

# L'engagement affectif organisationnel : un modérateur dans la relation unissant les normes groupales perçues et les comportements anti-organisationnels au travail?

**MATHIEU FORGET & AUDREY-ANNE LALANDE**  
Université de Montréal

Cette étude vise à vérifier les effets de l'engagement affectif envers son organisation (engagement affectif organisationnel) dans la relation unissant les normes groupales perçues et les comportements anti-organisationnels au travail (CAOT). L'engagement affectif organisationnel est généralement défini comme étant l'attachement émotionnel, l'identification et l'investissement en milieu de travail. La présente étude postule que l'engagement affectif organisationnel agit comme modérateur dans la relation entre les normes groupales perçues et les CAOT. Les données ont été recueillies auprès d'un échantillon de 219 employés dans différents milieux. Les résultats démontrent que l'analyse de modération catégorielle est significative de sorte que l'intensité de l'engagement affectif organisationnel influence la relation entre les normes groupales perçues et les CAOT. Lorsque l'engagement affectif organisationnel est fort, la valeur prédictive des normes groupales perçues sur les CAOT diminue. Au contraire, lorsque l'engagement affectif organisationnel est faible, la valeur prédictive des normes groupales perçues sur les CAOT augmente.

*Mots-clés* : normes groupales perçues, engagement affectif organisationnel, comportements anti-organisationnels au travail, organisation, déviance

This study aims to find the effects of organizational affective commitment (OAC) on the relationship between perceived group norms and counterproductive work behaviors (CWB). Organizational affective commitment is usually defined as an emotional attachment coupled with identification to the organization and personal investment in the workplace. This examination suggests that organizational affective commitment acts as a moderator of the relationship between perceived group norms and CWB. The research sample is composed of 219 employees from different workplaces. Results show that the regression analysis for categorical moderators was significant such that the intensity of OAC influences the relationship between perceived group norms and CWB. Indeed, when organizational affective commitment is strong, the predictive value of perceived group norms on CWB weakens. On the contrary, when organizational affective commitment is weak, the predictive value of perceived group norms on CWB increases.

*Keywords*: perceived group norms, organizational affective commitment, counterproductive work behavior, organization, deviance

Les comportements anti-organisationnels au travail (CAOT), tels que l'absentéisme, le vol et le

---

Nous tenons à remercier le professeur de psychologie Jean-Sébastien Boudrias de l'Université de Montréal ainsi que le doctorant en psychologie de l'Université de Montréal Guillaume Duguay. Aussi, nous remercions la professeure de psychologie Roxane de la Sablonnière de l'Université de Montréal et l'équipe d'évaluateurs du JIRIRI pour leur rétroaction. Toute correspondance concernant cet article doit être adressée à Mathieu Forget (courriel : mathieu.forget@umontreal.ca).

vandalisme, ont une prévalence de l'ordre de 33 % à 75 % dans la population (Harper, 1990). De plus, selon Rioux, Roberge, Brunet, Savoie et Courcy (2005), sur une période de 6 mois, près de 90 % des employés commettraient au moins un des comportements précédemment énoncés. Les CAOT les plus graves reçoivent généralement un traitement médiatique de plus grande envergure, ce qui les exacerbe d'autant plus auprès de la population en général (Leblanc et al., 2004; Neuman & Baron, 1998). Les CAOT peuvent être définis comme étant « tout comportement d'un membre de l'organisation qui dévie des normes socialement admises, et ce faisant, porte atteinte à

l'organisation ou à l'un de ses membres » (Simard et al., 2004, p.75). Il est aussi nécessaire de compléter la définition des CAOT en ajoutant que ce sont des comportements allant contre les normes de l'organisation en causant potentiellement des dommages à cette dernière (Robinson & Bennett 1995). Pour les entreprises et la société, les CAOT représentent des coûts considérables en frais reliés aux poursuites judiciaires de même que pour l'embauche et la formation de nouveau personnel afin de remplacer les contrevenants congédiés (Labig, 1995). D'autres auteurs soulignent aussi les coûts liés à la santé et à la sécurité au travail notamment dans les cas de sabotage de machinerie pouvant blesser le prochain utilisateur (Gutek & Koss, 1993). En outre, la violence de certains CAOT mine les relations de travail et affecte négativement le climat organisationnel en plus d'augmenter le stress des travailleurs et l'absentéisme (Chappell & Di Martino, 2000). Sachant que les CAOT sont, somme toute, assez répandus et qu'ils génèrent autant de coûts, il est essentiel de se pencher sur le problème.

En ce sens, des études ont observé un lien positif entre les normes groupales perçues et l'émission de CAOT. Parallèlement, un lien négatif a aussi été noté entre l'engagement affectif organisationnel et l'émission de CAOT. D'ailleurs, l'engagement affectif est le type d'engagement organisationnel le plus probable d'influencer les CAOT (Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008). Cependant, aucune étude n'a considéré l'interaction entre la variable des normes groupales perçues et celle de l'engagement affectif organisationnel afin d'en mesurer l'impact sur les CAOT. Pourtant, ne serait-il pas envisageable que l'intensité de l'engagement affectif organisationnel chez un individu puisse inhiber ou, à l'inverse, favoriser le lien entre les normes groupales et les CAOT?

Aussi, plusieurs recherches effectuées jusqu'à maintenant ont seulement ciblé quelques CAOT tels l'absentéisme, le vol ou le sabotage. De surcroît, les études précédentes ont, pour la plupart, examiné les CAOT du point de vue de la victime et non de celui commettant ces comportements (Leblanc et al., 2004). Ceci représente une lacune puisque seulement un angle des CAOT est abordé et cet angle ne renseigne pas sur les motivations que peuvent avoir les individus émettant les CAOT.

L'étude actuelle se démarque des autres en offrant, d'une part, l'opportunité d'étudier les variables de l'engagement affectif, des normes groupales perçues et des CAOT en interactions et non de façon indépendante. D'autre part, cette recherche propose d'examiner un large éventail de CAOT et ce, sous le point de vue de l'auteur de ces comportements. Finalement, l'examen actuel innove en réalisant une analyse de modération afin de mesurer le possible effet tampon de l'engagement affectif organisationnel entre les normes groupales perçues et les CAOT.

### **Lien entre les normes groupales perçues et les CAOT**

Les normes peuvent être définies comme les règles de conduite ou les critères de comportements acceptables au sein d'un groupe et adoptés par tous ses membres (Robbins & Judge, 2007). Ces auteurs précisent que ce sont globalement des critères explicites ou implicites d'attitudes et de comportements fixés et partagés par les membres d'un même groupe. En réalité, dans chaque entreprise, des systèmes de régulation implicites et explicites sont mis en place par la direction et par les employés. Par exemple, l'organisation peut décider de certaines normes et les appliquer de façon explicite en établissant des sanctions connues de tous dans le cas où la règle n'est pas respectée. Par ailleurs, les employés de l'entreprise peuvent eux aussi avoir un système normatif. Ces normes peuvent être soit formelles, ce qui implique qu'elles seront régulées par des lois ou des ententes claires, ou informelles, c'est-à-dire sous-entendues et attendues de la part du groupe. Pour la présente étude, c'est la perception de l'individu quant aux normes groupales véhiculées par son groupe de travail qui sera abordée. Selon Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe (2002), les normes groupales peuvent grandement orienter le comportement d'un individu dans son milieu professionnel. Tepper et al. (2008), de leur côté, ont noté que la quantité de CAOT émis par les collègues est liée au nombre de CAOT produits par les membres ayant pu être témoins de leurs agissements. Les mêmes auteurs ont d'ailleurs observé que les normes groupales perçues sont corrélées positivement à l'émission de CAOT. Ainsi, plus un groupe favorise l'émission de CAOT, plus ses membres risquent d'en émettre.

Ces observations peuvent en partie être expliquées par le modèle de Lewin (1943). Ce modèle expose la relation entre employés, groupe d'employés et groupe de direction et leur proximité en fait de fréquences d'interactions. Selon Lewin (1943), les groupes le plus près de l'employé sont les plus susceptibles d'avoir davantage d'influence sur ce dernier à bien des égards. Aussi, le groupe détenant la plus grande influence sur l'individu possède fort probablement le pouvoir de tempérer et de moduler l'influence des instances plus éloignées, c'est-à-dire la direction de l'entreprise. Par exemple, un individu près de ses pairs et affectivement éloigné des plus hautes sphères de direction aura une plus grande probabilité d'intégrer les normes de ses collègues et risque d'avoir peu de considération pour les normes de l'entreprise. Par ailleurs, une des raisons qui mène à l'intégration durable des normes du groupe proximal est que les interactions sont plus fréquentes avec les pairs dudit groupe et qu'elles se font sur une base régulière (Lewin, 1943). Ainsi, en supposant que les normes groupales encouragent des CAOT, il apparaît logique de présumer que l'employé qui les intègre commet plus facilement des CAOT.

#### **Lien entre l'engagement affectif organisationnel et les CAOT**

Après avoir examiné la relation existant entre les normes groupales et les CAOT, il convient de s'attarder à l'engagement affectif organisationnel afin de voir de quelle façon il pourrait venir moduler cette relation. L'engagement affectif organisationnel est défini comme étant le désir de rester avec l'organisation, le tout basé sur une certaine identification et une implication envers cette dernière (Allen & Meyer, 1996). En fait, l'identification à l'organisation est une composante fondamentale de l'engagement affectif organisationnel et semble être déterminante en ce qui a trait à l'émission ou non de CAOT (Meyer & Allen, 1997). De façon générale, un fort engagement affectif diminue la fréquence d'émission de CAOT dans l'entreprise, autant envers l'organisation qu'envers les individus (Tepper et al., 2008). À ce sujet, Liao, Joshi, et Chuang (2004) de même que Tepper et al. (2008) ont observé que l'engagement affectif envers l'organisation est corrélé négativement avec l'émission de CAOT. Tepper et al. (2008) expliquent également qu'un employé fortement engagé tend à agir pour les meilleurs intérêts de l'organisation et évite les CAOT. Inversement, un

individu faiblement engagé s'identifie moins à son organisation et a plus tendance à émettre des actes déviant; Tepper et al. (2008) soulignent que ce sont ces individus que l'on devrait le plus motiver à devenir engagés.

Ces résultats sont cohérents avec le modèle théorique de Hunt et Morgan (1994) qui suggère que le fait d'être dévoué envers son organisation serait un bon protecteur contre l'émission de CAOT. Le modèle examine en fait les comportements pro-organisationnels ou, en d'autres mots, les comportements favorisant le bien-être de l'organisation. Ce type de comportements serait, selon eux, un bon protecteur contre l'émission de CAOT. Hunt et Morgan (1994) ajoutent que plus un employé adopte des comportements pro-organisationnels, plus il risque d'être affectivement engagé envers son organisation. Donc, à la lumière de ce modèle, il est possible de supposer que l'émission de comportements bénéfiques à l'organisation devrait être encouragée puisque la résultante est un engagement affectif organisationnel fort et que cela tend à minimiser la fréquence de CAOT émis par un employé.

#### **Rôle modérateur possible de l'engagement affectif organisationnel**

En sachant qu'un engagement affectif organisationnel élevé agit comme facteur de protection quant à l'adoption de certains CAOT (Tepper et al., 2008), la supposition qu'il protège aussi de l'influence négative des pairs n'est pas à exclure. Dans un milieu où les collègues adoptent des normes déviantes pour l'organisation, tout employé n'est pas obligé de s'y conformer et d'être ainsi prédisposé à émettre des CAOT (Tepper et al., 2008). Il est donc envisageable que l'engagement affectif puisse diriger les comportements de chacun minimisant ainsi l'impact négatif que pourrait avoir un groupe de collègues déviant (Bentein et al., 2002). Par le fait même, un individu possédant un fort engagement affectif organisationnel pourrait être susceptible de résister aux pressions de son groupe de travail alors qu'au contraire, un individu possédant un faible engagement affectif organisationnel serait susceptible d'intégrer les pratiques de ses pairs. Suivant ces idées, la formulation d'une hypothèse soutenant le rôle modérateur de l'engagement affectif organisationnel a été effectuée.

## EFFETS DE L'ENGAGEMENT AFFECTIF ORGANISATIONNEL

Tel qu'illustré à la figure 1, il est attendu que l'engagement affectif organisationnel agit comme modérateur dans la relation entre les normes groupales perçues et les CAOT. Plus spécifiquement, si l'engagement affectif organisationnel est fort, la valeur prédictive des normes groupales perçues sur les CAOT diminue. Au contraire, lorsque l'engagement affectif organisationnel est faible, la valeur prédictive des normes groupales perçues sur les CAOT augmente. En d'autres mots, les normes groupales perçues seront corrélées positivement avec les CAOT lorsque l'engagement affectif est faible alors qu'au contraire, aucune corrélation significative n'est attendue entre ces deux mêmes variables si l'engagement affectif est fort. La force de l'engagement affectif influencera donc le pouvoir prédictif des normes groupales perçues sur l'émission de CAOT chez les employés.

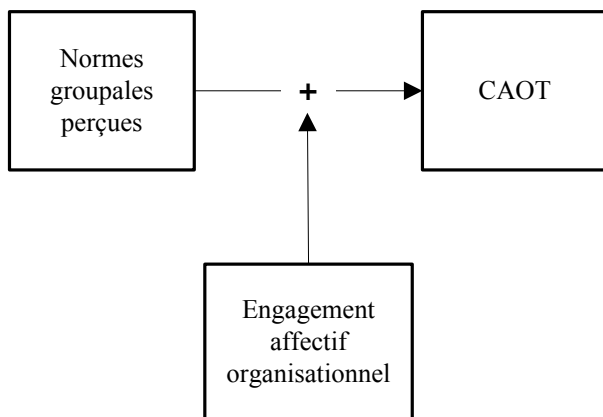


Figure 1. Effet modérateur de l'engagement affectif organisationnel unissant les normes groupales perçues aux CAOT.

### Méthode

#### Participants

L'étude a été réalisée sur une population âgée de 18 ans et plus occupant un emploi depuis au moins un mois à raison de 30 à 49 heures par semaine. La taille de l'échantillon était de 219 participants, soit 78 hommes (35,62 %) et 141 femmes (64,38 %). Les participants étaient âgés en moyenne de 33,60 années ( $\bar{E}-T=12.20$ ). Le nombre d'années d'ancienneté moyen au sein de l'organisation actuelle était de 6,59 années ( $\bar{E}-T=7.78$ ). À noter ici qu'il était favorable pour

l'étude d'avoir une population hétérogène quant au nombre d'années d'ancienneté au travail car cela offrait non seulement plus de chances d'observer différents niveaux d'engagement affectif, mais également de posséder un échantillon plus représentatif de la population travaillant à l'intérieur des organisations. La collecte de données a été effectuée selon la technique de l'échantillon dit « de convenance », c'est-à-dire en fonction des contacts des chercheurs. Le groupe de recherche comprenait une vingtaine de personnes distribuant le questionnaire à un maximum de contacts possible. Ces contacts pouvaient eux-mêmes les distribuer à leur entourage. Quatre participants ont rempli le questionnaire en anglais. Ils ont toutefois été retirés de l'étude puisqu'ils ne constituaient pas une proportion assez grande dans l'échantillon pour comparer leurs résultats avec les répondants du questionnaire en français. De plus, il a été jugé que les questionnaires en deux langues différentes n'évaluaient peut-être pas de façon équivalente les variables.

#### Procédure

Les participants devaient répondre à un questionnaire de 197 items prenant en moyenne 30 minutes à compléter. Un même questionnaire a été utilisé par plusieurs groupes de recherche étudiant différents sujets; l'examen actuel n'a donc ciblé que les 74 items mesurant les CAOT, les normes groupales perçues et l'engagement affectif organisationnel. Le questionnaire était disponible tant en français qu'en anglais, de même qu'en version électronique ou papier-crayon. La collecte de données s'est déroulée sur quatre semaines. La passation ne s'est faite qu'en un seul temps. La participation était sur une base totalement volontaire et anonyme. Les individus sondés ont d'ailleurs été avisés de ces modalités dans le formulaire de consentement disponible sur les deux types de questionnaires (en ligne et papier-crayon). Les participants ont également été avertis que les résultats ne seraient disponibles qu'à l'équipe de recherche et ne seraient utilisés qu'aux fins de l'étude. Ces renseignements ont été divulgués afin de maximiser l'honnêteté des réponses des participants. Dans le formulaire de consentement, les participants ont été informés que l'étude portait sur leur perception de leur environnement de travail ainsi que leurs divers

comportements au travail. Les répondants n'ont été, à aucun moment, informés de l'hypothèse de recherche.

Les résultats des questionnaires en ligne ont été comptabilisés directement dans un logiciel d'analyses statistiques (Statistical Package for Social Sciences) permettant ainsi un anonymat pour les répondants. Pour les questionnaires papier-crayon, les résultats ont été entrés à la main dans le même logiciel d'analyses statistiques mentionné précédemment pour être soumis aux différentes analyses.

## Questionnaire

**Normes groupales perçues.** Pour mesurer la perception des normes des collègues, une adaptation de l'échelle de Gruys et Sackett (2003) a été utilisée. Cette échelle mesure la perception du répondant quant aux normes véhiculées par la majorité des collègues envers les CAOT. L'adaptation de l'échelle de Gruys et Sackett (2003) a été préférée à l'échelle de Bennett et Robinson (2000) puisqu'elle évalue la perception des travailleurs sur un plus grand nombre de normes groupales perçues. Également, l'adaptation de Gruys et Sackett détient un alpha plus élevé ( $\alpha = .97$ ) que celui de l'échelle de Bennett et Robinson (2000;  $\alpha = .92$ ). Cette section du questionnaire comprend 34 items; les énoncés présentent des CAOT et le participant doit évaluer si ses collègues sont favorables à la possibilité qu'il émette ce type de comportements. Les items suivants sont des exemples de ceux se retrouvant dans cette échelle : « Détruire ou falsifier des dossiers ou documents de la compagnie » (sabotage), « Perdre du temps au travail » (flânerie) et « Faire des heures supplémentaires inutilement » (présentisme). L'échelle de réponse comprend sept points (1 = *ils m'interdisent ouvertement d'agir ainsi* à 7 = *ils m'encouragent ouvertement à agir ainsi*). De cette façon, plus le score obtenu à cette échelle est élevé, plus l'individu perçoit les normes de ses collègues comme étant favorables à l'émission de CAOT.

**Engagement affectif organisationnel.** La mesure de l'engagement affectif organisationnel provient d'une adaptation de l'échelle élaborée par Meyer et Allen (1991). L'instrument mesure la perception et les attitudes du participant envers son organisation dans son travail actuel. La consistance interne de cette adaptation de l'échelle s'élève à .86. Les items suivants font partie de cette section mesurant l'engagement

affectif organisationnel : « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation », « Mon organisation représente beaucoup pour moi » et « Je suis fier d'appartenir à cette organisation ». L'échelle comprend six items et les choix de réponse se composent de cinq points (1 = *fortement en désaccord* à 5 = *fortement en accord*). Donc, plus un participant a un résultat élevé à cette échelle, plus il démontre un fort engagement affectif envers son organisation.

**CAOT.** Afin de mesurer les CAOT, une adaptation de l'échelle de Gruys et Sackett (2003) a été utilisée. Les mêmes items mesurant les normes groupales perçues sont présentés, mais l'échelle de réponse est différente. Ainsi, au lieu de répondre selon la perception des normes véhiculées par les collègues, le participant doit identifier la fréquence à laquelle il émet le CAOT présenté. L'échelle de Bennett et Robinson (2000) a été utilisée dans plusieurs recherches antérieures pour mesurer les CAOT. Toutefois, comme le mentionnent Gruys et Sackett (2003), cet outil de mesure n'évalue pas un éventail assez large de CAOT. En fait, l'échelle de Bennett et Robinson (2000) comporte 19 items et évalue en surface les CAOT. L'adaptation de l'échelle de Gruys et Sackett (2003) a donc été préférée dans l'étude actuelle puisqu'elle évalue plus en profondeur les CAOT en explorant différentes facettes de ceux-ci. Par exemple, plusieurs items concernent le vol, à savoir s'il s'agit d'un vol d'argent, de fourniture de bureau ou encore d'une mauvaise utilisation du compte de dépense de la compagnie. L'adaptation de l'échelle de Gruys et Sackett (2003) comprend 34 items portant sur différents CAOT (p. ex., absentéisme, vol et sabotage). La consistance interne de cette adaptation de l'échelle est .77, comparativement à .92 pour l'échelle originale de Gruys et Sackett (2003). Un échantillon des items mesurant les CAOT comprend « Prendre de l'argent ou des biens appartenant à la compagnie » (vol), « Prendre un long dîner ou une longue pause café sans approbation » (flânerie) et « S'absenter du travail sans raison légitime » (absentéisme). L'échelle de réponse s'étend sur cinq points (1 = *jamais* à 5 = *plus d'une fois par semaine*). Autrement dit, plus un individu obtient un score élevé à cette échelle, plus il avoue émettre fréquemment des CAOT.

## Résultats

### Analyses préliminaires

Les analyses descriptives pour chacune des trois variables à l'étude sont les suivantes :  $M = 1.39$ ,  $\acute{E}-T = 0.33$  pour les CAOT,  $M = 2.63$ ,  $\acute{E}-T = 0.80$  pour les normes groupales perçues et  $M = 3.54$ ,  $\acute{E}-T = 0.80$  pour l'engagement affectif organisationnel. Pour ce qui est des intercorrélations, les CAOT sont corrélés à  $r = .22$ ,  $p < .01$  avec les normes groupales perçues et à  $r = -.02$ ,  $p > .05$  avec l'engagement affectif organisationnel. Les normes groupales perçues et l'engagement affectif organisationnel sont corrélés à  $r = -.03$ ,  $p > .05$ . En ce qui concerne les coefficients d'aplatissement pour les trois variables, soit l'engagement affectif organisationnel, les normes groupales perçues et les CAOT, ils sont respectivement de  $-0.34$ ,  $0.30$  et  $2.83$ . Ils sont donc à l'intérieur des limites acceptables de  $-3$  à  $+3$  établies par Tabachnick et Fidell (2000). Les coefficients d'asymétrie sont respectivement de  $-0.26$ ,  $-0.06$  et de  $1.39$  pour l'engagement affectif organisationnel, les normes groupales perçues et les CAOT. Les CAOT se distribuent sous la forme d'une asymétrie positive alors que les deux autres variables se distribuent de façon relativement normale.

Pour évaluer l'engagement affectif organisationnel, l'échantillon a été divisé en deux groupes à partir de la médiane ( $M = 3.50$ ); un segment pour les individus ayant démontré un fort engagement et un autre segment pour les individus ayant démontré un faible engagement. Plus précisément, le premier groupe (groupe 1) a été sélectionné à l'intérieur d'un intervalle débutant au minimum de la distribution et se terminant

à la médiane. Ensuite, le deuxième groupe (groupe 2) a été sélectionné à l'intérieur d'un intervalle débutant à la médiane et se terminant au maximum de la distribution. Le groupe 1 était constitué de 38 hommes et de 70 femmes (pour un total de 108 participants) âgés en moyenne de 34,02 ans. Le groupe 2 était quant à lui formé de 40 hommes et 71 femmes (pour un total de 111 individus) âgés de 33,22 ans en moyenne. Les résultats statistiques obtenus à la suite du test T et du test de Chi-carré démontrent que les groupes 1 et 2 ne possèdent pas de différences significatives relativement à l'âge et au sexe. D'abord, en ce qui a trait à l'âge des participants, les résultats sont :  $t(211) = 0.48$ ,  $p = .63$ . Ensuite en ce qui concerne le sexe des participants, les résultats du test de Chi-carré sont les suivants:  $\chi^2(1, N = 219) = 0.02$ ,  $p = .90$ . De leur côté, les moyennes de même que les écarts-type des normes groupales perçues et des CAOT pour chacun des deux groupes d'engagement affectif organisationnel sont les suivants : pour le groupe 1,  $M = 1.41$ ,  $\acute{E}-T = 0.37$  pour les CAOT et  $M = 2.61$ ,  $\acute{E}-T = 0.84$  pour les normes groupales perçues. En ce qui a trait au groupe 2,  $M = 1.37$ ,  $\acute{E}-T = 0.28$  pour les CAOT et  $M = 2.65$ ,  $\acute{E}-T = 0.76$  pour les normes groupales perçues.

### Analyse de vérification de l'hypothèse

Afin de vérifier l'hypothèse voulant que la valeur prédictive des normes groupales perçues sur les CAOT soit plus forte lorsque l'engagement affectif organisationnel est faible et qu'à l'inverse, la valeur prédictive soit plus faible lorsque l'engagement est fort, des analyses de modérations ont été réalisées de même que des tests de corrélations sur les différentes variables.

Tableau 1

*Effet d'interaction entre les normes groupales perçues et l'engagement affectif organisationnel*

| Variables  | R <sup>2</sup> | B    | SE B | $\beta$ |
|--|----------------|------|------|---------|
| <i>1re étape</i>   | .05**          |      |      |         |
| Normes groupales perçues                                       |                | .09  | .03  | .22***  |
| Engagement affectif organisationnel                            |                | -.05 | .04  | -.08    |
| <i>2e étape</i>  | .08*           |      |      |         |
| Normes groupales perçues                                       |                | .27  | .08  | .67***  |
| Engagement affectif organisationnel                            |                | .28  | .15  | .43     |
| Normes groupales perçues X engagement affectif organisationnel |                | -.13 | .05  | -.71**  |

Note. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ . Variable dépendante : CAOT.

Pour débiter, une analyse de modération catégorielle a été effectuée; les résultats sont présentés dans le tableau 1. Dans une première étape, la variable des normes groupales perçues et la variable de l'engagement affectif organisationnel dichotomisée ont été entrées dans l'équation de régression visant à prédire les CAOT. Dans une deuxième étape, le terme d'interaction normes groupales perçues X engagement affectif organisationnel a été ajouté et s'est révélé significatif, appuyant ainsi le rôle modérateur de l'engagement affectif organisationnel dans la relation entre les normes groupales perçues et les CAOT. L'hypothèse 1 est ainsi confirmée. Les corrélations entre les variables viennent appuyer cet effet modérateur. D'abord, les normes groupales perçues et les CAOT sont corrélés positivement à  $r = .33, p < .01$  dans le groupe d'individus faiblement engagés affectivement envers leur organisation (groupe 1). Aussi, aucun lien significatif n'est observé entre les normes groupales perçues et les CAOT dans le groupe d'individus fortement engagés envers leur organisation (groupe 2) ( $r = .06, p > .05$ ). Une analyse de modération continue a également été réalisée sans toutefois révéler d'effet modérateur significatif.

### Discussion

L'étude actuelle visait à vérifier l'effet modérateur de l'engagement affectif dans la relation unissant les normes groupales perçues et l'émission de CAOT chez les individus travaillant en moyenne de 30 à 49 heures par semaine. Cet effet modérateur est confirmé par une analyse de modération catégorielle et est soutenu par les corrélations obtenues entre les variables des deux groupes d'individus évalués.

L'appui statistique du modèle de modération de l'engagement affectif organisationnel est sans aucun doute un puissant outil dont pourront bénéficier les organisations. En effet, à défaut d'avoir de l'emprise sur les normes groupales perçues, elles auront la possibilité de développer des stratégies visant à favoriser un fort engagement affectif organisationnel chez leurs membres afin de minimiser les effets pervers que peuvent avoir des normes déviantes sur l'émission de CAOT. Tepper et al. (2008) proposent d'ailleurs quelques options telles que décourager la supervision abusive, augmenter la perception de soutien organisationnel, valoriser la contribution de tous et accorder de l'importance au bien-être des employés.

Ces stratégies ont pour but d'amoindrir l'influence négative que peuvent avoir les collègues ainsi que de minimiser le nombre de CAOT émis par les travailleurs. En plus des avantages liés à la diminution du nombre de CAOT émis, la présence de l'engagement affectif organisationnel élevé chez les employés est associée à une plus grande satisfaction et performance au travail, davantage de motivation, une diminution du stress, de même qu'une réduction de l'absentéisme en milieu de travail (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Pour l'entreprise, cela représente des gains financiers importants puisque les employés sont plus rentables et augmentent, par le fait même, la productivité. St-Sauveur et al. (2004) précisent qu'agir sur des variables malléables, comme l'engagement affectif organisationnel des travailleurs, est plus profitable pour l'organisation. En effet, ce type d'intervention concerne plusieurs personnes à la fois, contrairement aux interventions sur des déterminants fixes tels que la personnalité et les antécédents judiciaires. De plus, ces caractéristiques sont plus rigides et stables dans le temps, ce qui complexifie l'opération. Enfin, les bénéfices d'un plus grand engagement affectif chez les travailleurs touchent autant l'organisation que les employés comme tels.

### Interprétation des résultats

Les résultats obtenus démontrent que chez les individus faiblement engagés (groupe 1), la corrélation entre les normes groupales perçues et les CAOT est plus élevée que lorsque l'engagement affectif organisationnel n'est pas contrôlé. Ceci suggère qu'un faible engagement affectif organisationnel amplifie la relation positive unissant les normes groupales perçues et les CAOT. Ce résultat abonde dans le sens des propos de Tepper et al. (2008) à savoir qu'un faible engagement affectif organisationnel, jumelé à des normes déviantes, augmente le risque d'émission de CAOT. Les individus avec un faible engagement affectif organisationnel sont donc probablement plus à risque d'être influencés par des normes déviantes puisqu'ils ne semblent pas se soucier outre mesure du sort de leur entreprise. Parallèlement, il est possible que ces mêmes individus soient davantage attachés à leur groupe de travail et que, conséquemment, ils préfèrent agir comme la majorité de leurs collègues. Ceci s'appuie sur le modèle de Lewin (1943) voulant que les individus ayant des interactions fréquentes s'influencent mutuellement, surtout lorsqu'ils se

sentent affectivement éloignés de leur organisation. Ce faisant, ils adoptent des comportements déviants, à l'image des normes groupales perçues. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Tepper et ses collègues (2008) observant une corrélation de  $r = -.31$  ( $p < .01$ ) unissant l'engagement affectif organisationnel et les CAOT.

En ce qui a trait aux individus ayant un fort engagement affectif organisationnel (groupe 2), aucun lien significatif n'a été trouvé entre les CAOT et les normes groupales perçues. Ce résultat suggère qu'un fort engagement affectif organisationnel diminue l'effet des normes groupales perçues sur l'émission de CAOT. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'un individu fortement engagé tend à agir pour le bien de son organisation et est donc moins susceptible d'adopter des CAOT et ce, peu importe les normes groupales perçues. Ainsi, un individu fortement engagé affectivement ne verra pas sa fréquence d'émission de CAOT être influencée par l'orientation des normes de son groupe, qu'elles soient déviantes, neutres ou non-déviantes.

Bien que l'analyse de modération catégorielle démontre un effet modérateur de l'engagement affectif organisationnel, l'analyse de modération continue n'a quant à elle démontré aucun effet significatif. Ceci peut être dû au fait qu'il y avait peu de variance dans les réponses des participants au niveau des normes groupales perçues et des CAOT. Il y avait ainsi très peu de participants émettant fréquemment des CAOT, de même que peu d'individus estimant que leurs collègues favorisaient l'émission de CAOT. Les prochaines études gagneraient donc à investiguer davantage le sujet en palliant aux différentes lacunes de la présente étude. De cette façon, les futures recherches pourraient potentiellement obtenir des résultats de modération continue significatifs, ce qui donnerait davantage de poids statistique au rôle modérateur de l'engagement affectif organisationnel dans la relation entre les normes groupales perçues et les CAOT.

### **Suggestions pour les prochaines recherches**

Pour les prochaines études, il serait pertinent de procéder à un échantillonnage plus standardisé de type stratifié, de type hasard simple ou par grappes. Ceci permettrait de limiter certains biais engendrés par un échantillonnage de convenance tel qu'utilisé dans la

recherche actuelle. À ce sujet, l'hétérogénéité des milieux de travail de l'échantillon pourrait être plus grande, ce qui augmenterait la représentativité des résultats. Aussi, en recrutant des participants inconnus des chercheurs, le manque d'objectivité lié à la désirabilité sociale pourrait être amoindri. Parallèlement, les recherches futures gagneraient à augmenter le nombre de participants sondés pour bonifier la puissance statistique des résultats de même que la fluctuation des scores des variables. Également, l'utilisation d'un devis longitudinal plutôt que corrélationnel aiderait à diminuer le poids du temps sur les résultats. En effet, réaliser un test-retest à quelques semaines d'intervalle permettrait d'éprouver la fidélité.

Une autre suggestion pour les prochaines recherches concerne cette fois la mesure des CAOT. Il pourrait être intéressant de mesurer cette variable non pas avec un questionnaire auto-révéle, mais plutôt par observation directe en milieu de travail avec des outils audiovisuels (p. ex., des caméras de surveillance). De cette façon, il serait impossible pour le sujet de sous-estimer ou, à l'inverse, de surestimer la fréquence de ses CAOT, de façon volontaire ou non. Dans le cas où les prochaines études maintiennent le questionnaire auto-révéle comme outil de mesure des CAOT, il serait peut-être préférable d'utiliser l'échelle originale de Gruys et Sackett (2003) puisqu'elle affichait un alpha plus élevé que l'adaptation de l'échelle ( $\alpha = .92$  pour l'échelle originale comparativement à  $\alpha = .77$  pour l'adaptation).

La présente recherche a mesuré les normes groupales selon la perception du répondant par rapport aux attentes des collègues face à l'émission de CAOT. Les normes ont donc été abordées sous une perspective individuelle alors qu'il s'agit plutôt d'un concept groupal. Ainsi, l'étude, en mesurant les normes groupales selon un seul point de vue, n'a pas eu accès à des données issues d'un même groupe de travail permettant de dégager l'orientation réelle des normes véhiculées. Il serait intéressant de mesurer dans le futur les normes groupales de groupes naturels afin de voir si un consensus est présent au sein des membres de ce groupe quant aux normes en vigueur. Ceci permettrait d'examiner la relation entre les normes groupales et les CAOT plutôt que d'examiner, comme dans le cas présent, les normes groupales perçues et les CAOT. Une comparaison pourrait même être réalisée entre l'effet des normes groupales et les normes groupales



perçues afin de voir laquelle des deux variables est le plus à risque d'influencer l'émission de CAOT par un individu.

Toujours concernant les normes groupales, Tepper et al. (2008) ont démontré qu'au-delà de la perception des normes groupales implicites en vigueur, c'est l'observation des CAOT émis par les collègues qui représente le facteur le plus déterminant dans l'émission de CAOT. Autrement dit, au-delà de savoir si un collègue tolère ou non les agissements déviants, c'est le fait de l'observer émettre un CAOT qui est le plus incitatif à en émettre. Il serait donc pertinent d'évaluer la fréquence à laquelle ces membres ont observé leurs collègues commettre des CAOT.

Dans l'éventualité où des prochaines recherches utilisent l'adaptation de l'échelle élaborée par Meyer et Allen (1991) pour mesurer l'engagement affectif organisationnel, il serait avantageux de créer un troisième groupe pour les participants ayant un niveau d'engagement de plus ou moins trois sur l'échelle de réponse. En effet, un score moyen d'engagement affectif d'environ trois permet plus difficilement d'affirmer si l'individu est fortement engagé ou non, car ce résultat correspond au point neutre de l'échelle de réponse. Ainsi, les sujets neutres peuvent avoir biaisé les résultats de la présente étude, car ils ont été classés dans le groupe d'engagement affectif fort ou faible en fonction de leur position par rapport à la médiane située à 3,5 sur l'échelle de réponse. La suggestion est donc d'adopter, par exemple, une catégorisation se basant sur le fait qu'un score de 1 ou 2 sur l'échelle de réponse correspond à un engagement affectif faible alors qu'un score de 4 ou 5 correspond à un engagement affectif fort. Ainsi, en regroupant les individus « neutres » quant à leur engagement affectif organisationnel dans un troisième groupe, davantage d'informations sur les effets de l'engagement affectif organisationnel pourraient être obtenues.

Finalement, cette étude ouvre la porte à l'observation, sous un nouvel angle, du lien unissant les normes groupales perçues et les comportements anti-organisationnels au travail en interaction avec différents niveaux d'engagement affectif organisationnel. Il s'agit donc d'une première à propos d'un sujet détenant un potentiel théorique indéniable. Les prochaines recherches gagneraient donc à mettre en place les mesures proposées précédemment afin de

pallier les lacunes du présent examen et peut-être obtenir des résultats avec un plus grand pouvoir statistique.

## Références

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252–276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 341–362. doi:10.1080/13594320244000201
- Bennett, R. J., & Robinson S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 349–360. doi:10.1037/0021-9010.85.3.349
- Chappell, D., & Di Martino, V. (2000). *La violence au travail*. Genève : BIT.
- Gruys, M., & Sackett, P. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 11*, 30–42. doi:10.1111/1468-2389.00224
- Gutek, B. A., & Koss, M. P. (1993). Changed women and changed organizations: Consequences of and coping with sexual harassment. *Journal of Vocational Education, 42*, 28–48. doi: 10.1006/jvbe.1993.1003
- Harper, D. (1990). Spotlight abuse—save profits. *Industrial Distribution, 79*, 47–51.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal, 37*, 1568–1587.
- Labig, C. E. (1995). *Preventing violence in the workplace*. New York, NY: Amacom.
- Leblanc, G., LaFrenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., LeBrock, P., ... Savoie, A. (2004). Explication des comportements anti-sociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du travail et des organisations, 10*, 61–73. doi:10.1016/j.pto.2003.12.001
- Lewin, K. (1943). Defining the “field at a given time”. *Psychological Review, 50*, 292–310. doi : 10.1037/h0062738

Reçu le 15 juin 2010

Révision reçue le 14 août 2010

Accepté le 13 septembre 2010 ■

- Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, *57*, 969–1000. doi :10.1111/j.1744-6570.2004.00012.x
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 61–89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, *24*, 391–419. doi:10.1177/014920639802400305
- Rioux, P., Roberge, M-È., Brunet, L., Savoie, A., & Courcy, F. (2005). Classification des comportements antisociaux au travail. *Interactions*, *9*, 63–89.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*. New-Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, *38*, 555–572.
- Simard, M., St-Sauveur, C., LeBrock, P., Lafrenière, A., Leblanc, G., Duval, M., ... Brunet, L. (2004). Vérification d'un modèle intégratif des comportements antisociaux au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, *10*, 74–87. doi :10.1016/j.pto.2003.12.003
- St-Sauveur, C., Julien, D., Savoie, A., Duval, M., Rioux, P., & Brunet, L. (2004). Les meilleurs déterminants organisationnels des comportements anti-sociaux au travail (CAAT). *Revue québécoise de psychologie*, *25*, 153–169.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2000). *Using multivariate statistics (4<sup>th</sup> edition)*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Tepper, B., Henle, C., Lambert, L., Giacalone, R., & Duffy, M. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 721–732. doi:10.1037/0021-9010.93.4.721