

DEVIANCE ET CONTROLE DES COMPORTEMENTS

Lionel Honoré

Faculté des sciences économiques et de gestion

Chemin de la censive du tertre BP 52231

44322 Nantes cedex 3

Tel : 02 40 14 17 60

lionel.honore@sc-eco.univ-nantes.fr

Résumé : Cette communication a pour projet de faire le lien entre les différentes visions de la déviance au travail et dans l'organisation et les différentes manières de penser l'action de contrôle des comportements. Elle s'appuie sur une revue de la littérature abordant le thème de la déviance dans les situations de travail.

Trois étapes marquent l'évolution des théories de la déviance. A chacune de ces étapes correspond une vision particulière du contrôle des comportements. Dans un premier temps l'accent est mis sur la nature de la déviance et le contrôle est pensé comme devant être focaliser sur l'individu. Dans un deuxième temps l'accent est mis sur l'objet de la déviance et le contrôle est pensé comme devant être focalisé sur le comportement. Dans un troisième temps l'accent est mis sur le contexte de la déviance et le contrôle est pensé comme devant être focalisé sur les interactions.

Mots clefs : déviance, contrôle des comportements

DEVIANCE ET CONTROLE DES COMPORTEMENTS

Résumé : Cette communication a pour projet de faire le lien entre les différentes visions de la déviance au travail et dans l'organisation et les différentes manières de penser l'action de contrôle des comportements. Elle s'appuie sur une revue de la littérature abordant le thème de la déviance dans les situations de travail.

Trois étapes marquent l'évolution des théories de la déviance. A chacune de ces étapes correspond une vision particulière du contrôle des comportements. Dans un premier temps l'accent est mis sur la nature de la déviance et le contrôle est pensé comme devant être focaliser sur l'individu. Dans un deuxième temps l'accent est mis sur l'objet de la déviance et le contrôle est pensé comme devant être focalisé sur le comportement. Dans un troisième temps l'accent est mis sur le contexte de la déviance et le contrôle est pensé comme devant être focalisé sur les interactions.

Mots clefs : déviance, contrôle des comportements

La déviance appréhendée simplement comme un écart marqué à la règle ou à la norme, peut être perçue comme un des moteurs du progrès constant et de l'apprentissage. Elle peut également être prise en compte comme une transgression et comme un facteur de dysfonctionnement de l'organisation.

Dans cette seconde optique, le lien est immédiat entre les thèmes de la déviance et du contrôle des comportements. Le contrôle a ici pour objet de veiller à l'absence de déviance ou, a minima, de veiller à limiter et à piloter la déviance. Mais ce lien renvoi à des visions particulières du comportement et du contrôle. Le premier serait normé et formaté, le second serait disciplinaire.

Cette approche peut prévaloir lorsque l'intérêt porte sur des formes classiques d'organisation dont le fonctionnement obéit à des principes parents de ceux du taylorisme. Quel rôle joue le contrôle des comportements et que devient la place de la déviance lorsque les règles s'écartent et que l'autonomie, l'initiative, le progrès constant, deviennent des principes du fonctionnement de l'entreprise et de l'organisation du travail ?

Pour tenter d'apporter des éléments de réponses à cette question, nous l'étudions sous l'angle des théories de la déviance. L'objectif est d'en retirer les principes d'une perspective conceptuelle et d'un questionnement précis permettant de guider l'analyse du lien déviance-contrôle dans les situations concrètes de travail et de gestion.

Pour cela, nous revenons dans un premier point sur les évolutions du concept de déviance au travail et dans un second point sur les démarches explicatives et compréhensives de la déviance. Ce cheminement nous permet d'aboutir à une mise en perspective des manières d'appréhender la déviance et de penser les actions de contrôle des comportements.

I : LES EVOLUTIONS DU CONCEPT DE DEVIANCE AU TRAVAIL

La prise en compte de la question de la déviance dans la situation de travail n'est pas récente. Au-delà des apports fondateurs d'auteurs comme Gouldner, Parsons ou Merton, les premiers travaux centrés sur ce thème, s'intéressent à des formes de déviance de type vol ou agression et datent des années mille neuf cent soixante dix (par exemple ceux de Kotter 1973, Spector 1975 et 1978 ou de Fishbein et Azjen 1975). Depuis trente ans le concept a connu des évolutions marquées qui ont permis de passer d'approches restreintes centrées sur la nature de la déviance et sur des types particuliers de déviance à des approches plus large centrées sur l'objet du comportement déviant et sa compréhension. Nous identifions dans ce cadre deux

grandes étapes. Chacune correspond à une évolution du concept. La première est centrée sur la nature de la déviance et la seconde sur son objet.

I.1 : La nature de la déviance

La première vague de travaux s'est appuyée sur une définition restrictive du concept. La déviance caractérise un type de comportement indésirable : le vol, l'agression physique ou verbale, l'abus de pouvoir, l'absentéisme, etc. Parmi ces travaux, les plus notables sont sans doute ceux de Greenberg (1987, 1990, 1993) sur le vol et sur l'injustice hiérarchique. Ils montrent que l'iniquité, dans l'attitude hiérarchique ou dans la distribution des salaires, provoquent des comportements de vol. Dans le même sens, Analoui et Kakabadse (1992) font le lien entre le vol et le sentiment de frustration. DeMore, Fisher et Baron (1988) relient le vandalisme au travail et les perceptions d'iniquité et d'injustice. Ces travaux sont représentatifs de ce type d'approche. Ils sont centrés sur un type de déviance qui est étudié de manière isolée.

Pour Bennett et Robinson (2004), si les travaux de ce type, notamment ceux de Greenberg, apportent des éléments intéressants sur la compréhension des comportements déviants, ils font peu le lien entre eux et, d'une part, le fonctionnement de l'organisation, d'autre part, les réponses de l'organisation et des salariés qui les subissent.

Ces premières approches ont ainsi une vision limitée de la déviance. Ils ne permettent ni d'en avoir une compréhension globale ni même de mettre en lien différents types de comportements déviants. Les travaux suivants permettent un élargissement du concept qui devient inclusif. La déviance n'est plus rattachée à un type de comportement et les approches deviennent davantage transversales. Cette évolution se fait en deux temps.

Dans un premier temps, il s'agit d'abord de proposer des catégories plus larges pour regrouper différents types de comportements. Burroughs (1999) puis Bennett et Robinson (2004), identifient treize catégories présentes dans la littérature. Nous les reprenons dans le tableau suivant, en complétant la liste, ce qui nous permet de distinguer seize items, et en précisant les travaux de référence pour chaque catégorie.

Catégories de déviance	Auteurs principaux
Anticitizenship	Youngblood, Trevino et Favia (1992)
Négative citizenship behaviour	Fisher et Locke (1992)
Concealing pertinent information	Reimann et Weiner (1988)
Anti-role behaviour	McLean Parks et Kidder (1994)

Negative creativity	Clark et James (1999)
Counterproductive workplace behaviour	Fox et Spector (1999)
Delinquency	Hogan et Hogan (1989)
Vandalism	DeMore, Fisher et Baron (1988)
Harassment	Bjorkqvist, Osterman et Hjelt-Back (1994)
Sexual Harassment	Gutek (1985)
Incivility	Anderson et Pearson (1999)
Maladaption	Perlow et Latham (1993)
Non-compliant behaviour	Puffer (1987)
Revenge	Bies, Tripp et Kramer (1997); Stuckless et Goranson (1992)
Tyranny	Ashforth (1994)
Violence	Kinney (1995); Kinney et Johnson (1993); Vandenberg et Bulatao (1996)

L'intérêt de ces travaux représente également leur limite : ils caractérisent les différents types de déviance mais leur champ est restreint. De plus, ils ont tendance à rechercher un lien mécanique entre, d'une part, certaines caractéristiques de l'individu, la situation de travail et les interactions qui la marquent, ou l'organisation, et, d'autre part, l'apparition de certains types de déviance. A titre d'exemple, O'Leary, Kelly, Griffin et Glew (1996) font un lien entre différentes caractéristiques de l'organisation et l'apparition de comportements agressifs et/ou violents.

Les traits saillants de ces approches sont tout d'abord de considérer la déviance comme le fait de membres de l'organisation qui agissent contre l'organisation elle-même ou contre ses membres (par exemple Robinson et Bennett 1995). Ils sont, ensuite, de considérer que la déviance est systématiquement porteuse de dommages. Ils sont enfin de donner à la déviance un caractère intentionnel (par exemple Bies et Tripp 1998 ou Anderson et Pearson 1999) voir intentionnellement dommageable (par exemple Neuman et Baron 1997).

Dans un second temps, il s'agit d'élargir encore le concept en proposant des catégories génériques. Ainsi, en s'intéressant de manière plus large aux comportements déviants dans l'organisation, Raelin (1986) propose la notion de *professional deviant behaviour*, Robinson et Bennett (1997) celle de *Workplace deviance*, pour leur part, Vardi et Weiner (1996) proposent celle de *organizational misbehaviour*. Les travaux de ce type s'inscrivent généralement à la suite de ceux d'Hollinger (Hollinger et Clark 1982 ; Hollinger 1986) et mettent davantage l'accent sur l'objet de la déviance.

Hollinger (1986) distingue deux types de comportements correspondant à des déviations. Les « *production deviance* » renvoient à des comportements contre-productifs, tels le refus de suivre les consignes et les ordres, l'adoption de cadences ralenties, etc. Les « *property deviance* » renvoient à des comportements portant atteinte au patrimoine de l'entreprise, tels que le vol ou le vandalisme. Ces approches ouvrent la voie à une triple évolution : la remise en cause du caractère intentionnellement malveillant de la déviance, la prise en compte de ses aspects positifs et l'intégration dans l'analyse du rôle du fonctionnement des groupes et des équipes.

I.2 : L'objet de la déviance

Ainsi l'intérêt des approches centrées sur l'objet, est de marquer une inflexion dans la vision de la déviance. Ses atours négatifs ne sont plus systématiques. Le comportement déviant peut avoir d'autres projets que de porter atteinte à des individus ou à l'organisation. Il peut même être désiré, voire suscité.

C'est dans ce cadre que Vardi et Wiener (1996) s'intéressent aux *organizational misbehaviour*. Ils montrent qu'ils peuvent être expliqués par l'influence conjointe de facteurs individuels et organisationnels. La conjonction d'éléments liés à l'individu et d'autres liés à l'organisation peut placer l'acteur en situation de déviance. Ils identifient trois types d'*organizational misbehaviour* :

- ceux qui ont pour objet la recherche d'un bénéfice pour l'individu (OMB de type S). Ces types de comportements apparaissent dans l'organisation. Ils visent trois catégories de cible : le travail lui-même (par exemple en trafiquant des chiffres ou des informations) ; les propriétés de l'organisation, ses ressources ou ses symboles (par exemple en vendant des secrets de fabrication ou en utilisant pour soi les logos de l'entreprise) ; les autres membres de l'organisation.

- ceux qui ont pour objet la recherche d'un intérêt pour l'organisation (OMB de type O). Les victimes de ces comportements sont généralement extérieures à l'entreprise. Ce sont par exemple des clients ou des partenaires financiers. L'objectif premier de la déviance est de bénéficier à l'organisation, par exemple en falsifiant des documents pour permettre à l'entreprise d'emporter un marché.

- ceux qui ont pour objet la détérioration de matériels ou de locaux (OMB de type D). Les cibles sont ici internes et externes. L'objectif n'est pas de bénéficier à un individu ou à l'entreprise mais de créer un dommage.

Le point qui nous semble particulièrement intéressant est celui concernant les misbehaviour de type O, ceux ayant pour objet la recherche d'un bénéfice pour l'organisation. L'objet de la déviance devient l'amélioration de la performance de l'entreprise et l'optimisation de son fonctionnement.

Dans le même sens, en analysant les comportements de chargés d'affaires bancaires (Référence) nous avons montré que le contexte de l'organisation détermine l'apparition de comportements de transgression des règles. Cela, en confrontant l'acteur à des logiques d'action contradictoires auxquelles sont associés pour lui des risques forts. Face à cela les acteurs tentent de gérer de manière autonome et indépendante leur propre risque et de ce fait mettent de côté la question de la poursuite des buts et des objectifs de l'entreprise.

L'exemple souvent rencontré sur le terrain est celui de l'agent bancaire en zone rurale qui doit explicitement tenir compte des règles de la banque et qui sera sanctionné s'il est avéré qu'il les transgresse mais qui doit aussi implicitement tenir compte du contexte local souvent marqué par des logiques de notabilisation, des relations amicales, des relations familiales. Le risque ici est celui d'une sanction par la banque ou d'une rupture de ces relations.

Nous avons identifié sur le terrain, cinq problématiques marquant ce type de situations de tension. Ces problématiques sont, dans ce cadre, les moteurs de la déviance :

- *Problématique de l'identité professionnelle.* Elle marque la situation dans laquelle, pour déterminer son comportement, l'individu se réfère à une identité professionnelle différente de celle définie par la relation de travail qui le lie à l'entreprise.
- *Problématique de l'efficacité économique.* Elle marque la situation dans laquelle l'individu est amené à considérer que les règles de l'entreprise ne sont pas efficaces économiquement. Il les transgresse pour améliorer l'efficacité du travail.
- *Problématique sociale.* Elle marque la situation dans laquelle l'individu met en cause le sens et l'impact social de l'activité de l'entreprise
- *Problématique relationnelle.* Elle marque la situation dans laquelle des liens familiaux, amicaux, relationnels interfèrent avec la relation professionnelle.
- *Problématique de la socialisation dans un groupe professionnel.* Elle marque la situation dans laquelle, pour suivre les évolutions de la relation de travail, l'individu doit s'écarter des modalités traditionnelles de socialisation dans un groupe ou dans une équipe de production.

Ici, la problématique de l'efficacité économique renvoie aux *misbehaviour* de type O de Vardi et Weiner (1996). L'objet de la déviance n'est ni de causer des dommages ni la recherche de l'intérêt direct de l'individu. Il est l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, la recherche de sa performance et le rejet de manière de travailler perçues comme inefficaces.

Notre cadre d'analyse, comme celui de Vardi et Weiner, est centrée sur la déviance appréhendée dans l'organisation comme étant indésirable. Elle correspond à la transgression des règles — éventuellement la transgression des normes, des conventions, des routines — et est prise en compte négativement par l'organisation. La question de la déviance renvoie ici à celles de la discipline et de l'indiscipline. Par rapport à cela, une deuxième veine d'évolution des travaux sur la déviance, est la prise en compte de ses aspects positifs et du fait qu'elle puisse être acceptée, voir suscitée, dans le fonctionnement même de l'organisation. La déviance apparaît alors comme un des moteurs du progrès constant et de l'innovation ordinaire.

Pour March (Loumana et March 1987, March 1991), au-delà des décisions affichées, le changement dans l'organisation est un phénomène chaotique. Il est porté par des comportements quotidiens, des micro-décisions, qui s'écartent des règles et des habitudes, et dont les conséquences sont plus ou moins prévisibles et souhaitées. Ici, la déviance est inhérente au fonctionnement de l'organisation et au-delà, elle est un des rouages essentiels de son évolution.

Pour Alter (2000), la déviance est un phénomène ni marginal, ni périphérique au changement. Elle en est au contraire le principal vecteur. Elle est portée par des acteurs qui, d'une part, transgressent les règles, les normes, les conventions ou les routines et qui, d'autre part, remettent en cause les logiques de justice portées par les systèmes de sanction. Que ces systèmes soient, d'ailleurs, liés à la régulation de contrôle¹ et soient porteurs de sanctions disciplinaires formelles ou qu'ils soient liés à la régulation autonome et porteurs de ce qu'Ogien (1990) nomme des sanctions diffuses (rires, sarcasmes, mise à l'écart, etc.)².

¹ En reprenant ici la distinction entre régulation de contrôle et régulation autonome proposée par Reynaud (1988).

² Pour une étude de cas illustrant l'imbrication de ces deux systèmes de sanction dans le fonctionnement de l'organisation nous renvoyons à Honoré (2003).

Dans ce cadre, pour Alter, la déviance doit être perçue comme le moteur de l'innovation ordinaire et du progrès constant et quotidien. Elle devient alors un objet de gestion, non pas en tant que tel, mais au sens où le fonctionnement de l'organisation doit l'accompagner et la soutenir (Alter 1990). Cela passe notamment par une redéfinition des pratiques de formation. Cela passe également par une acceptation, une banalisation et une légitimation de la mise en cause de la division du travail et de la négociation. L'idée est de confier à l'acteur déviant les moyens d'être innovateur. Cela en lui donnant, par la formation, les moyens de remettre en cause efficacement les manières de faire et de concevoir les pratiques ; mais en lui donnant aussi les moyens de remettre en cause les structures qui encadrent ces pratiques.

I.3 : La déviance de l'organisation

Au-delà de la question du comportement ou de l'individu déviant, se pose celle de la déviance du fonctionnement de l'organisation. L'intérêt se porte ici sur deux phénomènes dont les conséquences sont, au moins en apparence, opposées : l'anomie et la sur-structuration. Les travaux qui s'y intéressent trouvent un ancrage lointain dans les apports des analyses structuro-fonctionnalistes d'auteurs comme Parsons, Merton, Gouldner ou Selznick.

Merton (1965) reprend la notion d'anomie, proposée initialement par Durkheim et qui peut être définie a minima comme un délitement des normes. Il définit la structure sociale comme constituée d'objectifs culturels (buts poursuivis) et de normes institutionnelles (moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces buts). Il distingue deux fonctionnements pathologiques : une importance exagérée donnée aux buts et qui débouche sur un fonctionnement instrumentaliste ; une focalisation exagérée sur le respect des normes institutionnelles aboutissant à rigidifier le fonctionnement. La normalité résulte d'un équilibre entre les objectifs et les moyens : les objectifs culturels sont socialement acceptés et sont concrètement atteints en usant des moyens définis par les normes institutionnelles. Le risque d'anomie apparaît lorsqu'un écart trop important s'installe entre les deux éléments et que cela débouche sur un délitement des processus d'intégration sociale. Au-delà de ces éléments, un des intérêts majeurs des apports de Merton, pour notre propos, est la notion de désorganisation. Elle correspond à une situation construite et ordonnée de manière à supporter et reproduire les conditions de l'asocialité et de la déviance.

Parallèlement, Merton (1957) d'une part, Selznick (1949) d'autre part, proposent des analyses critiques du fonctionnement des bureaucraties. Ils soulignent notamment le risque d'une déviance du fonctionnement bureaucratique provoquée par un phénomène de

déplacement, ou de glissement, des buts. Peu à peu les règles prennent une valeur symbolique et leur respect devient un objectif. Cette prégnance des règles laisse alors de moins en moins de place à l'autonomie et à l'initiative. Elle débouche sur une rigidification du fonctionnement organisationnel dont l'objectif de résultat devient sa propre normalisation. En France, les travaux de Crozier confirment ces analyses en mettant en évidence le risque d'apparition de cercles vicieux bureaucratiques.

Nous avons pour notre part et à la suite de travaux comme ceux de Barker (1992) ou de Sewell et Wilkinson (1992), mis en évidence le fait que ce type de phénomène n'est pas propre au fonctionnement bureaucratique et qu'il peut apparaître dans des formes d'organisation souple et faisant une large place à l'autonomie des individus. Dans ce cadre et avant de présenter ces approches, il convient de distinguer deux niveaux d'analyse. Le premier est celui du simple écart entre le travail prescrit et le travail réel. Cet écart se crée classiquement à mesure que la réalisation de l'activité se traduit par le développement de mécanismes de régulation autonome.³ Le second est celui de la déviance du fonctionnement de l'organisation. C'est le niveau d'une redéfinition des objectifs à atteindre et des moyens à utiliser pour cela. Il s'agit d'une dérive du fonctionnement qui aboutit à en redéfinir le sens et la forme de manière, partiellement ou totalement, opposée au point de départ.

Barker (1993), étudie la mise en place de groupes de travail auto-organisés dans l'entreprise *ISE Electronics*. Il montre comment le fonctionnement de ces groupes peut se formaliser et se rigidifier par étapes successives. Dans un premier temps l'interaction dans les groupes prend la forme d'une négociation. Toutefois, une phase de rationalisation du fonctionnement des équipes, d'objectivations des valeurs et des normes créées, s'initie rapidement. Cette phase débouche sur une rigidification de l'organisation et la mise en place par les acteurs eux-mêmes, à l'intérieur des groupes, de systèmes de contrôle et de sanctions. Le fonctionnement des équipes étudiées par Barker débouche sur la mise en place d'un système de règles, de surveillance et de sanctions et sur la formalisation d'une hiérarchie des individus.

Dans le même sens, Sewell et Wilkinson (1992) s'intéressent à des équipes de travail auto-organisés, dans l'entreprise *Kay Electronics*⁴. Ils montrent comment des processus de régulation de type ajustement mutuel aboutissent à la bureaucratisation du fonctionnement des

³ Reynaud (1988).

⁴ Entreprise japonaise, implantée aux Etats-Unis et spécialisée dans le montage de circuits électroniques.

groupes puis, au travers de la mise en place de système de surveillance et de sanctions, à organiser l'autodiscipline des individus par la contrainte. Dans le cas étudié, cela se traduit par un classement des individus en fonction du caractère normal ou anormal de leur comportement. La normalité est appréciée par rapport au respect des normes inventées par le groupe. L'anormalité est autant un comportement sous-productif que sur-productif par rapport à la norme.

Nous avons pour notre part analysé ces questions en étudiant en parallèle des organisations dans lesquelles le contrôle a une dimension verticale et hiérarchique et des organisations dans lesquelles le contrôle a une dimension horizontale et s'appuie sur l'autonomie et la collaboration entre les acteurs. Là encore, les terrains mobilisés sont ceux de banques (Banque Populaire et le Crédit Agricole en s'intéressant à la gestion des relations avec les PME et au travail du chargé d'affaires)

Dans une première banque étudiée, l'organisation repose sur les règles. Le comportement du chargé d'affaires est largement prescrit, le contrôle est très formel et très précis et l'acteur a très peu d'autonomie et d'espace de décision. Dans la seconde banque à l'inverse, il y a peu de règles. Le chargé d'affaires a un espace de décision important et il gère avec une grande autonomie la prise de risque de la banque, là le contrôle se fait surtout au travers des interactions entre les individus. Le point commun entre ces deux banques est toutefois de considérer le comportement du chargé d'affaires comme la principale source d'erreur et le principal vecteur de risque. Ce comportement est de ce fait la cible principale des actions de contrôle.

Ici, les résultats, issus des terrains, montrent que quel que soit le mode de gestion, et quelle que soit l'autonomie laissée aux individus, la focalisation sur le contrôle des comportements et la recherche de la discipline peut aboutir à deux effets pervers :

- D'une part, le fonctionnement de l'organisation devient auto-référent, il est défini par rapport à lui-même, il s'agit de normaliser ce fonctionnement et les comportements, les objectifs de production et de performance passent au second plan.

- D'autre part, la recherche de la discipline des acteurs tend à supprimer les marges de manœuvre de ces derniers et à les placer dans les situations de blocage et de tension évoquées plus haut (problématique de l'efficacité économique, etc., voir infra.) et qui sont propices à la déviance et à l'indiscipline.

L'évolution des travaux sur la déviance s'est traduite par une série de basculements. D'un intérêt centré sur la nature de la déviance, nous sommes passés à un intérêt centré sur son objet. Parallèlement, la vision d'une déviance négative, intentionnelle et individuelle a été abandonnée pour faire place à des approches prenant en compte, notamment, les aspects positifs et collectifs de la déviance et même l'idée que la déviance puisse être le fait du fonctionnement organisationnel lui-même. A la suite de cela, deux approches se sont développées en parallèle. La première cherche à expliquer la déviance en recherchant les liens entre des causes et des effets. La seconde propose une approche compréhensive dont un des apports majeurs est de faire clairement le lien entre la déviance et le contrôle.

II : EXPLICATION ET COMPREHENSION DE LA DEVIANCE

II.1 : La déviance : traits de personnalité et réaction à l'événement

Ogien (1999) souligne l'attrait qu'a exercé, notamment dans le domaine de la criminologie, l'idée qu'il puisse être possible de prédire le comportement déviant en repérant certaines caractéristiques physiques, psychiques ou psychologiques de l'individu. Cet espoir trouve d'ailleurs, comme le souligne Ogien, une actualité dans le développement de la génétique.⁵

Au delà, notamment au travers des travaux d'Eléonore et Sheldon Glueck (1950, 1956), les recherches s'intéressant au lien entre les caractéristiques de l'individu et le comportement déviant, ont mis l'accent sur l'idée que ce dernier peut être lié à des configurations d'éléments psychologiques, biologiques et sociaux et que parmi ces facteurs, ceux d'ordre psychologique priment. Les limites de ces approches sont, selon Ogien, de deux ordres. D'une part elles reposent sur une vision trop statique de l'identité : l'individu est doté d'une identité de déviant qui se révèle par le passage à l'acte mais qui lui est finalement attachée depuis toujours et dont on trouve des traces tout au long de sa biographie. D'autre part, ces approches amènent à mettre sur un même plan les différents types de déviance et à les doter des mêmes ressorts comme si rien ne distinguait fondamentalement les faits de dissimuler une information, de détourner une règle comptable, de voler dans la caisse ou encore d'agresser physiquement un collègue.

⁵ Ogien souligne d'ailleurs que ces approches font l'objet de critiques acerbes (voir par exemple Kamin 1986)

Néanmoins, des travaux relativement récents lient, certains traits de personnalité de l'individu et certains types de comportements déviants au travail. Ainsi, Spector et O'Connell (1994) mettent en lien la propension à ressentir la frustration et celle d'être déviant. Skarlicki (1999) insiste sur le rôle de la tendance de l'individu à se sentir malheureux. De manière un peu plus large, Lee et *al.* (2001) montrent un lien entre une faible conscience professionnelle et la déviance portant atteinte à l'organisation ainsi qu'entre un caractère extraverti et contestataire et la déviance dans le cadre de rapports interpersonnels au travail.

Parallèlement un autre ensemble de travaux s'est intéressé à l'idée que la déviance puisse être le résultat de la manière dont les individus perçoivent certaines expériences de travail. Chen et Spector (1992) appréhendent la déviance comme une réponse agressive à une situation dans laquelle l'individu voit l'atteinte de ses objectifs être bloquée par l'organisation. Pour Greenberg (1990) ou O'Leary-Kelly et al. (1996) la déviance est souvent une réponse à une situation dans laquelle l'individu perçoit une injustice. Pour Ashford (1989), la déviance est provoquée par le sentiment de perte de contrôle qui frappe l'individu lorsque le fonctionnement de l'organisation réduit ses marges de manœuvre et son autonomie.

II.2 : La contextualisation de la déviance

Trice et Beyer (1993), montrent comment des sous-cultures organisationnelles déviantes peuvent se développer à l'intérieur d'un groupe d'individus. Ces sous-cultures conditionnent l'action de l'individu en déterminant un ensemble de normes propres au groupe mais distinct de celui des règles de l'organisation

Les travaux présentés plus haut et relatifs à la déviance de l'organisation montrent que ce phénomène peut aboutir à l'anomie mais aussi et surtout à une restructuration du fonctionnement s'appuyant sur d'autres objectifs et d'autres normes. La notion de sous-culture déviante permet de donner un relief particulier à cette analyse en faisant le lien entre la déviance de l'organisation et celle de l'individu et en appréhendant cette dernière comme portée par un système de régulation spécifique.

Cohen (1955) définit la sous-culture déviante comme un système de valeurs et de normes propres à un groupe. Ce système constitue une grille d'analyse et d'interprétation des choses et des événements. Il permet le développement d'une interaction soutenue par la communication. La sous-culture constitue ainsi un ensemble de normes qui règle les rapports entre les acteurs. Elle permet notamment de définir les règles d'appartenance au groupe, de

distribuer les rôles, de préciser les droits et les devoirs des membres mais aussi les manières de faire et de se comporter ainsi que l'échelle de valeur des résultats obtenus.

La sous-culture ne supprime pas le système antérieur de normes et de valeurs mais se développe contre lui ; c'est-à-dire à la fois en référence et en opposition à lui. Prendre en compte la notion de sous-culture suppose ainsi d'accepter, d'une part, la coexistence de différents systèmes de normalisation, d'autre part, le fait que la normalité peut être illégitime. Ainsi, dans une entreprise, lorsque le fonctionnement d'un groupe est structuré par une sous-culture déviante, le comportement normal dans le groupe peut se traduire par une transgression des règles qui régissent a priori le fonctionnement de l'entreprise. Utiliser cette notion en étudiant le fonctionnement de l'entreprise suppose sans doute d'élargir le cadre pour lequel elle a été créée et qui est celui de l'analyse du fonctionnement des groupes de délinquants. Cela, pour, au moins, prendre en compte le fait que la sous-culture déviante puisse se développer en référence à un objectif d'efficacité (à l'instar des comportements déviants décrit plus haut comme étant des *misbehaviour de type O* ou liés à une *problématique d'efficacité économique*) et de dépassement des blocages générés par le fonctionnement régulier de l'organisation.

Cloward (1959) puis Cloward et Ohlin (1960), donnent une dimension supplémentaire à l'analyse des sous-cultures déviantes en introduisant les notions de structure d'apprentissage de la pratique déviante et de structure des occasions.

L'individu doit être socialisé dans un groupe déviant au sein duquel il apprend les conditions de la pratique déviante (valeurs, normes de comportements) et acquiert les compétences nécessaires pour tenir un rôle donné. Pour autant cela n'est pas suffisant et il faut ensuite qu'il soit confronté à une situation qui représente une occasion de tenir le rôle. L'introduction, dans l'analyse de la déviance de la notion de rôle, représente d'ailleurs un autre apport des travaux de Cloward et Ohlin. Cela permet de faire le lien avec les approches interactionnistes de la déviance et la théorie de la désignation, en utilisant notamment les travaux de Goffman et de Becker.

Au centre de ces approches se trouve l'idée que la déviance correspond à l'accomplissement d'un rôle et que la définition déviante d'un comportement résulte d'une construction sociale. Les interactions quotidiennes actualisent les rapports entre les individus et l'acteur y est appréhendé comme jouant un rôle. Ce rôle a, selon Goffman (1961), trois dimensions. Une dimension normative qui représente la conduite que l'individu devrait idéalement tenir pour remplir le rôle. Une dimension typique qui renvoi aux attributs implicites

du rôle. Une dimension d'interprétation qui est la manière dont l'individu joue son rôle en essayant de se conformer aux prescriptions des dimensions normative et typique.

Toujours selon Goffman (1961), ces trois dimensions impliquent que la définition du rôle a des contours flous et que l'individu, dans l'interaction, est amené à essayer d'anticiper ce que les autres attendent de lui en tant que détenteurs d'un rôle donné. De plus, le rôle est lié à un contexte d'action particulier. Pour remplir le rôle l'individu interprète ce contexte et le contenu du rôle lui-même, mais comme au théâtre et au cinéma où un rôle est interprété par un acteur mais existe indépendamment de lui, dans l'interaction le rôle existe indépendamment de l'individu.

La déviance est, ici, appréhendée, notamment par Goffman (1961), au travers de la notion de distance au rôle. Cette notion renvoie à l'attitude qui consiste à ne pas endosser totalement le rôle et à signaler par son comportement que l'on s'écarte en partie de ce qui est attendu.

Le moteur de cette distanciation est l'identité plurielle de l'acteur. L'identité n'est pas ici une donnée objective. Elle est socialement construite et située. D'une situation à l'autre et d'un moment à l'autre, l'individu exprime une facette différente de sa personnalité et cette expression est un acte de communication sur la manière dont il joue le rôle et sur la distance qu'il prend par rapport à certains de ses attributs.

Ainsi dans la perspective de Goffman l'individu n'est pas amené, dans une situation donnée, à combiner des rôles différents et potentiellement conflictuels. En revanche dans sa manière de remplir le rôle, l'individu exprime des facettes différentes de sa personnalité. Cette perspective permet de penser de manière particulière la dynamique du comportement en situation (de travail notamment) et la déviance.

Le moteur de cette dynamique n'est pas la situation elle-même et les éventuels conflits de rôle qu'elle recèle. Il est l'identité multiple dont l'acteur exprime les différentes facettes au travers de son comportement et en prenant des distances, éventuellement ponctuelle, avec le rôle.

Le comportement est ainsi l'expression d'une identité multiple aux ancrages multiples. Il traduit la manière dont l'individu communique sur ce qui est en jeu pour lui dans la situation, notamment en termes de risque (éventuellement risque physique ou économique mais aussi émotionnel, relationnel, identitaire, etc.). La déviance apparaît lorsque la distance prise par rapport au rôle induit une rupture, c'est-à-dire une remise en cause du rôle lui-même. Là non

plus, la remise en cause du rôle n'est pas appréhendée objectivement comme une déviance. Elle fait l'objet d'un processus de désignation en tant que tel et/ou en tant qu'infraction.

Pour Lemert (1967), C'est le contrôle qui crée la déviance. Plus exactement, ce sont le repérage et la prise en compte d'un comportement par les instances et les institutions de contrôle (police, justice, dans l'entreprise : service d'inspection, contrôle qualité, contrôle de gestion, etc.) qui le désigne comme déviant. Parallèlement, Becker (1973) souligne que la désignation comme déviant correspond à un acte de jugement.

Ce dernier souligne d'ailleurs deux autres éléments importants. D'une part, la déviance n'est pas une activité isolée. Etre déviant revient à tenir un rôle dans un groupe dont le fonctionnement correspond à une sous-culture. Dans ce cadre, devenir déviant revient à s'engager dans une carrière en occupant successivement différentes positions dans le groupe. D'autre part, les critères de jugement de la déviance peuvent être inventés par des entrepreneurs moraux qui sont des individus en position de participer à la définition des limites de la normalité et aux conditions de son contrôle.

Ainsi, la qualité de déviant, inscrit le comportement dans un double processus :

- un processus de socialisation dans un groupe dont le fonctionnement correspond à une sous-culture déviante et au sein duquel l'individu suit une trajectoire qui s'apparente à une carrière de déviant.
- un processus de mise en jeu progressive des dispositifs de normalisation et de contrôle qui désignent le comportement comme normal ou déviant.

Ces deux processus sont bien sûr en interaction et ils donnent le contexte dans lequel l'individu peut prendre de la distance par rapport à son rôle en déterminant notamment quelles sont les limites de cette distance.

Goffman (1975) introduit dans la suite de son analyse de la déviance un autre concept essentiel au travers de la notion de stigmaté.

Potentiellement, chaque individu peut être déviant. La situation et les interactions qu'elle recèle, révèlent ce potentiel et désignent l'individu comme déviant au travers de la prise en compte d'un stigmaté (une caractéristique physique par exemple mais aussi un comportement, un avis, un ordre de priorité, un niveau de compétence, etc.). Le stigmaté est la marque du potentiel déviant de l'acteur. Il donne une information sur l'anormalité de l'individu et de son comportement et sur la distance qu'il prend par rapport à son rôle.

Dans ce cadre, pour l'acteur, l'enjeu est le contrôle de l'information produite au travers de son comportement. Il s'agit d'essayer de maîtriser le degré de stigmatisation de ce dernier. Il doit tenter de s'auto-contrôler ou de s'auto-discipliner pour ne pas révéler de stigmaté. Or, deux éléments sont ici déterminants.

D'une part la capacité de l'individu à s'auto-contrôler est construite au travers de sa trajectoire socioprofessionnelle.⁶ Au cours de ses expériences accumulées de désignation en tant que déviant et de distance au rôle il apprend à maîtriser son potentiel déviant. Cette maîtrise, qui peut s'appréhender comme une compétence de normalisation de son comportement, dépend de sa trajectoire ou de ce que Goffman nomme sa carrière morale.

D'autre part, la situation, notamment celle de travail, confronte l'acteur à des interactions multiples qui trouvent leur ancrage dans des contextes différents et dans des relations différentes. La désignation comme déviant dépend aussi de la pluralité de ces interactions et de la manière dont elles entrent en tension. A titre d'exemple et en reprenant le vocabulaire de la typologie que nous avons proposé plus haut, l'acteur peut être confronté dans la même situation à des problématiques d'efficacité économique, de socialisation dans une équipe et relationnelle. Ainsi, dans une même situation mais en prenant en compte des interactions multiples, un comportement peut être un signe de normalité et le stigmaté de la déviance.

Dans ce cas, l'enjeu du comportement de l'individu peut s'appréhender en terme de gestion de son risque personnel. Il est, dans un même contexte et un même moment, de révéler un stigmaté dans une interaction donnée ou d'en révéler un autre dans une autre interaction. Il est donc de mettre en balance des désignations comme déviant par des individus ou des groupes différents mais avec lesquels il est en interaction, à des degrés divers, dans une même situation.

DISCUSSION : QUELLE COMPREHENSION DE LA DEVIANCE POUR PENSER L'ACTION DE CONTROLE DES COMPORTEMENTS ?

Ce détour par les théories de la déviance nous amène à penser le comportement en situation de travail comme porté par des logiques de normalisation qui entrent en tension les unes par rapport aux autres et qui le cas échéant sont en contradiction. Ces différentes logiques trouvent leur source dans la situation de travail et en dehors, voire même en dehors de l'entreprise. Elles donnent à l'individu des identités différentes, c'est-à-dire ici des

⁶ Detchesshar M. (1998), , *Finance-contrôle-stratégie*, n°1, vol.1.

manières différentes de jouer son rôle. Combiner ses différentes identités, passer de l'une à l'autre, amène l'acteur à prendre des distances, ponctuelles et momentanées par rapport au rôle.

La capacité de l'acteur à combiner efficacement ses différentes identités résulte de l'expérience accumulée au cours de sa trajectoire. Elle résulte de ce que Goffman et Becker nomment, avec des acceptions un peu différentes, sa carrière.

La limite de la capacité de l'acteur à prendre des distances est la possibilité que son comportement soit désigné comme déviant. Il devient alors un stigmaté c'est-à-dire la marque que l'individu est déviant aujourd'hui et qu'il l'est potentiellement demain. La notion de stigmaté souligne ainsi que la désignation du comportement comme déviant a un impact sur les interactions futures dans lesquelles sera impliqué l'acteur.

Dans ce cadre, le moteur du comportement est vu comme la combinaison des différentes identités dans la manière de remplir le rôle et le jeu de distanciation au rôle que cela implique. Ici, le risque de déviance est lié au risque que l'acteur ne puisse maîtriser la distance prise par rapport au rôle et que le comportement soit désigné comme déviant dans l'interaction, et au travers des actions outillées de contrôle.

Or, aux différentes identités qui façonnent le comportement de l'individu correspondent des logiques multiples de normalisation. De ce fait un comportement pourra être considéré comme normal au regard d'une logique donnée (par exemple d'efficacité économique) et désigné comme déviant au regard d'une autre logique (par exemple relationnelle ou de socialisation dans une équipe). Lorsque l'opposition entre les différentes logiques d'action est telle qu'il n'y a pas de combinaison possible, se comporter revient à la fois à normaliser son comportement et à le stigmatiser comme déviant. Les deux processus se faisant par rapport à des logiques différentes. Dans ce cadre, se comporter revient à prendre le risque de la désignation comme déviant et de la stigmatisation. Ce risque est le moteur de la déviance, se comporter implique de normaliser son comportement par rapport à une logique d'action donnée et à prendre le risque d'être déviant par rapport à la norme véhiculée par une autre logique d'action.

Dans ce contexte et dans cette perspective, comment comprendre le rôle joué par les outils de contrôle ? Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous mettons en rapport, dans le tableau suivant, les différentes approches de la déviance et les objets du contrôle qui s'y rapportent.

Approche de la déviance centrée sur :	Objet du contrôle :
Nature de la déviance	Les individus : leur profil, leur qualification, leur parcours, etc.
Objet de la déviance	Les comportements : leur forme, leur résultat, etc.
Contexte de la déviance	Les interactions, à deux niveaux, d'une part entre les individus, d'autre part entre les individus, les groupes et les outils.

Le troisième niveau, celui d'une approche de la déviance centrée sur le contexte et d'un contrôle centré sur les interactions doit être penser au-delà des rapports entre les acteurs. L'interaction est aussi ici la manière dont les individus, les groupes et les outils se mettent en réseau au travers du fonctionnement de l'organisation.

Cette interaction produit l'action effective de contrôle qui prend alors ses deux formes classiques : celle du pilotage des comportements des individus et des fonctionnements des groupes et celle de la vérification et de la discipline. Ce contrôle est multiforme et fait se superposer les deux logiques (pilotage et discipline). Il prend corps au travers d'éléments aussi divers que les interactions quotidiennes, les échanges d'expériences, la mesure de la performance ou des coûts, le contrôle qualité, l'évaluation et la gestion des compétences, etc.

Parallèlement, cette interaction est aussi le moteur des mécanismes de prise de distance. Pour l'individu il s'agit de faire vivre ses différentes identités en prenant des distances par rapport au rôle. Pour le fonctionnement des groupes, il s'agit de prendre une distance par rapport à une logique de performance pour mettre l'accent sur des logiques organisationnelles et de socialisation.

Or, le risque ici, est que l'action formelle et outillée de contrôle ne laisse pas de place pour ces prises de distance et stigmatise (au sens de Goffman) les comportements ou les fonctionnements qui s'écartent de la norme. La stigmatisation, parce qu'elle marque des individus ou des groupes du sceau de la déviance est, bien sûr, une source de blocage de l'interaction.

Par conséquent, au niveau des outils eux-mêmes, il s'agit de prendre une distance, dans leur opérationnalisation, par rapport à une logique de pilotage ou de discipline pour permettre les prises de distance des individus et des groupes.

Ainsi, dans la perspective théorique à laquelle nous aboutissons et dans la logique des apports d'auteurs comme Goffman, Becker ou Lemert, comprendre la déviance et ses conséquences sur le fonctionnement de l'organisation implique de se centrer tout à la fois sur la forme et les conditions concrètes d'implication des acteurs dans les interactions et sur la compréhension de la manière dont sont opérationnalisés les dispositifs et actions de contrôle. Ce dernier point revient à étudier de quel type sont ces dispositifs et actions, mais aussi et surtout, comment ils sont pris en compte par les acteurs, comment ces derniers se les approprient, qu'est ce qu'ils produisent comme repères, comme comportements, comme fonctionnements. Cela passe, dans le cadre d'une étude empirique, d'une part par l'analyse de la manière dont les acteurs s'approprient les outils de contrôle et se confrontent à leur opérationnalisation. D'autre part, cela passe par l'analyse du rôle joué dans ce cadre par les acteurs qui portent les logiques de contrôle, notamment dans le cadre des fonctions de gestion des ressources humaines, de contrôle de gestion ou encore de gestion de la qualité.

BIBLIOGRAPHIE

Alter N., *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris, 2000.

Alter N., *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, Paris, 1990.

Andersson, L. M., & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471

Barker J., « Tightening the iron cage : concertive control in self-managing teams », *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993, p.408-437.

Becker H., *Les outsiders*, Métailié, Paris.

Bennet B. & Robinson S., (2004), « the past, present and future of workplace déviance research », dans Greenberg's J. , (ed), *Organizational behaviour : the state of the science*, 2nd edition, forthcoming.

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior*, (pp. 221-239).

Bjorkquist, K., Osterman, K., & Lagerspetz, K. (1994). Sex differences in covert aggression among adults. *Aggressive Behavior*, 20, 27-33

Chen P.Y. et Spector P.E. (1992), « Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, thenth and substance use », *Journal of Occupational organizational Psychology*, n°65, p.177-184.

Clark, K., & James, K. (1999). Justice and positive and negative creativity. *Creativity Research Journal*, 12, 311-320

- Cloward, Richard. (1959). "Illegitimate Mean, Anomie, and Deviant Behavior." *American Sociological Review* 24: 164-176.
- Cloward, Richard et Lloyd Ohlin (1960), *Delinquency and opportunity*, New-York, The Free Press
- Cohen, Albert (1955). *Delinquent Boys: The Culture of the Gang*. Glencoe: Free Press
- DeMore, S. W., Fisher, J. D. & Baron, R. M. (1988). The equity-control model as a predictor of vandalism among college students. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 80-91.
- Detchessahar M. (1998), "L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité", *Finance-Contrôle-Stratégie*, n°1, vol.1.
- Fishbein, M., & Ajzen. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior*. Reading, MA; Addison-Wesley
- Fisher, C. D., & Locke, E. A. (1992). The new look in job satisfaction research and theory. In C. Cranny, P. Smith & E. Stone (Eds.), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*, (pp. 165 –194). NY: Lexington Books
- Fox, S., & Spector, P.E. (1999). A model of work frustration - aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Glueck, S. & Glueck, E. *Unraveling Juvenile Delinquency*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1950
- Glueck, W. & Glueck, E. (1956). *Physique and Delinquency*. New York: Harper and Row
- Goffman E. (1961), *Encounters*, Bobbs Merrill, Indianapolis.
- Goffman E. (1975), *Stigmante*, Editions de Minuit, Paris.
- Gouldner A. (1954), *Patterns of industrial bureaucracy*, Free Press, New York.
- Gouldner A. (1954), *Wildcat strike : a study in worker-management relationships*, Harper and Row, New York.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103
- Gutek B. (1985), *Sex in the workplace*, Jessey Bass, San Francisco.
- Hogan, J. & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273-279
- Hollinger R.C. & Clark J.P., « Employee deviance : a response to the perceived quality of the workplace », *Work and Occupations*, n°10, 1982, p.97-114.
- Hollinger R.C., « Acts against the workplace : social bonding and employee deviance », *Deviant Behaviour*, n°7, 1986, p.53-75.
- Honoré L. (2000), « Figures de la transgression des règles dans l'entreprise », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°61.
- Honoré L. (2002), « Déviance, discipline et gestion du risque comportemental », *Revue Sciences de Gestion*, N°35, p.111-136.
- Honoré L. (2003), « Problématiques GRH de gestion de la relation de travail : analyse conventionnaliste à partir d'une étude de cas », dans M.Amblard (coord.), *Conventions et Sciences de Gestion*, de Boeck.

- Kinney, J. A. (1995). *Violence at work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kinney, J. A., & Johnson, D. L. (1993). *Breaking point: The workplace violence epidemic and what to do about it*. Chicago: National Safe Workplace Institute
- Kotter J. (1973), "The psychological contract : managing the joining-up process", *Californinan Management Review*, n°15.
- Lounamaa K. et March J., "Adaptive Coordination of a Learning Team", *Management Science* , 33, 1987, 107-123.
- March J. (1991), "Réflexions sur le changement dans les organisations", dans *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- McLean Parks, J., & Kidder, D.L. (1994). "Till death us do part..." Changing work relationships in the 1990's. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1
- Merton R. (1957), "The role-set : problems in sociological theory", *British Journal of Sociology*, vol VIII, n°2.
- Merton R. (1965), *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, Paris.
- Neuman, J. H., & Baron, R.A. (1997). Aggression in the workplace. In R. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (pp.37-57). Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Leary-Kelly, A., Griffin, R., & Glew, D. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253
- Ogien A. (1999), *Sociologie de la déviance*, Armand Colin.
- Parsons T. (1951), *The social system*, Free Press, New York.
- Poulson, C. (2001). *Shame: The root of violence*. Paper presented at the standing conference on organizational symbolism: Organization(s), institutions and violence, Dublin, Ireland.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, non-compliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621
- Raelin J.A., (1986), « An analysis of professional deviance within organizations », *Human Relations*, n°39, p.1103-1130.
- Reimann B. et Weiner Y. (1988), "Ignorance at the top : why bad news may never reach the boss", *International Journal of Management*, vol.5.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572
- Ross J. et Staw B., "Organizational escalation and exit : lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant", *Academy of Management Journal*, vol.36, n°4, 1993, p.701-732.
- Selznick P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Bekerley.
- Sewell G. et B. Wilkinson (1992), « Someone to watch over me : surveillance discipline and just-in-time labour process », *Sociology*, 26, p.271-289.
- Spector, P.E. & O'Connell, B.J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11
- Spector P., (1975), "Organizational frustration : a model and review of the litterature", *Personnel Psychology*, n°31, p.815-829.
- Spector P., (1978), "Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions of employees", *Journal of Applied Psychology*, n°60, p.635-637.
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31, 815-829

- Spector, P.E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60, 635-637.
- Stuckless, N., & Goranson, R. (1992). The vengeance scale: development of a measure of attitudes toward revenge. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(1), 25-42
- Trice H. & Beyer J.M., *The cultures of work organizations*, Prentice Hall, Englewoog Cliff, 1993
- Vandenbos, G. R., & Bulatao, E. Q. (Eds.) (1996). *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions*. Washington, DC: American Psychological Association
- Vardi Y. & Wiener Y., « Misbehavior in organizations : a motivational framework », *Organization Science*, vol.7, n°2, 1996, P.152-165.
- Youngblood, S. A., Trevino, L. K., & Favia, M. (1992). Reaction to unjust dismissal and third-party dispute resolution: A justice framework. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 4, 283-307