

MESURER LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE POUR MIEUX COMPRENDRE L'EFFET DES JEUX POLITIQUES

Olivier Doucet¹

Produit de la dynamique des intérêts et du pouvoir, les jeux politiques s'avèrent importants pour comprendre les organisations. Bien qu'elle s'inscrive davantage à l'intérieur de l'approche politique que dans les grandes approches fonctionnalistes classiques, la politique organisationnelle révèle une face cachée, mais bien réelle du monde des affaires. Ce concept est d'autant plus intéressant puisqu'il exerce une influence sur les attitudes et les comportements des individus (e.g. engagement organisationnel, satisfaction au travail, intention de quitter).

Une méta-analyse de Kacmar et Baron (1999) démontre toutefois que les relations entre les jeux politiques et certaines des conséquences anticipées sont inconsistantes (e.g. comportements de citoyenneté organisationnelle, engagement organisationnel, implication dans l'emploi).

Cropanzano *et al.* (1997) ont proposé certaines pistes de recherches pour expliquer ces divergences, particulièrement celles qui ont trait aux comportements de citoyenneté organisationnelle qui, comme nous le verrons plus loin, constituent des comportements discrétionnaires de la part des employés. D'après ces auteurs, des variables modératrices pourraient expliquer ces résultats inconsistants. Sans toutefois émettre de suggestions quant à ces variables, Cropanzano *et al.* (1997) invitaient les chercheurs à approfondir cette avenue. En raison de la similitude des variables sur lesquelles les jeux politiques et la justice organisationnelle exercent une influence, il est logique de vérifier si cette dernière exerce l'effet modérateur suggéré par Cropanzano *et al.* (1997).

L'objectif de cette recherche est donc de présenter et de tester un modèle qui relie les jeux politiques, la justice et certaines attitudes. Concrètement, nous proposons que la justice organisationnelle modère la relation entre, d'une part, les jeux

¹ Olivier Doucet, ESG - UQAM, Montréal, Québec, Canada. Courriel : doucet.olivier@uqam.ca

politiques et, d'autre part, l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires des employés².

Cette recherche se divise en six sections. La première portera sur le concept de jeux politiques et ses conséquences. La deuxième comportera une analyse du concept de justice organisationnelle, de ses formes, de ses origines et de ses conséquences. La troisième aura pour objet les travaux traitant de la relation entre les jeux politiques et la justice. Sur la base de ces observations, nous proposerons ensuite un modèle intégrateur dans la section quatre. Finalement, les deux dernières sections porteront sur l'analyse du modèle. Nous présenterons d'abord les résultats de nos analyses pour ensuite discuter des éléments marquants qui en sont ressortis.

1. LES JEUX POLITIQUES

En 1990, Drory et Romm ont publié une recension des écrits sur la notion de phénomènes ou de jeux politiques dans les organisations. Le tableau 1 présente une synthèse de leur recension. Les caractéristiques identifiées par ces deux auteurs peuvent être regroupées sous trois catégories, à savoir : l'objet du comportement, le comportement en lui-même et le contexte lié à ce dernier. Aussi, il importe de noter que selon ces derniers, il existe trois grands niveaux d'analyse à la politique organisationnelle soit, l'individu, le groupe et l'organisation.

Tableau 1 :
Caractéristiques des phénomènes politiques

Objet des comportements	Comportements politiques	Contexte
Centré sur l'individu Va à l'encontre des buts de l'organisation Influence la distribution des ressources Vise l'acquisition du pouvoir	Tentatives d'influence Tactiques de pouvoir Comportements informels Motivations cachées	Conflit Incertitude

² L'objectif de cette recherche est inspiré d'une réflexion théorique amorcée dans le chapitre de livre de Doucet et Simard (2003). Cette réflexion a été bonifiée et testée empiriquement pour donner lieu à cette communication.

Le cadre d'analyse qu'utilisent Drory et Romm (1990) les amène premièrement à préciser l'objet des comportements. Au nombre de quatre, ceux-ci montrent le caractère potentiellement négatif de ces actions qui : 1) sont centrées sur l'individu et la sauvegarde de ses intérêts, 2) poursuivent des objectifs allant à l'encontre des buts de l'organisation, 3) exercent une influence sur la distribution des ressources et 4) vise l'acquisition du pouvoir et de différents avantages. Deuxièmement, les auteurs apportent des précisions sur les comportements politiques ou, autrement dit, sur les moyens pris pour parvenir aux fins mentionnées. Ces moyens consistent à user de tactiques d'influence ou de pouvoir. Ils possèdent un caractère informel et cherchent souvent à voiler les motivations réelles de l'individu. Finalement, les auteurs mentionnent que le conflit et l'incertitude sur les processus de prise de décision sont au centre du contexte de jeux politiques.

En résumé, Drory et Romm (1990) proposent que les comportements politiques sont centrés sur les intérêts de l'individu et qu'ils peuvent aller à l'encontre des objectifs de l'organisation. L'utilisation de tactiques d'influence ou de comportements informels s'applique davantage dans une situation d'incertitude, en l'absence de règles formelles ou d'autorité. Enfin, le conflit est central à l'exercice de jeux politiques en raison, notamment, de l'hypothèse qui est à leur origine, soit que l'acteur visé n'a pas le désir de coopérer.

Près de dix ans après l'étude de Drory et Romm (1990), Kacmar et Baron (1999) ont produit un article dont l'objectif était de faire le point sur l'avancement des connaissances concernant la définition, la mesure et les effets des phénomènes politiques dans les organisations. Les auteurs mentionnent, au début de leur article, qu'il existe presque autant de définitions que d'articles publiés sur le sujet et qu'une plus grande cohésion est nécessaire pour faire progresser la recherche en cette matière. Selon eux, Burns fut l'un des premiers chercheurs à traiter des jeux politiques. Sa définition stipulait qu'un comportement pouvait être jugé politique s'il était centré sur l'individu et s'il était conduit dans un environnement de compétition pour des ressources. À la suite d'un bref historique, Kacmar et Baron affirment que les phénomènes politiques font référence aux actions que posent les individus dans le but de maximiser leur intérêt personnel au détriment des autres personnes ou de leur organisation. Qualifiées de comportements politiques, ces actions sont le plus souvent informelles et en dehors des cadres de l'emploi. Les véritables motivations qui sont à leur origine sont souvent cachées et ce genre de comportement est plus fréquent dans un contexte de ressources limitées ou d'un manque de règles et de normes formelles. Cette conception reprend donc, dans ses grandes lignes, celle que Drory et Romm avaient retenue en 1990.

1.1. Les conséquences des jeux politiques

Dans l'article auquel nous avons fait référence, Kacmar et Baron (1999) rapportent une recension des écrits sur les conséquences les plus étudiées des phénomènes politiques. Ils mentionnent plusieurs recherches révélant des liens positifs entre ces derniers et des réactions individuelles telles que l'anxiété et l'intention de quitter. À l'inverse, ils font état de plusieurs recherches où les jeux politiques sont reliés négativement à la satisfaction au travail, à la satisfaction vis-à-vis les superviseurs et au soutien organisationnel. Cependant, les liens que rapportent diverses recherches entre les jeux politiques et diverses tendances, particulièrement l'engagement envers l'organisation et l'adoption de comportements discrétionnaires, sont beaucoup moins clairs, certaines études n'en ayant pas trouvé alors que d'autres ont constaté des relations négatives. Kacmar et Baron suggèrent d'approfondir les raisons pouvant expliquer cette divergence de résultats.

Cropanzano *et al.* (1997) ont formulé des commentaires semblables à la suite de deux de leurs recherches visant à vérifier si les jeux politiques et le soutien de l'organisation influencent des réactions individuelles telles que l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, l'anxiété et l'adoption de comportements discrétionnaires. Les liens entre ces comportements et la perception des jeux politiques étant non significatifs, alors qu'ils le sont dans d'autres recherches, les auteurs ont proposé dans leurs pistes de recherches futures l'hypothèse explicative suivante. Cette divergence de résultats pourrait être expliquée par des mécanismes intermédiaires comme des variables modératrices dont ils suggèrent de mesurer les effets. Nous sommes d'avis que la recommandation de ces auteurs pourrait s'appliquer aussi à l'étude des liens entre les phénomènes politiques organisationnels et d'autres réactions individuelles qui sont inconsistantes comme l'engagement envers l'organisation.

2. LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Selon la définition de Folger et Cropanzano (1998), la justice organisationnelle fait référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle). La perception de justice organisationnelle reflète le jugement qu'un individu porte face à un ou à plusieurs de ces trois dimensions.

La justice distributive tire son origine des travaux de Adams (1965) et de sa théorie de l'équité. Celle-ci propose que les individus font des évaluations cognitives du

ratio entre leur apport à l'organisation et ce qu'ils reçoivent de cette dernière. Par la suite, ils comparent ce ratio à d'autres référents. Si l'individu se sent trop récompensé, un sentiment de culpabilité émergera. Si l'individu se sent sous récompensé, un sentiment de colère s'en suivra. Finalement, si l'individu perçoit que la comparaison des ratios est équilibrée, il éprouvera une certaine satisfaction. C'est l'équilibre résultant de la comparaison des ratios qui amènera l'individu à percevoir la distribution des ressources dans son organisation comme équitable.

La faible capacité d'explication de la justice distributive sur le plan des réactions individuelles à la suite d'une perception d'injustice a poussé les chercheurs à porter leur attention sur d'autres aspects de la justice organisationnelle. Certains d'entre eux se sont intéressés aux processus menant à l'attribution des ressources plutôt qu'aux résultats de cette attribution. C'est ce courant de recherche qui a mené au concept de justice procédurale. Deux grandes approches ont marqué l'évolution de cette dimension de la justice. D'abord, Thibaut et Walker (1975) ont mené une série d'études expérimentales afin de développer un modèle portant sur la réaction des individus à différents processus de résolution de conflits. Selon leur modèle, le contrôle des processus et des décisions est au cœur de la perception de justice dans les procédures. La deuxième grande approche provient de Leventhal (1980). Cet auteur a mis l'accent sur les éléments mêmes du processus plutôt que sur la perception de contrôle de ce dernier. Selon cette théorie, une procédure est juste lorsqu'elle est conforme aux six critères suivants : 1) la consistance : l'application des procédures est uniforme entre les individus et à travers le temps ; 2) la neutralité : les décideurs sont objectifs et neutres ; 3) l'information adéquate : les procédures ne sont pas basées sur des informations erronées ; 4) la possibilité de révision : des activités d'appel sont possibles si une injustice est commise dans les procédures de distribution ; 5) la représentation : tous les groupes affectés sont entendus ; et 6) l'éthique : les procédures sont éthiques et morales. Cette approche a été retenue par plusieurs chercheurs en raison de son caractère moins subjectif que la perception de contrôle de Thibaut et Walker (1975).

La troisième forme de justice organisationnelle est la justice interactionnelle. Les travaux de Bies et Moag (1986) sont à l'origine de cette forme de justice. Elle se définit par la perception qu'un individu se fait de la qualité des communications et des échanges avec ses supérieurs ou ses collègues. Lorsque les individus se sentent traités avec respect et dignité ils ont une perception de justice plus grande. Alors que Bies et Moag (1986) considèrent la justice interactionnelle comme une forme distincte de la justice procédurale, certains auteurs la conçoivent comme une sous-catégorie de la justice procédurale. Une recherche

récente de Colquitt (2001) sur la validité de construit de la justice organisationnelle a démontré empiriquement que les deux formes de justice sont différentes. Cette même étude arrive à la conclusion qu'il existe une autre forme de justice, soit la justice informationnelle. L'auteur la définit comme la perception de justice face aux explications et aux informations reçues dans les échanges interpersonnels. Toutefois, le concept de justice informationnelle est beaucoup moins répandu dans les écrits scientifiques. De plus, les analyses de Colquitt (2001) révèlent une très forte corrélation entre cette forme de justice et la justice procédurale ($r : 0,74$). Ces deux arguments nous amènent à douter de la pertinence de distinguer la justice procédurale de la justice informationnelle et à ne pas la retenir dans notre modèle.

2.1. Les conséquences de la justice organisationnelle

Plusieurs recherches, dont font état deux méta-analyses (Colquitt *et al.*, 2001 et Cohen-Charash et Spector, 2001), rapportent des résultats significatifs sur les liens entre la justice organisationnelle et des comportements et des attitudes individuelles qui méritent l'attention. Le nombre de conséquences reliées à la justice organisationnelle est beaucoup plus élevé que dans le cas des jeux politiques. Il y en a cependant qui sont communes à ces deux construits, notamment l'intention de quitter, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard du superviseur.

Dans le cadre de cette étude, certaines conséquences nous intéressent particulièrement, soit l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires des employés en raison des résultats divergents rapportés dans les recherches sur les liens entre ces variables et les jeux politiques. En revanche, les méta-analyses de Colquitt *et al.* (2001) et de Cohen-Charash et Spector (2001) révèlent que l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires sont reliés de façon soutenue aux différentes formes de justice organisationnelle.

3. LA RELATION ENTRE LES JEUX POLITIQUES ET LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

À notre connaissance, une seule recherche a analysé la relation entre la justice et les jeux politiques. Tepper, *et al.* (1998) ont mesuré l'influence médiatrice de la justice interactionnelle sur les liens entre les tactiques d'influence utilisées par des gestionnaires et la résistance de leurs employés face à ces dernières. Les résultats obtenus révèlent que les tactiques d'influence dures, telles que mettre de la pression sur les employés, engendrent une perception d'injustice plus grande chez ces derniers, ce qui se traduit par une plus forte résistance. À l'inverse, l'utilisation par le gestionnaire de tactiques d'influence douces, telles que l'usage

de compliments, engendre un sentiment d'injustice moins fort sans toutefois entraîner une résistance plus faible.

D'autres études ont analysé indirectement la relation entre les jeux politiques et la justice organisationnelle. Ambrose et Harland (1995) sont d'avis que les tactiques d'influence et la justice procédurale sont étroitement reliées. Puisque les tactiques d'influence sont souvent exécutées à l'extérieur des règles et des normes formelles de l'organisation, ces façons de faire sont plus susceptibles d'être interprétées comme injustes. Ces deux auteurs ont donc proposé un modèle selon lequel la justice procédurale joue un rôle de variable modératrice dans la relation entre les tactiques d'influence et la réaction des individus visés. En résumé, ils constatent que plus un individu considère une tactique d'influence comme étant juste, plus il a tendance à accepter cette dernière. Certaines tactiques, associées à une perception de justice plus faible, engendrent plus de résistance.

Finalement, nous avons recensé deux recherches qui ont examiné l'effet modérateur de la perception de contrôle, entre les phénomènes politiques et certaines de ses conséquences. Bien que ces études ne fassent pas référence explicitement au concept de justice organisationnelle, elles prennent tout leur sens lorsque l'on considère la théorie de Thibaut et Walker (1975) sur la justice procédurale. Tel que nous l'avons mentionné, cette théorie stipule qu'une des composantes importantes de la justice procédurale est la perception de contrôle sur les processus et les décisions. Selon cette perspective, nous pouvons penser qu'en mesurant la perception de contrôle, les auteurs de ces deux recherches tiennent compte indirectement de la perception de justice procédurale.

La première étude est celle de Ferris, Russ et Fandt (1989). Ces auteurs proposent un modèle sur les antécédents et les conséquences des jeux politiques. Ces derniers sont représentés par différentes réactions individuelles (c'est-à-dire la satisfaction au travail, l'anxiété, l'engagement dans l'emploi, la rétention et l'absentéisme). Leur modèle suggère que la perception de contrôle agit comme une variable modératrice de la relation entre les jeux politiques dans l'organisation et les conséquences identifiées. La logique de cette argumentation est la suivante : si les individus perçoivent l'existence de ces jeux alors qu'ils n'ont que très peu de contrôle sur ceux-ci, ils les percevront donc comme une menace et il en résultera des réactions négatives de leur part. À l'inverse, une forte perception de contrôle devrait se traduire par des réactions plus positives.

La deuxième étude est celle de Ferris *et al.* (1996). Celle-ci a été la première à analyser empiriquement l'effet modérateur de la perception de contrôle proposée par Ferris, Russ et Fandt (1989). Ils ont testé le modèle sur la relation entre les jeux

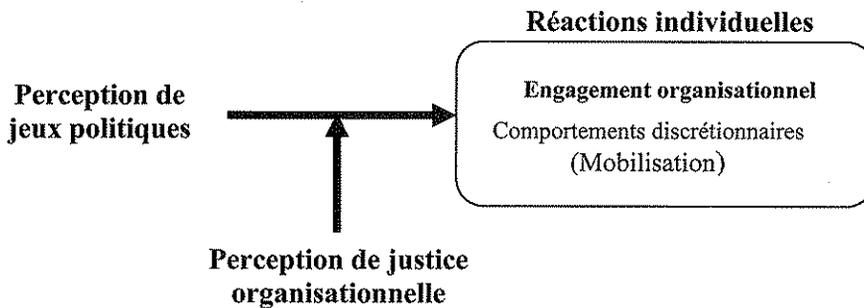
politiques, l'anxiété due au travail et la satisfaction au travail. Les résultats obtenus par ces chercheurs se sont avérés positifs dans la mesure où la perception de contrôle agissait effectivement comme une variable modératrice. De façon concrète, lorsque les individus possédaient une forte perception de contrôle, les jeux politiques perçus avaient des effets moins négatifs sur le niveau d'anxiété et la satisfaction au travail. Bien que ces résultats soient encourageants, Ferris *et al.* (1996) n'ont pas mesuré l'ensemble des conséquences mentionnées dans le modèle de Ferris, Russ et Fandt (1989).

4. MODÈLE PROPOSÉ

Cette recension des écrits sur les phénomènes politiques et la justice organisationnelle nous amène à proposer un modèle explicatif de la relation qui existe entre ces deux concepts. Ce modèle s'appuie principalement sur la recommandation de Cropanzano *et al.* Selon leur propos, la présence de certaines variables modératrices pourrait expliquer la divergence des résultats des différentes études en ce qui a trait à la relation entre la perception de jeux politiques et les comportements discrétionnaires de la part des employés. C'est en s'attardant à cet effet modérateur et en étendant la recommandation de Cropanzano *et al.* à d'autres variables reliées de façon inconsistante à la perception de jeux politiques que nous en sommes arrivés à ce modèle selon lequel la perception de justice organisationnelle interagirait dans la relation entre les phénomènes politiques organisationnels et certaines réactions individuelles.

Concrètement, nous proposons l'hypothèse selon laquelle les trois formes de justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle) engendrent un effet modérateur dans la relation entre la perception de jeux politiques d'une part et l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires d'autre part. Ce modèle se démarque de la littérature, car à notre connaissance, aucune étude n'a cherché à mesurer directement cet effet modérateur de la justice organisationnelle. Il serait donc important de s'attarder à ces variables afin de déterminer dans quelles circonstances les relations entre les phénomènes politiques, l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires s'avèrent significatives.

Figure 1 :
Le modèle proposé



Ce modèle répond à trois critiques majeures que nous avons identifiées à partir de la recension de la littérature. Dans un premier temps, ce modèle considère deux réactions individuelles importantes dans les milieux organisationnels. Ceci vient augmenter le nombre restreint de conséquences étudiées dans les recherches antérieures où la justice organisationnelle agissait comme variable modératrice. Ces conséquences se sont limitées à la résistance de l'employé (Tepper *et al.*, 1998), à sa conformité et à son acquiescement (Ambrose et Harland, 1995). Quant à Ferris et ses collègues (1989), leur modèle proposait un nombre plus important de réactions individuelles. Toutefois, ils faisaient référence au concept de perception de contrôle plutôt qu'à celui de justice organisationnelle. De plus, les études empiriques qui ont suivi ce modèle (Ferris *et al.*, 1996) n'ont testé que certaines de ces réactions sans approcher les deux construits qui nous intéressent dans la présente recherche, soit l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires.

Deuxièmement, en utilisant une conception large des jeux politiques organisationnels, nous dépassons le cadre limitatif des études précédentes qui se sont attardées à des composantes spécifiques des phénomènes politiques. Par exemple, l'étude de Tepper *et al.* (1998) et celle de Ambrose et Harland (1995) se sont attardées uniquement aux tactiques d'influence qui ne constituent qu'une des composantes des phénomènes politiques organisationnels. De plus, le choix et le nombre de tactiques incluses dans ces deux études affichent un manque d'uniformité. En se concentrant uniquement sur les tactiques d'influence, on omet nécessairement des éléments comme l'utilisation du pouvoir, les comportements informels et le mensonge sur les motivations réelles qui sont, selon ces deux auteurs, d'autres aspects importants à considérer dans les jeux politiques.

Enfin, contrairement aux études antérieures qui se sont centrées uniquement sur la justice procédurale ou sur la justice interactionnelle, ce modèle inclut les trois formes de justice organisationnelle. Parmi les études recensées, seulement Tepper *et al.* (1998) ont mesuré la perception de justice interactionnelle, alors que toutes les autres études ont analysé uniquement la forme procédurale de la justice organisationnelle. Nous n'avons trouvé aucune étude où la justice distributive était considérée comme une variable modératrice. Toutefois, nous sommes persuadés que la perception de justice distributive pourrait exercer un effet modérateur. Il suffit de penser aux comportements d'un employé pour l'attribution d'une promotion qui sont perçus par un autre individu comme des jeux politiques. Si cet individu pense que l'attribution de la promotion à l'employé est injuste, sa perception des jeux politiques risque de se traduire par des réactions personnelles négatives face à l'organisation (c'est-à-dire une diminution de l'engagement organisationnel et des comportements discrétionnaires). Toutefois, si l'individu considère cette attribution juste, sa perception de ces mêmes jeux politiques pourrait ne pas avoir d'incidence négative sur les réactions de l'individu ou peut-être même avoir des effets positifs.

5. MÉTHODOLOGIE

Dans la présente section, nous traiterons dans l'ordre de la méthode de collecte des données, des échelles de mesure utilisées et nous présenterons les résultats des deux techniques d'analyses auxquelles nous avons eu recours, soit l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse de variance multivariée (manova).

5.1 Échantillon et méthode de collecte des données

Cette étude a été effectuée auprès d'une population de gestionnaires de différentes disciplines inscrits à temps plein ou partiel dans l'un des différents programmes de deuxième cycle en administration offerts à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. La période de collecte de données s'est déroulée durant les mois de mars et avril 2003. Sur les 300 questionnaires distribués, 228 gestionnaires ont retourné le leur pour un taux de réponse fort appréciable de 76 pour cent%.

L'outil de mesure que nous avons employé pour cette étude est le questionnaire. Ce dernier a été élaboré principalement à partir d'échelles de mesure déjà utilisées. Certains énoncés ont été modifiés, ajoutés ou retranchés pour que ce questionnaire s'adapte davantage à la population et aux objectifs de la présente étude. Ce questionnaire a été réalisé conjointement afin de répondre aux besoins de différentes études. Par conséquent, ce ne sont pas tous les énoncés du

questionnaire qui s'appliquent à notre recherche. Le questionnaire comprend au total 152 questions dont 14 portent sur des données sociodémographiques.

5.2 Mesures

D'entrée de jeu, il importe de noter que toutes les échelles de mesures utilisées dans le cadre de cette étude sont composées d'énoncés de type Likert en sept points (1 = Tout à fait en désaccord à 7 = Tout à fait en accord).

La perception de jeux politiques dans l'organisation a été mesurée à l'aide d'une version traduite de l'échelle de Kacmar et Carlson (1997). L'échelle comportait au total 15 items. Cependant, six d'entre eux ont été retirés parce qu'ils se recoupaient avec des énoncés de la justice procédurale et distributive. Cette échelle mesure donc par une seule dimension la perception globale des jeux politiques dans l'organisation. L'alpha de Cronbach obtenu s'élève à 0.866.

La perception de justice organisationnelle comporte trois dimensions (procédurale, distributive et interactionnelle) mesurées à travers 17 énoncés. La justice procédurale (quatre énoncés) a été développée dans le cadre d'une étude précédente, alors que les dimensions distributive (sept énoncés) et interactionnelle (six énoncés) ont été mesurées à l'aide d'une version traduite et adaptée de l'échelle de Moorman (1991).

L'engagement organisationnel a été mesuré à l'aide d'une version traduite et adaptée de l'échelle de mesure de Meyer et Allen (1997). Pour des raisons d'économie d'espace, seules deux des trois dimensions de l'engagement ont été retenues. Il s'agit de l'engagement affectif avec huit énoncés et de l'engagement continu avec six énoncés.

Les comportements discrétionnaires ont été mesurés à l'aide d'une échelle de mobilisation qui capte ce genre de comportements. Ce choix a été fait pour deux raisons. D'abord, parce que la mobilisation et les comportements de citoyenneté organisationnelle sont des concepts analogues qui s'inscrivent tous deux dans la grande famille des comportements discrétionnaires (Simard et Lapalme, 2003). Cette similarité nous permet donc de suivre la recommandation de Cropanzano *et al.* (1997) qui est à la base de notre objectif de recherche. Deuxièmement, la mobilisation a l'avantage d'être une échelle francophone qui limite les distorsions possibles de traduction et d'avoir été développée dans un contexte québécois qui correspond à celui de cette étude. Cette échelle de mesure est tirée principalement d'une échelle développée par Tremblay et Guay (1998). Au total, 11 énoncés composent cette échelle de mobilisation. Comme nous désirons obtenir un point

de vue global de la mobilisation des employés, nous retenons une seule dimension avec un alpha de Cronbach de 0,877.

5.3 Présentation des résultats des analyses factorielles exploratoires

Seuls les construits de justice et d'engagement organisationnel ont fait l'objet d'analyses factorielles puisque la perception des phénomènes politiques organisationnels et les comportements discrétionnaires sont considérés comme unidimensionnels. Nous avons donc procédé à des analyses factorielles exploratoires avec une technique de rotation varimax. Après avoir éliminé certains énoncés problématiques, nous avons obtenu sans trop d'efforts une belle structure factorielle pour les deux construits.

Tel que stipulé dans la théorie, nous avons obtenu une solution à trois facteurs en ce qui a trait à la justice organisationnelle qui expliquent ensemble près de 84 % de la variance totale (tableau 1).

Cette solution est confirmée par le KMO (0,806) et le test de Bartlett ($X^2 = 1608,36$, sig. 0,000). Le facteur 1 correspond à la justice distributive, le facteur 2 correspond à la justice procédurale et le facteur 3 correspond à la justice interactionnelle. Chacun des facteurs contient trois énoncés avec des alpha de Cronbach de 0,961, pour la justice distributive, de 0,923 pour la justice procédurale et de 0,800 pour la justice interactionnelle.

Tableau 1 :
Résultats de l'analyse factorielle exploratoire sur la justice organisationnelle

Variance expliquée	47.196 %	22.135 %	14.639 %
Variance cumulative	47.196 %	69.331 %	83.970 %
Valeurs propres	4.248	1.992	1.317
Énoncés	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Q114		.834	
Q115		.887	
Q116		.837	
Q117			.742
Q118			.674
Q120			.764
Q127	.937		
Q128	.898		
Q129	.942		

En ce qui concerne l'engagement organisationnel (tableau 2), nous avons obtenu une solution à deux facteurs confirmée par le KMO (0,802) et le test de Bartlett ($X^2 = 589,25$, sig. 0,000). Bien que cette solution reflète la théorie, les deux facteurs expliquent conjointement seulement 57.54% de la variance totale (tableau 2). Le facteur 1 contient cinq énoncés et correspond à de l'engagement affectif. Le facteur 2 contient quatre énoncés et correspond à de l'engagement continu. Les alpha de Cronbach pour ces deux facteurs sont respectivement de 0.829 pour l'engagement affectif et de 0.682 pour l'engagement continu. L'alpha de ce deuxième facteur est plutôt faible compte tenu du fait que l'échelle de mesure a déjà été validée dans d'autres études.

Tableau 2 :
Résultats de l'analyse factorielle exploratoire sur l'engagement organisationnel

Variance expliquée	34.860 %	22.681 %
Variance cumulative	34.860 %	57.540 %
Valeurs propres	3.137	2.041
Énoncés	Facteur 1	Facteur 2
Q68	.649	
Q70	.721	
Q76	.667	
Q81	.800	
Q83	.728	
Q69		.673
Q73		.692
Q77		.578
Q80		.417

À la suite des analyses factorielles, nous avons construit des variables composites pour chacun des concepts de notre modèle. Pour répondre aux exigences de nos analyses subséquentes, les variables indépendantes ont été transformées en variables dichotomiques sur la base de la moyenne dans le but de créer des groupes de comparaison. Les deux corrélations les plus élevées entre les variables ainsi construites s'élèvent à -0.447 (justice interactionnelle et perception de jeux politiques) et -0.429 (perception de jeux politiques et engagement affectif).

5.4 Présentation des résultats de l'analyse multivariée de variance

Dans cette recherche, nous avons eu recours à la manova pour tester notre modèle, car contrairement à la régression multiple qui n'inclut qu'une seule variable dépendante, la manova permet de tester le modèle dans son ensemble en introduisant, dans une même analyse, plusieurs variables dépendantes. Pour un modèle global, la manova est donc plus rigoureuse que la régression ou l'analyse univariée de variance (anova), car elle tient compte de la corrélation entre les variables dépendantes. Ceci permet de réduire l'effet dû aux erreurs de première espèce qui pourrait apparaître lors d'analyses répétées de régression ou d'anova. Compte tenu de notre objectif de tester un modèle global, il nous apparaissait plus approprié de choisir cette technique statistique.

En suivant les procédures recommandées par (Tabachnick et Fidell, 2001), nous avons entré l'engagement affectif, l'engagement continu et la mobilisation comme variables dépendantes, ainsi que la perception de jeux politiques et les trois formes de justice comme variables indépendantes. Nous avons ensuite spécifié un modèle contenant les effets principaux des variables indépendantes, ainsi que les effets d'interactions entre la perception de jeux politiques et chacune des formes de justice.

En analysant le tableau 3, on constate d'abord avec le test de Hotelling que dans l'ensemble, la perception de jeux politiques a un effet direct significatif sur les variables dépendantes du modèle. Du côté des effets d'interactions, on observe que les croisements entre la perception de jeux politiques et chacune des trois formes de justice s'avèrent aussi significatifs.

Tableau 3 :
Tests multivariés

Effet	Value ^a	F
Perception de jeux politiques	.343	23.650***
Interaction entre politique et justice procédurale	.103	3.525**
Interaction entre politique et justice interactionnelle	.078	2.674*
Interaction entre politique et justice distributive	.063	2.151*

^atest Hotelling, *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tableau 4 :
Effets univariés

Effet	Variable dépendante	F
Perception de jeux politiques	Engagement affectif	52.986***
	Engagement continu	10.284**
	Mobilisation	21.541***
Interaction entre politique et justice procédurale	Engagement affectif	8.105**
	Engagement continu	1.093
	Mobilisation	.284
Interaction entre politique et justice interactionnelle	Engagement affectif	4.126*
	Engagement continu	.083
	Mobilisation	5.205**
Interaction entre politique et justice distributive	Engagement affectif	1.025
	Engagement continu	4.495*
	Mobilisation	.997

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Ces résultats significatifs nous permettent de nous attarder à leurs effets univariés sur chaque variable dépendante. D'entrée de jeu, il est intéressant de noter que la variance expliquée par notre modèle pour l'engagement affectif (25,1%) est relativement élevée, alors qu'elle est un peu plus faible pour l'engagement continu (6,3%) et la mobilisation (11,3%). En consultant le tableau 4, on s'aperçoit d'abord que la perception de jeux politiques a un effet significatif sur les trois variables dépendantes. À cet égard, les moyennes de la perception de jeux politiques (tableau 5) nous apprennent qu'une perception élevée de jeux politiques est associée négativement à l'engagement affectif et la mobilisation, mais positivement à l'engagement continu.

Par ailleurs, sur le plan des effets d'interactions, les tableaux 4 et 5 nous indiquent que la justice procédurale et la justice interactionnelle modèrent la relation entre les jeux politiques et l'engagement affectif. Ces deux formes de justice viennent atténuer l'effet négatif des jeux politiques sur cette variable, puisque les différences de moyennes entre les groupes (forte perception de jeux politiques et faible perception) sont inférieures quand ces formes de justice sont élevées. De la même façon, la justice interactionnelle vient atténuer la relation négative entre les jeux politiques et la mobilisation. Finalement, la justice distributive présente un effet modérateur significatif qui accentue la relation positive entre la perception de jeux politiques et l'engagement continu.

Tableau 5 :
Différences de moyenne

Variables dépendantes	Différences de moyennes dans la perception de jeux politiques (forte - faible)							
	Perception de jeux politiques		Justice procédurale		Justice Interactionnelle		Justice distributive	
	Faible	Forte	Faible	Forte	Faible	Forte	Faible	Forte
Engagement affectif	4.96	4.25	-0.86	-0.56	-1.00	-0.42		
Engagement continu	3.33	3.82					0.06	0.93
Mobilisation	5.63	5.25			-0.64	-0.13		

6. DISCUSSION ET CONCLUSION

L'objectif de notre recherche était de présenter et de tester un modèle où la justice organisationnelle exerce un effet modérateur entre la perception des jeux politiques, d'une part, et deux mesures de performance d'autre part, soit l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires. Cette hypothèse semble largement supportée par nos analyses, car chacune des relations entre la politique et les mesures de performance est modérée par au moins une des trois formes de justice organisationnelle.

D'abord, nos analyses ont révélé un impact significatif de la perception de phénomènes politiques dans notre modèle. De façon plus précise, cette perception est associée négativement à l'engagement affectif et aux comportements discrétionnaires, mais positivement à l'engagement continu. En d'autres mots, les individus qui perçoivent davantage de jeux politiques dans leur organisation ont, en général, un niveau de mobilisation et d'engagement affectif relativement plus faible, ainsi qu'un engagement continu plus élevé. Ces résultats corroborent ceux de certaines études antérieures (Kacmar et Baron, 1999), mais rappelons que l'inconsistance qui persiste dans l'ensemble des recherches sur le sujet nous pousse à approfondir nos analyses pour tester les effets modérateurs des formes de justice.

Dans cette optique, les effets univariés de la manova nous permettent de conclure que la justice procédurale atténue la relation négative entre les jeux politiques et l'engagement affectif. Ce résultat va dans le même sens que les recherches qui ont porté sur la perception de contrôle comme mécanisme intermédiaire entre les jeux

politiques et diverses conséquences positives pour l'organisation (Ferris, Russ et Fandt, 1989 ; Ferris *et al.*, 1996). Comme nous l'avons mentionné précédemment, la perception de contrôle rejoint les travaux de Thibaut et Walker (1975) à la base de la justice procédurale.

L'effet modérateur de la justice interactionnelle est encore plus présent dans notre modèle puisque son croisement avec la perception de jeux politiques est significatif pour l'engagement affectif et les comportements discrétionnaires. En regard de nos résultats, tout se passe comme si la justice interactionnelle, qui est basée sur la relation de confiance entre l'employé et son supérieur, venait contrebalancer l'effet négatif des phénomènes politiques sur l'engagement affectif et les comportements discrétionnaires. Cet effet modérateur trouve écho dans l'ensemble de la littérature sur l'échange supérieur employé (*leader-member exchange*) (Gerstner et Day, 1997 ; Schriesheim *et al.*, 1999).

Finalement, l'effet modérateur de la justice distributive s'est avéré significatif uniquement sur la relation entre la perception de phénomènes politiques et l'engagement continu. Ce résultat semble cohérent compte tenu du fait que ces formes de justice et d'engagement se basent toutes deux sur des aspects plus tangibles tels les salaires et les promotions. Rappelons toutefois que cet effet demeure peut-être marginal compte tenu de la faible variance expliquée par notre modèle au niveau de l'engagement continu (6,1%).

Avant de conclure, il importe de rappeler que la présente recherche comporte un certain nombre de limites. D'abord, soulignons que nous avons eu recours à un échantillon de convenance dans cette étude, ce qui limite grandement la généralisation de nos résultats. Aussi, le construit d'engagement continu comportait une fiabilité relativement faible ($\alpha < 0.700$) compte tenu du fait que cette échelle a déjà été validée plusieurs fois dans des études antérieures. Finalement, notre étude en coupe transversale ne nous permet de confirmer d'aucune façon la direction des relations que nous avons analysées.

Finalement, nos résultats suggèrent aussi certaines avenues de recherche. D'abord, il serait souhaitable de réaliser d'autres études pour confirmer la place de la justice dans notre modèle. Il serait aussi pertinent d'identifier d'autres mécanismes modérateurs qui pourraient stabiliser les relations inconsistantes liées à la perception de phénomènes politiques et ainsi augmenter la variance expliquée sur nos mesures de performance. En deuxième lieu, l'ajout d'autres variables dépendantes à notre modèle pourrait constituer une avenue de recherche intéressante. À ce titre, deux construits nous semblent particulièrement prometteurs. Il s'agit d'abord de l'engagement dans l'emploi qui entretient, tout

comme l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires, des résultats inconsistants avec la perception de jeux politiques (Kacmar et Baron, 1999). Le deuxième construit est le niveau de stress. Ce concept a été relié positivement et de façon soutenue, aux phénomènes politiques, principalement sous la forme de l'anxiété au travail, alors qu'il est complètement absent des écrits sur la justice organisationnelle.

RÉFÉRENCES

- Adams, J.S.** 1965. « Inequity in social exchange », dans *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz, (dir.), 2, New York, Academic Press, p. 267-299.
- Ambrose, M.L.** et **L.K. Harland**, 1995. « Procedural justice and influence tactics fairness, frequency, and effectiveness », dans *Organizational Politics, Justice and Support*, M.K. Kacmar (dir.), Westport, Quorum books, p.98-123.
- Bies, R.J.** et **J.S. Moag**, 1986. « Interactional justice : communication criteria of fairness », dans *Negotiation in organizations* R.J. Lewicki, et al. (dir.), Greenwich, Jai Press, pp. 43-55.
- Cohen-Charash, Y.** et **P.E. Spector**, 2001. The role of justice in organizations : A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2, p. 278-321.
- Colquitt, J.A.** 2001. « On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure », *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, p. 386-400.
- Colquitt, J.A.** et al. 2001. « Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, p. 425-445.
- Cropanzano, R.** et al. 1997. « The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress », *Journal of Organizational Behavior*, 18, p.159-180.
- Drory, A.** et **T. Romm**, 1990. « The definition of organizational politics : A review », *Human Relations*, 43, 11, p.1133-1154.
- Doucet, O.** et **G. Simard**, 2003. « Favoriser la justice organisationnelle, limiter les effets des jeux politiques », dans *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, R. Foucher et al. (dir.), Montréal, Éditions Nouvelles AMS, pp.223-232.
- Ferris, G.R.** et al. 1996. « Perceptions of organizational politics : Predicting stress-related implications, and outcomes », *Human Relations*, 49, 2, p. 233-266.
- Ferris, G.R., G.S. Russ** et **P.M. Fandt**, 1989. « Politics in organizations », dans *Impression management in the organization*, R.A. Giacalone et P. Rosenfield (dir.), Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum, pp.143-170.
- Folger, R.** et **Cropanzano, R.** 1998. *Organizational justice and human resource management*, Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Gerstner, C. R.** et **D. V. Day**, 1997. « Meta-analytic review of leader-member exchange theory : correlates and construct issues », *Journal of applied psychology* 82(6): 827-844.
- Kacmar, M.K.** et **R.A. Baron**, 1999. « Organizational politics : The state of the field, links to related processes, and agenda for future research », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, A.I. Press, p.1-39.
- Kacmar, M. K.** et **D. S. Carlson**, 1997. « Further validation of the perceptions of politics scale (pops) : a multiple sample investigation », *Journal of Management* 23(5): 627-658.

- Leventhal, G.S.** 1980. « What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationships », dans *Social exchange : Advances in theory and research* K.J. Gergen et al. (dir.), New York, NY : Plenum press, pp. 27-55.
- Meyer, J. P. et N. J. Allen,** 1997. *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Moorman, R. H.** 1991. « Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior : Do fairness perceptions influence employee citizenship? », *Journal of applied psychology* 76(6): 845-855.
- Pearce, J. L. et H. B. Gregersen,** 1991. « Task interdependence and extrarole behavior : a test of the mediating effects of felt responsibility », *Journal of applied psychology* 76(6): 838-844.
- Schriesheim, C. A., S. L. Castro, et al.** 1999. « Leader-member exchange (lmx) research : a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices », *Leadership Quarterly* 10(1): 63-113.
- Simard, G. et M. Lapalme,** 2003. « Mobiliser les ressources humaines : le rôle des comportements discrétionnaires », dans *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, R. Foucher et al. (dir.), Montréal, Éditions Nouvelles AMS, pp.153-168.
- Tabachnick, B. G. and L. S. Fidell,** 2001. *Using multivariate statistics*. Needham Heights, A Pearson Education Company.
- Tepper, B.J., R.J. Eisenbach, S.L. Kirby et P.W. Potter,** 1998. « Test of a justice based model of subordinates' resistance to downward influence », *Group and Organization Management*, 23, 2, p. 144-160.
- T hibaut et Walker,** 1975. dans *Organizational justice and human resource management*, Folger, R. et R. Cropanzano, (1998), Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Tremblay, M., P. Guay, et al.** 2000. « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *Cahier de recherche du CIRANO*: 1-24.

