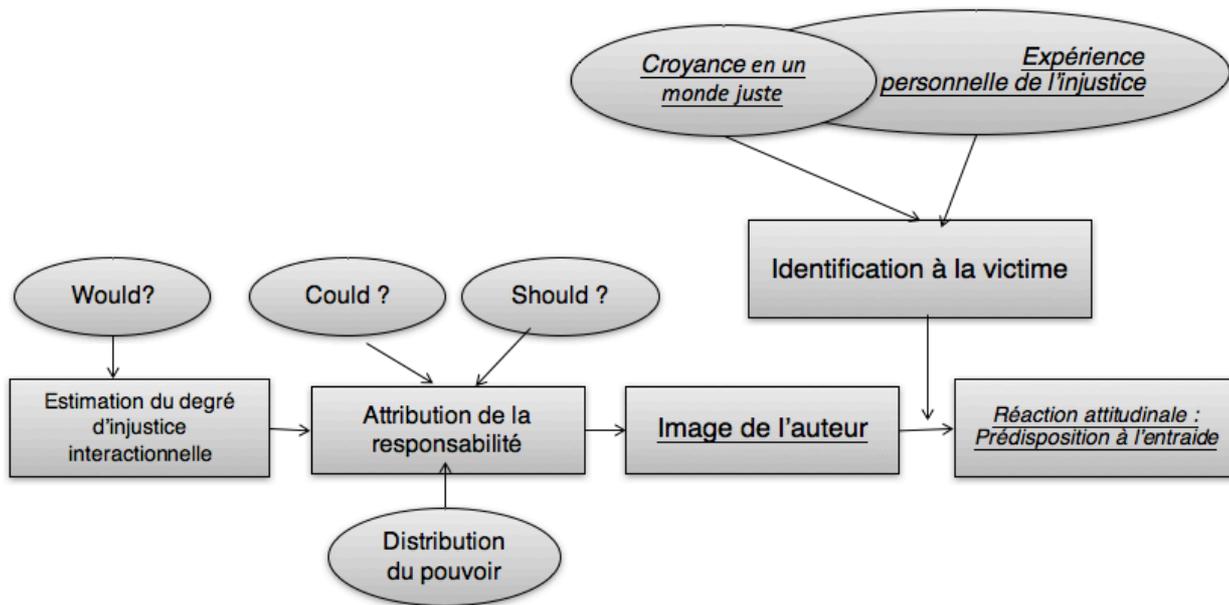
## **DISCUSSION**

L'ambition de cette expérimentation était d'apporter une contribution originale à la compréhension du processus conduisant à une réaction du témoin d'une injustice interactionnelle entre pairs, en l'occurrence d'un dénigrement au travail. L'influence de deux variables modératrices, respectivement instrumentale et relationnelle, est démontrée : la croyance en la justice du monde et l'expérience personnelle de l'injustice. L'hostilité cynique du témoin ne semble en revanche pas significativement importer.

Cette recherche présente à ce titre plusieurs originalités : en premier lieu, elle propose une synthèse originale des trois modèles théoriques précités qu'elle complète en mettant au jour deux nouvelles influences significatives. Elle prend en considération une situation d'injustice fréquente dans le monde du travail mais peu renseignée au plan théorique : le dénigrement entre pairs. Enfin, elle explique un comportement essentiel au bon fonctionnement des organisations, en l'occurrence l'entraide. Les résultats, obtenus à partir de données empiriques provenant de salariés plutôt que d'étudiants en formation initiale ayant peu ou pas d'expérience du monde du travail, ont des incidences pour l'organisation et les protagonistes de la situation. Ils alertent sur les dangers du dénigrement au travail en révélant que ses effets peuvent sous certaines conditions aller au-delà de la victime directe.

## **IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES**

En nous appuyant sur les modèles théoriques de l'intérêt personnel (Skarlicki & Kulik, 2005), de l'impératif moral ou « deontic » (Folger, 2001), de la réponse relationnelle (Dunford, et al., 2015), et sur ces résultats empiriques, il devient possible de représenter schématiquement le processus conduisant à une réaction du témoin d'une injustice au travail de la manière suivante :



En italique souligné : les variables testées dans l'expérimentation

Figure 5 : Le processus psychologique de la réaction du témoin d'un dénigrement au travail

L'introduction de la croyance en un monde juste et de l'expérience personnelle de l'injustice dans le raisonnement permet de comprendre à quelles conditions un dénigrement entre pairs peut avoir une incidence attitudinale négative au-delà de la relation auteur-victime. Pour générer ces conflits plus ou moins larvés mais assurément destructeurs pour l'organisation, le dénigrement devra en premier lieu être considéré comme injuste par les témoins croyant faiblement en la justice du monde. La perception de la logique et de la stabilité du système social est chez eux très incertaine. Elle ne les invite pas systématiquement à incriminer la victime. Quand il n'est pas possible pour eux de s'accommoder ou d'opérer une *fluid compensation* faute de temps, leur identification à l'auteur ou à la victime est davantage gouvernée par les données factuelles de la situation que par leur système de croyances. Le dénigrement injuste est de ce fait sanctionné par une faible prédisposition à l'entraide à destination de l'auteur. Il est assimilé à un acte de pure malveillance (*evil tongue*), c'est-à-dire à une tentative de profiter de l'absence de la victime pour « régler ses comptes », à un défoulement ou à un divertissement (Foster, 2004). Dans un tel cas de figure où l'auteur mérite son sort, la probabilité que ces témoins souffrent de mauvaise conscience en agissant ainsi est faible. Ils tentent au contraire de rétablir la justice de la situation quitte à s'exposer à une vengeance de la part de l'auteur. Ce risque est perçu par eux comme faible puisqu'ils croient peu en la justice du monde, en d'autres termes, au fait qu'ils pourraient se prémunir contre le dénigrement en se distinguant clairement de la victime. Quand le dénigrement est au contraire considéré comme juste, l'identification des témoins croyant peu en la justice du monde à l'auteur est plus évidente. Le dénigrement est dans ce dernier cas beaucoup moins sanctionné dans la mesure où il remplit plutôt une fonction informative efficiente au sujet des comportements tolérés ou rejetés (Baumeister et al., 2004) et plus généralement des normes sociales qui animent le groupe.

Ces renseignements précieux sont logiquement échangés contre une plus forte intention d'entraide.

Un dénigrement entre pairs peut en second lieu avoir des incidences qui dépassent la relation auteur-victime quand le témoin fait lui-même l'expérience d'une injustice au travail. Pour qu'il ne se contente pas d'adopter une posture d'« organizational bystander », c'est-à-dire d'indifférence, cette expérience négative doit toutefois se répéter selon Linstead (2013). La multiplication des événements de ce type n'aboutit pas en effet à une insensibilisation du témoin. Elle l'incite plutôt à devenir un « helpful altruistic bystander » en déclenchant un effet de rémanence qui prend la forme de rancœur. En sanctionnant indirectement l'auteur, le témoin évite d'avoir à se considérer complice d'actes qu'il condamne pour en avoir fait lui-aussi les frais. Rester inactif face à cette forme de violence symbolique qu'est un dénigrement infondé sous le prétexte de « ne pas se mêler des affaires des autres » constituerait en effet une forme d'engagement incohérent : le statut de témoin ne peut pas être neutre en effet (Linstead, 2013) puisque la simple passivité est en soit synonyme de permissivité, ou pire encore d'encouragement, à l'égard d'un acte qu'il déplore lui-même. L'abdication et l'évitement constitueraient une responsabilité morale, en d'autres termes une forme de lâcheté, de complicité, manifestement difficile à supporter pour lui. La réduction de sa prédisposition à l'entraide, parce qu'insidieuse, apparaît comme un moyen de résoudre le conflit d'intérêt qu'il vit entre son authenticité intrapersonnelle (Ménard & Brunet, 2012), c'est-à-dire la fidélité à soi-même, et sa vulnérabilité à l'auteur. Les dangers de la permissivité à l'égard du dénigrement devraient également alerter le manager : en tolérant de tels actes a fortiori injustes, elle les laisse se perpétuer, s'expose au risque de voir les comportements extra-rôles entre collaborateurs se raréfier, et in fine, la performance collective se dégrader. En ce sens, l'intérêt de l'organisation et celui individuel du témoin, par ailleurs lui aussi victime d'injustice, convergent.

Le degré d'hostilité cynique des témoins semble à l'inverse sans effet sur leur prédisposition à l'entraide au profit du dénigreur. Des scores élevés sur cette variable signifient une forte tendance à considérer autrui comme malhonnête ou asocial. Les personnes présentant ce trait de personnalité considèrent négativement leur entourage social et rencontrent apparemment autant de difficultés à s'identifier à la victime qu'à l'auteur. Elles n'ont de ce fait aucune raison de modifier leurs attitudes habituelles quand elles sont les témoins d'un dénigrement. Elles sont en quelque sorte « hors-jeu ». Une forte hostilité cynique conduit également à se concevoir en tant que victime selon Abraham (2000). Estimant à ce titre n'avoir reçu l'aide de personne quand ils en ont eu besoin, les témoins présentant ce trait de caractère n'en apportent donc pas non plus respectant en cela la logique de réciprocité.

Quoi qu'il en soit, l'intérêt du manager est de lutter contre l'injustice en général et le dénigrement en particulier s'il souhaite éviter que l'incivilité devienne progressivement la norme organisationnelle. Pour autant, l'action contre le dénigrement constitue un véritable défi managérial dans la mesure où son contrôle est très difficile (Noon & Delbridge, 1993). L'action peut néanmoins être orientée vers les deux autres protagonistes de la situation : l'auteur et la victime.

## IMPLICATIONS POUR LES TROIS PROTAGONISTES

Le manager peut en premier lieu s'adresser à l'auteur en lui démontrant que le dénigrement constitue une stratégie d'autopromotion inopportune non seulement pour des raisons morales mais aussi instrumentales : en critiquant autrui en son absence, il prend en effet le risque d'être sanctionné en retour puisqu'il ne peut être a priori certain du niveau de croyance du témoin dans la justice du monde. En ce sens, cette stratégie d'image (Fein & Spencer, 1997) est dangereuse. Vouloir se rehausser en se contrastant de la victime peut aboutir au résultat inverse. Sous les conditions précédemment exposées, la victime désignée du dénigrement n'est donc pas forcément la seule à être pénalisée. L'auteur peut être atteint par sa propre critique. Il s'expose au danger d'être progressivement marginalisé dans l'organisation faute de pouvoir bénéficier d'entraide. Pour éviter d'en arriver là, le manager peut développer la communication interne et ne pas entretenir un climat de rivalité interne. Wert et Salovey (2004) ont en effet montré qu'à défaut la probabilité du dénigrement est augmentée. L'effort de communication doit notamment avoir pour but d'améliorer la congruence des valeurs entre l'auteur potentiel et l'organisation pour qu'il n'ait pas à feindre des émotions. Sans cela, le décalage entre l'identité personnelle et le rôle professionnel est source de dégoût et finalement de dénigrement à l'égard de ceux qui incarnent ou adhèrent ouvertement à ces valeurs. La perception d'une compétence menacée par un climat de concurrence entre les salariés présente quant à elle un risque similaire a fortiori chez les salariés faiblement dotés de pouvoir (Cho & Fast, 2012).

Une action managériale en faveur des victimes potentielles du dénigrement peut également être imaginée. Deux familles d'antécédents ont été identifiées par Bowling et Beehr (2006) : elles tiennent à l'environnement de travail et aux caractéristiques personnelles. L'organisation peut en premier lieu être tenue pour responsable de la situation notamment quand elle est stressante et lorsqu'une culture permissive est entretenue. Le stress fragilise en effet et fait du salarié qui en est victime une cible facile du dénigreur. Les très forts déséquilibres dans la distribution des pouvoirs sont également propices au dénigrement dans la mesure où ils sont à l'origine d'un rapport coût/bénéfice potentiellement très favorable aux yeux de l'auteur. La démonstration par la victime potentielle d'un profil de personnalité plutôt caractérisé par la soumission renforce encore un peu plus ce risque. Il en va de même des comportements de colère, de peur, d'angoisse, de tristesse et de dépression qui font apparaître le salarié comme hostile, exigeant, et socialement difficile (Aquino & Thau, 2009). Une fois le salarié labellisé en tant que victime, ses actions sont sur-interprétées. Autrement dit, ce qui était auparavant considéré comme normal devient congruent avec ce label et le processus de dépréciation s'auto-entretient (Taylor, Wood & Lichtman, 1983). La victime internalise quant à elle peu à peu ces réponses et finit par se percevoir elle-même en tant que victime. L'action managériale consiste ainsi à lutter contre le stress au travail et à aider la victime à entamer un travail sur elle-même pour modifier son comportement. L'ensemble de ces conclusions théoriques et pratiques doit toutefois être pris avec précaution dans la mesure où l'expérimentation proposée présente des limites et que des pistes de recherche restent à poursuivre.

## LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE

De nombreuses garanties ont été prises pour assurer la validité interne de l'expérimentation menée, notamment celle de questionner des salariés plutôt que de simples étudiants sans expérience professionnelle. Malgré cela, différentes variables peuvent difficilement être contrôlées en laboratoire. Il en va ainsi du degré de sympathie que le témoin peut porter à la victime. Cette particularité de la relation, construite au fil des interactions sociales, exerce elle aussi une influence directe (Haynes & Olson, 2006) ou modératrice (Kurland & Pelled, 2000) sur l'intensité de la menace adressée à la croyance dans la justice du monde. Elle est malheureusement impossible à reproduire artificiellement. De la même manière, une situation réelle de travail peut être moins polarisée que pouvaient l'être nos deux scénarios. Elle peut être plus ambiguë et déboucher sur une attribution moins exclusive de la responsabilité du dénigrement. La réaction du témoin pourrait en conséquence s'en trouver affectée. Deux autres variables pourraient probablement agir sur la réaction du témoin : sa confiance acquise, au gré des expériences vécues, dans les mécanismes institutionnels ayant pour but de punir les auteurs d'une injustice et sa propension à ressentir de la détresse et de l'insatisfaction face aux événements négatifs de la vie (Watson & Clark, 1984). Ce score d'affectivité négative augmenterait la susceptibilité et la tendance à réagir si l'on en croit les conclusions de Larsen et Ketelaar (1991). Ensemble, ces variables pourraient compléter le corpus de connaissances dédiées aux conséquences de l'injustice organisationnelle. Différentes facettes du dénigrement au travail pourraient également être questionnées en complément : la nature même de l'évènement déclencheur (Furnham, 2003), le contenu du dénigrement – professionnel ou personnel ? -, les différences de pouvoir et de position des protagonistes dans le réseau social de l'organisation, l'influence des autres témoins sur la perception de l'injustice (Lind, et al., 1998) pourraient affiner les conclusions. Au niveau méthodologique, une autre limite dérive du nombre insuffisant de participants pour permettre de tester dans un modèle unique d'éventuels effets d'interactions multiples entre les modérateurs (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2013). Des analyses en équations structurelles seraient à ce titre les bienvenues pour raffiner d'un point de vue statistique les conclusions. Enfin, la mesure de la persistance dans le temps des effets négatifs du dénigrement sur le témoin et sur l'organisation compléterait utilement les connaissances en la matière.

## ANNEXE

### Scénario 1

(NDLR : attribution de la responsabilité à la victime du dénigrement)

M Legoupil est salarié d'une grande entreprise de production qui emploie plus de mille personnes. Elle dégage des bénéfices depuis de nombreuses années sans interruption. M Legoupil y travaille depuis dix-sept ans en tant qu'ouvrier professionnel de niveau 2. Il est passé du niveau 3 au niveau 2 cinq ans après avoir été embauché dans cette entreprise. Depuis, il n'est pas parvenu à obtenir une promotion au niveau 1 malgré ses demandes répétées. Il estime être injustement bloqué dans sa progression de carrière. Il dispose en effet de tous les diplômes et de toutes les qualifications nécessaires pour occuper son poste. Il arrive toujours à l'heure et ne quitte jamais son poste à l'avance. Par contre, il ne parvient pas à produire le même nombre de pièces que ses collègues. Il ne parvient pas non plus à respecter les normes de qualité imposées. Dans son équipe, il n'a pas forcément une excellente réputation. Souvent de mauvaise humeur, il a tendance à s'isoler et à travailler de son côté. Il ne rend pas service quand on lui demande. D'après ses collègues, il est souvent d'humeur noire. En un mot, il n'a pas forcément l'image d'un « bon camarade ».

A cause du refus qui lui est opposé d'être promu au niveau 1, il ne bénéficie que des très rares augmentations générales annuelles de salaire, c'est-à-dire des augmentations accordées indistinctement à tous les salariés de l'entreprise. Aucune augmentation individuelle ne lui a été attribuée depuis douze ans. Légalement, l'employeur respecte le droit puisque le salaire de M Legoupil est au niveau du minimum imposé par la convention collective pour les ouvriers professionnels de niveau 2. Les conditions de travail qui lui sont imposées sont identiques à celles des autres salariés. Elles sont acceptables. La pénibilité du travail est faible sur son poste. Bien qu'organisée en équipes, l'entreprise fonctionne uniquement durant les heures classiques de bureau. Les horaires imposés à chacun sont stables d'une semaine à l'autre. Sur son poste qui n'implique pas de tâches répétitives et cadencées, M Legoupil comme les autres salariés n'a pas à supporter une posture pénible et n'a pas à porter de charges lourdes. Il ne manipule pas plus d'agent chimique dangereux qu'il n'est exposé à des températures extrêmes.

Vous êtes employé dans la même entreprise que M Legoupil mais pour un autre service que le sien. Si lui est en production, vous relevez quant à vous des services administratifs. Vous n'êtes donc pas en concurrence avec lui pour une promotion. Vous ne connaissez pas personnellement M Legoupil mais vous avez entendu parler de sa situation professionnelle. Vous en avez discuté avec l'un de vos collègues, M BRUNY qui n'a pas eu lui non plus à faire personnellement ou professionnellement avec M Legoupil. Voilà le point de vue de M BRUNY sur M Legoupil :

- Bon d'accord, il n'a pas eu d'augmentation de salaire depuis douze ans. D'accord, il attend toujours sa promotion au niveau 1. Mais à mon avis, il peut encore attendre longtemps. Tu as vu ses résultats ? Certains collègues font beaucoup mieux que lui. Et puis la qualité... D'après ce qu'on m'a dit, c'est franchement pas terrible. Il se moque du monde. Il fait n'importe quoi ou plutôt il n'en fait qu'à sa tête. D'ailleurs, plusieurs de ses collègues se sont plaints de lui paraît-il. Chaque fois qu'on lui demande un coup de main, c'est non ! Il fait toujours la tête. Il paraît qu'on a toujours

l'impression de le déranger. Moi je ne le connais pas bien mais, franchement, je ne me verrais pas bosser avec lui. Jamais serviable, toujours de mauvais poil, toujours à se plaindre de la moindre broutille. Merci l'ambiance ! Il paraît qu'on ne l'a jamais entendu faire la moindre proposition constructive dans son équipe. Il n'est jamais volontaire pour rien. Et tu as vu à quelle heure il part ? Ça, il n'y a pas de danger qu'il fasse du rabe. Avec lui, l'heure, c'est l'heure. Tu peux en être sûr. En fait, Legoupil ne pense qu'à sa pomme. Il donne l'apparence d'un mec qui fait son tafte mais on ne peut pas compter sur lui.

#### Scénario 2

*(NDLR : attribution de la responsabilité à l'auteur du dénigrement)*

M Legoupil est salarié d'une grande entreprise de production qui emploie plus de mille personnes. Elle dégage des bénéfices depuis de nombreuses années sans interruption. M Legoupil y travaille depuis dix-sept ans en tant qu'ouvrier professionnel de niveau 2. Il est passé du niveau 3 au niveau 2 cinq ans après avoir été embauché dans cette entreprise. Depuis, il n'est pas parvenu à obtenir une promotion au niveau 1 malgré ses demandes répétées. Il estime être injustement bloqué dans sa progression de carrière. Il dispose en effet de tous les diplômes et de toutes les qualifications nécessaires pour occuper son poste. De plus, tous les indicateurs le montrent, sa performance au travail est très bonne et supérieure à la moyenne de celle de ses collègues. Il produit plus que le nombre de pièces attendues. Il parvient à respecter les normes de qualité imposées. Il arrive toujours à l'heure et ne quitte jamais son poste à l'avance. M Legoupil est généralement de bonne humeur. Il accepte de rendre service quand un collègue de son équipe lui demande. Toutefois, il est plutôt introverti et exigeant. Il a tendance à être peu tolérant à l'égard des erreurs des autres. Il travaille plutôt de son côté mais sans rechigner à la tâche.

A cause du refus qui lui est opposé d'être promu au niveau 1, il ne bénéficie que des très rares augmentations générales annuelles de salaire, c'est-à-dire des augmentations accordées indistinctement à tous les salariés de l'entreprise. Aucune augmentation individuelle ne lui a été attribuée depuis douze ans. Légalement, l'employeur respecte le droit puisque le salaire de M Legoupil est au niveau du minimum imposé par la convention collective pour les ouvriers professionnels de niveau 2. Les conditions de travail qui lui sont imposées sont identiques à celles des autres salariés. Elles sont acceptables. La pénibilité du travail est faible sur son poste. Bien qu'organisée en équipes, l'entreprise fonctionne uniquement durant les heures classiques de bureau. Les horaires imposés à chacun sont stables d'une semaine à l'autre. Sur son poste qui n'implique pas de tâches répétitives et cadencées, M Legoupil comme les autres salariés n'a pas à supporter une posture pénible et n'a pas à porter de charges lourdes. Il ne manipule pas plus d'agent chimique dangereux qu'il n'est exposé à des températures extrêmes.

Vous êtes employé dans la même entreprise que M Legoupil mais pour un autre service que le sien. Si lui est en production, vous relevez quant à vous des services administratifs. Vous n'êtes donc pas en concurrence avec lui pour une promotion. Vous ne connaissez pas personnellement M Legoupil mais vous avez entendu parler de sa situation professionnelle. Vous en avez discuté avec l'un de vos collègues, M BRUNY qui n'a pas eu

lui non plus à faire personnellement ou professionnellement avec M Legoupil. Voilà le point de vue de M BRUNY sur M Legoupil :

- Bon d'accord, il n'a pas eu d'augmentation de salaire depuis douze ans. D'accord, il attend toujours sa promotion au niveau 1. Mais à mon avis, il peut encore attendre longtemps. Tu as vu ses résultats ? Certains collègues font beaucoup mieux que lui. Et puis la qualité... D'après ce qu'on m'a dit, c'est franchement pas terrible. Il se moque du monde. Il fait n'importe quoi ou plutôt il n'en fait qu'à sa tête. D'ailleurs, plusieurs de ses collègues se sont plaint de lui paraît-il. Chaque fois qu'on lui demande un coup de main, c'est non ! Il fait toujours la tête. Il paraît qu'on a toujours l'impression de le déranger. Moi je ne le connais pas bien mais, franchement, je ne me verrais pas bosser avec lui. Jamais serviable, toujours de mauvais poil, toujours à se plaindre de la moindre broutille. Merci l'ambiance ! Il paraît qu'on ne l'a jamais entendu faire la moindre proposition constructive dans son équipe. Il n'est jamais volontaire pour rien. Et tu as vu à quelle heure il part ? Ça, il n'y a pas de danger qu'il fasse du rabe. Avec lui, l'heure, c'est l'heure. Tu peux en être sûr. En fait, Legoupil est comme Gérard de l'atelier qualité : il ne pense qu'à sa pomme. Il donne l'apparence d'un mec qui fait son taffe mais on ne peut pas compter sur lui. Il y en a plus qu'on ne le croit dans la boîte des comme ça.

## REFERENCES

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Akreml, A.E., Nasr, M.I. & Richebé, N. (2014). Relational, Organizational and Individual Antecedents of the Socialization of New Recruits. *M@n@gement*, 17(5), 317-345.
- Andersson, L.M. & Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Aquino, K. & Reed, A. (2002). The Self-importance of Moral Identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440.
- Aquino, K. & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60, 717-740.
- Armstrong, J.S. & Overton, T.S. (1977). Estimating Non Response Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Barley, S.R. (1991). Contextualizing Conflict: Notes on the Anthropology of Disputes and Negotiations. In M.H. Bazerman, R.J. Lewicki & B.H. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (pp. 165-202). Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press.
- Baumeister, R.F., Vohs, K.D. & Zhang, L. (2004). Gossip as Cultural Learning. *Review of General Psychology*, 8(2), 111-121.
- Bies, R.J. (2002). Interactional (In)justice: The Sacred and the Profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Biétry F., Creusier J., Camus S. & Laroche P. (2014). Perceived Supports, Affective Commitments and Subjective Career Success: A Person-centered Approach. *M@n@gement*, 17(1), 1-19.
- Blau, P.M. (1964), *The Dynamics of Democracy*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Bowling, N.A. & Beehr, T.A. (2006). Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.
- Brockner, J., Tyler, T.R. & Cooper-Schneider, R. (1992). The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, the Harder They Fall. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 241-261.
- Cho, Y. & Fast, N.J. (2012). Power, Defensive Denigration, and the Assuaging Effect of Gratitude Expression. *Journal of Experimental Psychology*, 48(3), 778-782.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cook, W.W. & Medley, D.M. (1954). Proposed Hostility and Pharisic Virtue Scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38(6), 414-418.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. & Rupp, D.E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Dalal, R.S. (2005). A Meta-analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-155.
- Dalbert, C., Montada, L. & Schmitt, M. (1987). Glaube an eine gerechte Welt als Motiv: Validierungskorrelate zweier Skalen. *Psychologische Beiträge*, 29(4), 596-615.
- De Cremer, D. & Van Hiel, A. (2006). Effects of another Person's Fair Treatment on One's own Emotions and Behaviors: The Moderating Role of How Much the Other Cares for You. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 231-249.
- Delhomme, P. & Meyer, T. (2002), *La recherche en psychologie sociale. Projets, méthodes et techniques*, Paris: Armand Colin.
- Dubois, N. (2009), *La norme d'intériorité et le libéralisme*, Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Dunford, B.B., Jackson, C.L., Boss, A.D., Tay, L. & Boss, R.W. (2015). Be Fair, your Employees are Watching: A Relational Response Model of External Third-party Justice. *Personnel Psychology*, 68(2), 319-352.
- Ellard, J.H. & Skarlicki, D.P. (2002). A Third Party Observer's Reactions to Employee Mistreatment: Motivational and Cognitive Processes in Deservingness Assessments. *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice*, 2, 133-158.
- Fein, S. & Spencer, S.J. (1997). Prejudice as Self-image Maintenance: Affirming the Self through Derogating Others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 31-44.
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 114-140.
- Folger, R. (2001), *Fairness as Deonance*, Charlotte, NC: Information Age.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (2001). Fairness Theory: Justice as Accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Foster, E.K. (2004). Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions. *Review of General Psychology*, 8(2), 78-99.
- Furnham, A. (2003). Belief in a Just World: Research Progress over the Past Decade. *Personality and Individual Differences*, 34(5), 795-817.

- Georgesesen, J.C. & Harris, M. (1998). Why's my Boss always Holding me Down? A Meta-analysis of Power Effects on Performance Evaluations. *Personality and Social Psychology Review*, 2(3), 184-195.
- Gherardi, S. (2017). Which is the Place of Affect within Practice-based Studies? *M@n@gement*, 20(2), 208-220.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Greenberg, J. (2001). The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 245-272). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Greenglass, E.R. & Julkunen, J. (1989). Construct Validity and Sex Differences in Cook-Medley Hostility. *Personality and Individual Differences*, 10(2), 209-218.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis A Global Perspective*, 7th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2013), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hayes, A.F. & Preacher, K.J. (2014). Statistical Mediation Analysis with a Multicategorical Independent Variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451-470.
- Haynes, G.A. & Olson, J.M. (2006). Coping with Threats to Just-world Beliefs: Derogate, Blame or Help? *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 664-682.
- Heider, F. (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, NY: Wiley.
- Heine, S.J., Proulx, T. & Vohs, K.D. (2006). The Meaning Maintenance Model: On the Coherence of Social Motivations. *Personality and Social Psychology Review*. 10(2), 88-110.
- 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), 228-238.
- Hoffman, B.J., Blair, C.A., Meriac, J.P. & Woehr, D.J. (2007). Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Kay, A.C., Jost, J.T. & Young, S. (2005). Victim Derogation and Victim Enhancement as Alternate Routes to System Justification. *Psychological Science*, 16(3), 240-246.
- Kelley, H.H. (1973). The Processes of Causal Attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107-128.
- Kuhn, T. (1962), *The Structure of Science Revolution*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Kurland, N.B. & Pelled, L.H. (2000). Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace. *Academy of Management Review*, 25(2), 428-438.
- Lambert, D.M. & Harrington, T.C. (1990). Measuring Non Response Bias in Customer Service Mail Surveys. *Journal of Business Logistics*, 11(2), 5-25.
- Larsen, R.J. & Ketelaar, T. (1991). Personality and Susceptibility to Positive and Negative States. *Journal of Personal and Social Psychology*, 61(1), 132-140.
- LePine, J.A., Erez, A. & Johnson, D.E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizen Behavior: A Critical Review and Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Lerner, J.S., Goldberg, J. & Tetlock, P. (1998). Sober Second Thought: The Effects of Accountability, Anger, and Authoritarianism on Attributions of Responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(6), 563-574.
- Lerner, M. (1980), *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion*, New York, NY: Plenum.
- Lind, E.A., Kray, L. & Thompson, L. (1998). The Social Construction of Injustice: Fairness Judgements in Response to Own and Others' Unfair Treatment by Authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75(1), 1-22.
- Linstead, S. (2013). Organizational Bystanding: Whistleblowing, Watching the Work Go By or Aiding and Abetting? *M@n@gement*, 16(5), 680-696.
- Mayer, D.M. (2012). A Positive Lens on Organizational Justice: Toward a Moral, Constructive, and Balanced Approach to Reactions to Third-party (In)justice. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 316-324). New York, NY: Oxford University Press Inc.
- Ménard, J. & Brunet, L. (2012). Authenticité et bien-être au travail : Une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques*, 18(1), 89-101.
- Meyer, V. & Walter, J. (2003). Méthode des scénarios et communication des organisations. *Questions de Communication*, 4, 381-393.
- Noon, M. & Delbridge, R. (1993). News from Behind my Hand: Gossip in Organizations. *Organization Studies*, 14(1), 23-36.
- O'Reilly, J. & Aquino, K. (2011). A Model of Third Parties' Morally Motivated Responses to Mistreatment in Organizations. *Academy of Management Review*, 36(3), 526-543.
- Organ, D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 43-72). Vol. 12. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Organ, D., Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (2006), *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Skarlicki, D.P. & Kulik, C.T. (2005). Third-party Reactions to Employee (Mis)treatment: A Justice Perspective. *Research in Organizational Behavior*, 26, 183-229.
- Taylor, S., Wood, J. & Lichtman, R. (1983). It Could Be Worse: Selective Evaluation as a Response to Victimization. *Journal of Social Issues*, 39(2), 19-40.
- Turillo, C.J., Folger, R., Lavelle, J.L., Umphress, E.E. & Gee, J.O. (2002). Is Virtue its Own Reward? Self-sacrificial Decisions for the Sake of Fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 839-865.
- Turnley, W.H. & Bolino, M.C. (2001). Achieving Desired Images while Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-monitoring in Impression Management. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 351-360.
- Venkataramani, V. & Dalal, R.S. (2007) Who Helps and Harms Whom? Antecedents of Interpersonal Helping and Harming in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 952-966.
- Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G.W. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176.
- Watson, D. & Clark, L.A. (1984). Negative Affectivity: The Disposition to Experience Aversive Emotional States. *Psychology Bulletin*, 96(3), 465-490.
- Wert, S.R. & Salovey, P. (2004). A Social Comparison Account of Gossip. *Review of General Psychology*, 8(2), 122-137.
- Zhu, L.L., Martens, J.P. & Aquino, K. (2012). Third Party Responses to Justice Failure: An Identity-based Meaning Maintenance Model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 129-151.

---

**Franck Biétry** est maître de conférences habilité à diriger des recherches. Spécialiste d'organizational behavior, ses publications dans des revues comme *Revue de gestion des ressources humaines*, *M@n@gement*, *Organizational Research Methods*, *Revue Française de Gestion*, *Finance Contrôle Stratégie* etc. ont essentiellement porté sur le bien-être au travail, l'implication multiple et le dialogue social en entreprise. Avec Jordane Creusier, ils sont les concepteurs de l'échelle positive de mesure du bien-être au travail (EPBET). Franck Biétry est également l'auteur de plusieurs ouvrages académiques et a assuré la direction pédagogique de différents masters de gestion des ressources humaines à destination d'un public de cadres en formation continue.

**Jordane Creusier Ph.D.**, est maître de conférences HDR à l'Institut universitaire de Technologie de Nouméa en Nouvelle Calédonie. Ses travaux portent principalement sur le comportement organisationnel et plus particulièrement sur le bien-être au travail et sur l'implication. Il s'intéresse également beaucoup aux aspects méthodologiques de la recherche. Il a obtenu son doctorat en 2013. Avant, il était responsable qualité dans l'industrie agro-alimentaire. Ses travaux ont été publiés dans des revues très bien classées comme *Organizational Research Method*, *M@n@gement*, *Revue de gestion des Ressources Humaines* et *Management international*.