

Université de Montréal

**Prédire la déviance au travail : Les rôles de l'autonomie et du leadership
transformationnel**

par

Julien Bureau

Département de Psychologie

Faculté des Arts et des Sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en psychologie

Novembre, 2016

© Julien Bureau 2016

Université de Montréal
Faculté des Études Supérieures et Postdoctorales

Cette thèse intitulée :

Prédire la déviance au travail : Les rôles de l'autonomie et du leadership
transformationnel

Présentée par :

Julien Bureau

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Mireille Joussemet
présidente-rapporteure et représentante du doyen de la FESP

Geneviève A. Mageau
directrice de recherche

André Savoie
membre du jury

Stéphanie Austin
examinatrice externe

Résumé

Les organisations aux prises avec des employés déviants sont des milieux de travail moins sûrs et moins productifs, en plus d'être moins agréables. Alors qu'on connaît plusieurs pratiques à éviter afin de ne pas encourager la déviance des employés, on en connaît relativement peu sur les éléments à promouvoir pour activement réduire la déviance au travail. L'objectif principal de la présente thèse est d'examiner les relations entre certains facteurs clés du contexte organisationnel et la déviance organisationnelle et interpersonnelle. En se basant sur la théorie de l'autodétermination, il est proposé que l'autonomie, la motivation et le contexte social puissent s'avérer déterminants pour réduire la déviance. Plus particulièrement, deux articles explorent le rôle de l'autonomie au travail et du style de gestion (c.-à-d. le leadership transformationnel), respectivement, dans la prédiction de la déviance au travail.

Dans le premier article, un modèle de la déviance au travail est proposé où les employés ayant davantage d'autonomie auraient moins tendance à émettre des comportements contreproductifs au travail (c.-à-d., déviance organisationnelle) parce qu'ils développeraient une plus grande motivation identifiée au travail. Dans cet article, nous évaluons ces associations en sondant des employés de différents pays (Canada et Grèce), en utilisant différents types de mesures (autorapportées et objectives) et différentes populations (employés et étudiants). Les résultats de l'article 1 montrent que les employés qui disaient vivre davantage d'autonomie au travail rapportaient moins de comportements déviants. De plus, lorsque les personnes

ressentaient plus d'autonomie, elles avaient des niveaux élevés de motivation identifiée au travail ce qui, en retour, prédisait négativement la déviance.

Dans l'article 2, nous postulons que les gestionnaires puissent adopter des comportements qui réduisent la probabilité que leurs employés agissent de façon déviante. Plus précisément, nous nous intéressons aux associations longitudinales entre le leadership transformationnel (LTF), l'exposition indirecte à la violence psychologique au travail (envers les personnes et liée au travail) et la satisfaction des besoins psychologiques au travail (autonomie, compétence et appartenance sociale). Les résultats de l'article 2 issus d'analyses multiniveaux ont soutenu une relation entre le LTF des gestionnaires, tel que perçu par les employés, et la réduction du niveau de violence psychologique dans les groupes de travail de ces gestionnaires, un an plus tard. Cette relation fut observée tant au niveau du groupe qu'au niveau individuel. Toutefois, le LTF ne prédisait pas de changement en ce qui a trait à la satisfaction des besoins psychologiques un an plus tard, que ce soit au niveau du groupe ou au niveau individuel. Finalement, parmi les associations entre l'exposition indirecte à la violence psychologique (envers les personnes et liée au travail) et la satisfaction des besoins, une seule fut significative, soit celle entre l'exposition indirecte à la violence psychologique envers les personnes et la satisfaction du besoin d'appartenance au niveau individuel. Les implications de la thèse en matière de gestion des ressources humaines ainsi que les recherches futures qui permettront de faire avancer les connaissances sur le rôle de l'autonomie dans la dissolution de la déviance organisationnelle sont présentées.

Mots-clés : autonomie, déviance, leadership transformationnel, motivation au travail, satisfaction des besoins psychologiques, théorie de l'autodétermination, comportements contreproductifs, violence psychologique, organisations, motivation identifiée

Abstract

Organizations dealing with deviant employees are not only less enjoyable work environments, they are also less safe and less productive. While various organizational factors have been shown to increase workplace deviance, relatively little is known about the positive practices that could be implemented to actively reduce deviance in the workplace. The main objective of this dissertation is to examine the relations between key factors of the organizational context and interpersonal and organizational deviance. Based on self-determination theory, we postulate that autonomy in the workplace, work motivation, and the organizational social context are of primary importance in the reduction of deviant behaviors. More specifically, two articles explore the role of autonomy at work and management style (i.e., transformational leadership), respectively, in the prediction of workplace deviance.

In the first article, a model is proposed where employees who have more autonomy at work should engage in less organizational deviance. We also investigate the mechanisms underlying this association and postulate that identified motivation mediates this relation. Three studies conducted in a variety of settings (workplaces or laboratory experiments), countries (Canada or Greece), populations (employees or students), and assessment methods (self-reported or objective assessment) showed that employees who experienced more autonomy at work tended to engage in lower levels of organizational deviance. Two studies also showed that this relation was fully mediated by identified motivation. Thus, employees' experiences of autonomy at work seem to foster higher levels of identified motivation towards work, which in turn predict lower levels of organizational deviance.

In the second article, we examine group and individual level perceptions of transformational leadership (TFL) as negative longitudinal predictors of indirect exposure to person- (e.g., insults/affronts) and work-related psychological violence (e.g., negation/intentional work overload) at work. TFL and workplace violence were also postulated to predict employee psychological need satisfaction (autonomy, competence, and relatedness). Results from multilevel analyses showed that workgroups where managers were perceived to engage in more frequent TFL behaviors reported reduced levels of person- and work-related psychological violence one year later. These associations were observed at the group and individual level. However, TFL did not predict change in psychological need satisfaction one year later at either level of analysis. Finally, although group-level violence did not predict change in need satisfaction one year later, witnessing higher levels of person-related violence than one's colleagues predicted reduced satisfaction of the need for relatedness one year later at the individual level. These findings identify TFL as a potential managerial strategy to reduce psychological violence in workgroups. The implications of these findings for human resource management are discussed. Future research directions, aimed at increasing knowledge on the role of autonomy in reducing workplace deviance, are also presented.

Keywords: Autonomy, workplace deviance, transformational leadership, work motivation, psychological need satisfaction, self-determination theory, counterproductive work behaviors, psychological violence, organizations, identified motivation

Table des matières

Résumé	i
Abstract	iv
Liste des tableaux	viii
Liste des figures	ix
Liste des sigles et des abréviations	x
Remerciements	xiv
Avant-propos	xvi
Introduction	1
Article 1	22
Promoting work autonomy to reduce employee deviance: The mediating role of identified motivation	
Abstract	24
Résumé	25
The present research	32
Study 1.....	33
Study 2	37
Study 3	39
General discussion	43
Compliance with ethical standards	50
References	51
Article 2	65
Transformational leadership and psychological workplace violence: A multilevel and longitudinal test	
Abstract	67
Résumé	68
Method	80
Results	83
Discussion	86
Conclusion	94

Endnotes	94
References	95
Conclusion.....	108
Références citées dans l'introduction et la conclusion	132
Annexe A	
Formulaire de consentement des employés (Article 1, étude 1)	xvii
Annexe B	
Formulaire de consentement des employés (Article 1, étude 2, version qui fut traduite en grec)	xix
Annexe C	
Formulaire de consentement des étudiants (Article 1, étude 3, pré expérimental)	xxi
Annexe D	
Formulaire de consentement des étudiants (Article 1, étude 3, post expérimental)	xxiii
Annexe E	
Échelles utilisées dans le questionnaire des employés (Article 1, étude 1)	xxvi
Annexe F	
Échelles utilisées dans le questionnaire des employés (Article 1, étude 2)	xxviii
Annexe G	
Échelles utilisées dans le questionnaire des étudiants (Article 1, étude 3)	xxxi
Annexe H	
Document apparaissant comme suppléments en ligne pour l'article 2	xxxiii
References used in the supplements	xlii
Annexe I	
Formulaire de consentement des employés (Article 2)	xlvii
Annexe J	
Échelles utilisées dans le questionnaire des employés (Article 2)	xlix

Liste des tableaux

Article 1

Table 1 : *Descriptive statistics for employee CWB-O in Studies 1 and 2*59

Table 2 : *Means and standard deviations for variables in all studies* 60

Table 3 : *Correlations across variables for all studies* 61

Article 2

Table 1 : *Latent variable correlations from the final strictly invariant measurement model*
..... 105

Table 2 : *Results from the main multilevel analyses*..... 106

Annexe a

Table S1 : *Results from the longitudinal invariance tests of the measurement model*xl

Table S2 : *Factor Loadings* xli

Liste des figures

Article 1

Figure 1 : *Obtained model for Study 1. N = 144* 62

Figure 2 : *Obtained model for Study 2. N = 130* 63

Figure 3 : *Example of matrix to solve, out of 20* 64

Article 2

Figure 1 : *Significant associations in the main multilevel analyses* 107

Conclusion

Figure 1 : *Modèle general de la déviance au travail* 147

Liste des sigles et des abréviations

En français :

CCP	Comportements contreproductifs
LTF	Leadership transformationnel
N	Taille de l'échantillon
TAD	Théorie de l'autodétermination

En anglais :

α	Cronbach's alpha
AUT	Autonomy need satisfaction
b	Unstandardized regression coefficient
B	Standardized regression coefficient
β_{indirect}	Standardized regression coefficient of indirect effect
CI	Confidence interval
CFA	Confirmatory factor analysis
CFI	Comparative fit index
COM	Competence need satisfaction
CWB	Counterproductive work behaviors
CWB-I	Counterproductive work behaviors directed at individuals
CWB-O	Counterproductive work behaviors directed at the organization
ΔCFI	Change in CFI
Δdl	Change in degrees of freedom
$\Delta RMSEA$	Change in RMSEA
ΔTLI	Change in TLI
df	Degrees of freedom
DV	Dependent variable

E	In SEM, uniqueness
ESEM	Exploratory structural equation modeling
Est.	Estimate
FIML	Full information maximum likelihood
H(#)	Hypothesis number (#)
HLM	Hierarchical linear modeling
ICC	Intraclass correlation
IV	Independent variable
L1	Level 1, individual level, or interindividual level of analysis
L2	Level 2 or group level of analysis
M	Mean
M(#)	Model number (#)
$M_{\text{group size}}$	Mean group size
$M_{\text{cluster size}}$	Mean cluster size
MAR	Missing at random
$MD\Delta\chi^2$	A chi-square difference test for WLSMV
ML	Maximum likelihood
MLQ	Multifactor leadership questionnaire
MLR	Robust maximum likelihood
N	Sample size
$N_{\text{employees}}$	Employee sample size
p	Probability of committing a type-I error
PV	Person-related violence
r	Pearson correlation coefficient
RMSEA	Root mean square error of approximation
REL	Relatedness need satisfaction
SD	Standard deviation

$SD_{\text{cluster size}}$	Standard deviation of cluster size
SDT	Self-determination theory
s.e.	Standard error
SEM	Structural equation modeling
SIMS	The situational motivation scale
SSHRC	Social Sciences and Humanities Research Council
T1	Time 1, first measurement time
T2	Time 2, second measurement time
TFL	Transformational leadership
TLI	Tucker-Lewis index
Uniq.	Uniqueness
ω	Omega coefficient of composite reliability
WLSMV	Robust weighted least square estimator
WV	Work-related violence
χ^2	Chi-square

Remerciements

J'ai la plus grande chance d'être entouré de gens qui croient en moi et qui me poussent par gros coups de pouce à foncer et à me dépasser. Tout d'abord, Geneviève, merci d'être aussi passionnée. Je te serai éternellement reconnaissant pour ta dévotion à nous faire grandir par le niveau élevé de réflexion auquel tu nous amènes. Merci pour ton soutien de notre autonomie que tu appliques sans relâche. Par ta générosité, ta rigueur et ton enthousiasme, tu m'as transmis tous les outils dont j'ai besoin pour réussir « en solo ». Le plus grand des mercis.

Merci aux autres professeurs et mentors qui m'accompagnent et qui m'éclairent le chemin qu'ils ont déjà parcouru. Merci particulièrement à Alex et Marylène qui m'ont donné l'occasion de me dépasser tout en étant inspirants, passionnés et chaleureux. Merci aussi à Jacques, Patrick et Bob pour leur aide et soutien. Votre précieux temps est extrêmement apprécié.

Merci aussi aux organismes qui m'ont donné un appui financier, notamment le CRSH, le programme australien Endeavour et la FESP. C'est grâce à vous si des jeunes et moins jeunes continuent de se lancer dans cette poursuite effrénée de la connaissance.

Un merci tout spécial à Joëlle. Tu as été une ressource inépuisable de bons conseils et de brainstormings fructueux. Merci de toujours avoir le mot pour revirer une situation fâcheuse et merci d'écouter sans jugement. Il y a toujours un espace pour rire avec une complice comme toi. Je nous souhaite de rire encore longtemps.

Merci à mes amis du labo d'avoir mis du bonheur dans mon quotidien. Joanie, Marie-Pier, Marie-Claude, Fanny et Jean-Mi. C'est vraiment un plaisir de passer du temps avec vous. Il en va de même pour le monde à côté, M2, Diana et Laura. Je remercie aussi tout particulièrement Mathieu pour les longues marches, les discussions interminables et les soirées de gaming. Tu m'as amené beaucoup de « SDT » (hé hé).

Merci à Jérémie, tes connaissances et tes conseils sont toujours d'une grande aide. Merci aussi à Noémie, sur qui je peux toujours compter. À travers les années, le plaisir que nous avons à partager des soirées ne s'estompe pas du tout.

Merci à mes amis proches : Julien, Xavier, Laurences, Maryline, Julien, Victor et Dominic. Vous rendez ma vie plus légère et plus vraie.

Merci à mes parents, ma sœur, mon frère. Votre présence régulière et votre appui inconditionnel comptent pour beaucoup. Je pense toujours à vous.

En terminant, merci à Zoé, douce psy, ma partenaire de vie. Le quotidien est un terrain de jeu avec toi. Ce travail est le fruit de ton soutien, de tes encouragements et de ta patience.

Bonne lecture à tous,

Julien

Avant-propos

Dans le présent document, les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique; ils ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin.

Introduction

Les ressources humaines sont l'engrenage des entreprises; des employés compétents, en santé physique et psychologique, évoluant dans un contexte organisationnel sain permettent en effet aux organisations de poursuivre leur mission de façon optimale. Autant qu'il soit attendu d'un engrenage qu'il épouse la roue sans s'enrayer, il est attendu des employés, des cadres et des dirigeants d'entreprise qu'ils exercent leurs fonctions de façon à contribuer à la productivité de l'organisation. Toutefois, il arrive régulièrement que les gens adoptent, dans le cadre de leur travail, des comportements qui ne contribuent pas au bon déroulement des activités de l'organisation et qui, de surcroît, nuisent à sa productivité (Bennett & Robinson, 2000). Ces comportements de « déviance au travail » menacent le bon fonctionnement de l'organisation, et ce, particulièrement lorsque les individus les émettent volontairement (Griffin & O'Leary-Kelly, 2004). La déviance au travail est un problème d'envergure pour les organisations, représentant des pertes de centaines de milliards de dollars annuellement pour les entreprises nord-américaines (Bennett & Robinson, 2000). Aussi, en plus de les freiner dans la poursuite normale de leurs objectifs financiers ou sociaux, elle représente en soi un problème supplémentaire à régler pour les organisations. Ces dernières doivent alors engager des ressources afin de mettre un terme aux comportements déviants ou, du moins, pour en limiter les répercussions sur leurs activités.

Bien que certains cas de déviance au travail soient isolés et commis par des individus dont les motifs ne découlent pas de facteurs organisationnels, il existe bien des cas où l'association entre les politiques ou le climat interpersonnel d'une

organisation et la déviance de ses employés est très claire. Par exemple, l'introduction de certaines politiques de rémunération peut engendrer des comportements problématiques de la part des employés qui n'étaient pas prévus lors de l'implantation du changement. Ce fut le cas chez Géant Vert© où la compagnie souhaitait régler un problème lié au tri des légumes; des insectes étaient en effet emballés accidentellement avec ceux-ci. On décida d'attribuer une prime salariale aux employés du tri qui serait proportionnelle à la quantité d'insectes enlevés. Or, plutôt que de simplement enlever davantage, les employés souhaitant faire plus d'argent amenèrent des insectes de la maison pour prétendre en retirer davantage sur la ligne de tri. À la suite de cette décision de la direction, le nombre d'insectes emballés augmenta! Ainsi, en souhaitant régler un problème, la compagnie avait aggravé les choses (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2013). Tout comme les décisions de gestion peuvent inciter les employés à commettre des comportements déviants, le climat interpersonnel créé par les gestionnaires peut avoir un impact important sur le comportement des employés. Après de nombreux incidents violents ayant lieu chez l'employeur des postes aux États-Unis depuis la fin des années '80, dont certains épisodes meurtriers, l'expression lugubre *going postal* (analogue à « péter les plombs ») émergea. Même si les pratiques de gestion n'étaient probablement pas l'unique facteur ayant mené aux multiples tueries des postes, la nécessité de se pencher plus avant sur les effets des politiques de gestion des ressources humaines et des comportements des gestionnaires dans la genèse de la déviance au travail fait de plus en plus consensus (Jacobs, Belschak, & Hartog, 2014). L'exploration de la relation entre les facteurs organisationnels (ainsi que l'expérience

personnelle découlant de ces facteurs) et la déviance au travail est l'objet principal d'étude de la présente thèse.

Déviance au travail

La déviance au travail est divisée en deux principales composantes (Bennett & Robinson, 2003) : la déviance organisationnelle qui correspond à des comportements nuisibles visant l'organisation et la déviance interpersonnelle qui correspond à des comportements nuisibles visant les membres du personnel. La déviance organisationnelle comprend des comportements tels que le vol, le sabotage d'équipement, la déviance relative à la productivité et les comportements de retrait. Quant à la déviance interpersonnelle, elle inclut des comportements tels que les abus verbaux et physiques, la médisance, les blâmes et le harcèlement (Bennett & Robinson, 2000). Dans le cadre des deux articles de cette thèse, nous nous intéresseront aux deux composantes de la déviance au travail. Un premier article portera une attention particulière à la déviance organisationnelle, plus précisément aux comportements de retrait et nuisant à la productivité. Un second article se penchera sur l'exposition indirecte à la déviance interpersonnelle, plus précisément sur le fait d'être témoin de violence psychologique perpétrée entre employés à l'intérieur des groupes de travail.

Déviance organisationnelle au travail

La déviance organisationnelle est la conséquence principale étudiée dans le premier article de la présente thèse. Définie comme des actes volontaires qui nuisent ou qui ont le potentiel de nuire aux organisations (Spector & Fox, 2005), la déviance organisationnelle sera opérationnalisée à l'aide de deux types de comportements : la déviance relative à la productivité (c.-à-d., travailler intentionnellement plus lentement,

prendre de plus longues pauses que nécessaire, mettre peu d'effort au travail) et les comportements de retrait (c.-à-d., arriver en retard de façon chronique, s'absenter sans justification). Ces comportements déviants, habituellement regroupés sous l'acronyme « comportements contreproductifs (CCP) », représentent une multitude d'actions que les employés peuvent faire pour réduire la quantité ou la qualité du travail accompli.

Les recherches précédentes soulèvent plusieurs antécédents clés des CCP, notamment en ce qui a trait à la personnalité et à l'affectivité des employés (Berry, Ones, & Sackett, 2007; Brock, Martin, & Buckley, 2013). Les employés rapportant de hauts niveaux d'amabilité et de méticulosité, telles que définies par le modèle de personnalité à cinq facteurs, démontrent des niveaux plus faibles de CCP (Bowling & Eschleman, 2010; Jensen & Patel, 2011), alors que les employés ayant des niveaux élevés de névrosisme émettent davantage de CCP (Scherer, Baysinger, Zolynsky, & LeBreton, 2013). L'affect négatif et le narcissisme prédisent également davantage de CCP (Matta, Erol-Korkmaz, Johnson, & Bcaksz, 2014; Michel & Bowling, 2013). Au contraire, les employés qui ont des niveaux élevés d'affect positif émettent moins de CCP (Brock et al., 2013). La résilience, l'estime de soi et la stabilité émotionnelle sont d'autres caractéristiques associées à des niveaux de CCP plus faibles (Chang & Smithikrai, 2010; Penney, Hunter, & Perry, 2011; S. J. Roberts, Scherer, & Bowyer, 2011).

Connaître les caractéristiques de la personnalité qui s'avèrent bénéfiques (ou néfastes) pour une organisation en termes de CCP est fort instructif puisque ces connaissances peuvent permettre à l'organisation de prendre des précautions lors de la sélection de son personnel. Toutefois, connaître ces antécédents dispositionnels est

moins utile pour l'organisation une fois les employés embauchés. En effet, étant donné la stabilité de la personnalité (Costa & McCrae, 1988), tenter de la modifier n'est certainement pas la façon la plus efficace pour les organisations de s'attaquer au problème des CCP. Les organisations voulant régler des problèmes de déviance auraient plutôt intérêt à comprendre les facteurs contextuels qui peuvent causer cette déviance tels que des facteurs relatifs aux politiques organisationnelles, au style de gestion ou au climat de travail. D'une part, les organisations ont davantage d'influence sur l'exposition à ce type d'antécédents que sur des déterminants relevant de la personnalité ou de la vie privée de leurs employés. D'autre part, puisque les facteurs contextuels affectent un ensemble d'employés de l'organisation de façon simultanée, des changements mis en place au niveau systémique devraient avoir une portée plus large et être plus profitables qu'une gestion basée sur du cas par cas. Pour une organisation aux prises avec de graves problèmes de déviance, constater que les solutions à long terme relèvent davantage d'une refonte de certains modes de fonctionnement que d'une chasse aux coupables est un premier pas vers l'atteinte des objectifs de réduction de la déviance (El Akremi, Vandenberghe, & Camerman, 2010; Skarlicki & Latham, 2005).

Parmi les facteurs contextuels identifiés comme des antécédents des CCP, notons que les contraintes organisationnelles, l'ambiguïté dans les rôles et l'iniquité de la paie sont associées à davantage de CCP (Ferris, Brown, Lian, & Keeping, 2009; Marcus & Schuler, 2004; Meier & Spector, 2013). De plus, les différentes formes de justice organisationnelle (c.-à-d., interactionnelle, procédurale et distributive), le soutien de la part de l'organisation et du superviseur ainsi que l'éthique du gestionnaire

sont des éléments associés à des niveaux plus faibles de CCP (Berry et al., 2007; Jacobs et al., 2014; Neves & Story, 2015). Il a également été démontré que la supervision abusive de la part des gestionnaires prédit de plus hauts niveaux de CCP chez les employés (Biron, 2010; Mitchell & Ambrose, 2007; Sulea, Fine, Fischmann, Sava, & Dumitru, 2013; Wei & Si, 2013). Selon la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000), les comportements contrôlants, tels que la supervision abusive, pourraient enfreindre l'intériorisation des buts organisationnels et nuire au fonctionnement optimal de l'employé. Avant de se pencher davantage sur l'origine possible des CCP à la lumière de la théorie de l'autodétermination, il convient de présenter plus d'information sur la seconde facette de la déviance à l'étude, soit la déviance interpersonnelle au travail.

Déviance interpersonnelle au travail

Alors que la première moitié de la thèse s'intéresse aux CCP, le deuxième article de la thèse porte sur un cas spécifique de déviance interpersonnelle, soit l'exposition indirecte à la violence psychologique se déroulant dans les groupes de travail. Nous distinguons deux types de violence psychologique qui peuvent survenir entre les employés : la violence psychologique envers les personnes et la violence psychologique liée au travail (Einarsen, Hoel, & Notelaers, 2009). La violence envers les personnes désigne les actions qui visent à insulter, à critiquer ou à humilier autrui par la parole ou par les gestes. La violence psychologique liée au travail des employés, quant à elle, désigne les actions visant à rendre plus difficile, voire insupportable, le travail d'un collègue ou d'un membre de l'organisation, par exemple en le surchargeant de travail ou en ignorant ses demandes. Il a été démontré que la violence psychologique

au travail avait des effets dévastateurs sur le personnel. Les employés victimes de violence psychologique de façon répétitive montrent des niveaux plus élevés d'épuisement émotionnel et professionnel ainsi qu'une plus grande prévalence du trouble de stress post-traumatique, de dépression et de suicide (Laschinger & Grau, 2012; Nielsen, Tangen, Idsoe, Matthiesen, & Mageroy, 2015; Samnani & Singh, 2012; Trépanier, Fernet, & Austin, 2015). Toute piste de recherche pointant vers une réduction significative de la violence psychologique au travail devrait ainsi contribuer à offrir des lieux de travail plus sains et plus sûrs pour tous.

Comme c'est le cas pour les CCP, la personnalité des employés et l'environnement de travail semblent jouer un rôle important dans la genèse de la violence psychologique au travail. Les recherches précédentes montrent que certains facteurs dispositionnels, tels qu'un tempérament colérique, le machiavélisme, un manque d'empathie ou être ergomane (*workaholic*), sont associés à davantage de comportements de violence au travail (Balducci, Cecchin, Fraccaroli, & Schaufeli, 2012; Garcia-Ayala, Rodriguez-Munoz, Moreno, Antino, & Ayllon, 2014; Linton & Power, 2013). De plus, certains facteurs contextuels, notamment une culture organisationnelle très hiérarchisée, de grands groupes de travail, des exigences élevées de la part de l'employeur et un salaire basé sur la performance, sont liés à de plus hauts niveaux de violence dans le milieu de travail (O'Farrell & Nordstrom, 2013; Pilch & Turska, 2015; Salin, 2015). À l'inverse, des recherches ont montré que certaines caractéristiques, tels le soutien qu'une organisation procure à ses employés ou le fait de promouvoir la communication à l'intérieur du groupe de travail, aident à limiter la violence au travail (Ayoko, 2007; Djurkovic, McCormack, & Casimir, 2008). Enfin,

les études montrent que les comportements du gestionnaire, en particulier le style de leadership qu'il adopte, ont un impact sur la violence ayant lieu dans le groupe (Nielsen, 2013; Salin, 2015).

Ce survol de la documentation scientifique nous apprend que la majorité des recherches a porté jusqu'à présent sur des éléments du contexte de travail étant susceptibles de créer ou d'exacerber la déviance au travail (p. ex., supervision abusive, conflits, contraintes organisationnelles, etc.; Bowling & Eschleman, 2010; Lian, Lance Ferris, & Brown, 2012). Ainsi, bien que les éléments à éviter pour prévenir la déviance au travail se précisent, les connaissances sur les facteurs à promouvoir afin de remplacer ces pratiques nuisibles sont relativement peu nombreuses. Or, les gestionnaires doivent non seulement savoir qu'ils ne doivent pas adopter des comportements de supervision excessive ou abusive, mais également connaître les comportements souhaitables qui permettraient de favoriser un climat de travail agréable. Cette nécessité de ne pas se contenter de « guérir » les individus ou les milieux en éliminant leurs maux, mais également de promouvoir activement leur santé fut articulée par le courant de la psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Les théories qui adhèrent à ce courant portent une attention particulière aux facteurs personnels et contextuels pouvant contribuer à une vie épanouie et à des milieux plus sains. La présente thèse s'inscrit dans ce courant et se base sur la théorie de l'autodétermination (TAD; Deci & Ryan, 1985, 2000), afin d'identifier des éléments du milieu organisationnel susceptibles de prévenir et d'enrayer la déviance, tout en favorisant le bien-être des employés.

Théorie de l'autodétermination

En conformité avec les principes de la psychologie positive, la TAD (Deci & Ryan, 1985, 2000) propose une vision intégrée du fonctionnement humain où les besoins, la motivation et le contexte social des individus sont interreliés et nous permettent de comprendre les actions, productives ou destructives, des individus. Parmi les construits définis par la TAD, les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, d'appartenance sociale et de compétence s'avèrent des facteurs de première importance pour prédire l'expérience humaine. Alors que le besoin d'appartenance sociale correspond au besoin de sentir que nous entretenons des relations significatives avec notre entourage, le besoin de compétence correspond au besoin de sentir que nos actions ont un impact sur notre environnement. Au travail, l'appartenance sociale et la compétence sont associées à des expériences positives (Van den Broeck, Vansteenkiste, & De Witte, 2008). Toutefois, la contribution distinctive de la TAD à la compréhension du fonctionnement humain réside principalement dans l'accent mis sur l'importance de la satisfaction du besoin d'autonomie. Dans le cadre de cette thèse, il sera surtout question du rôle de l'autonomie dans la prédiction de la déviance. Les effets de la satisfaction des besoins de compétence et d'appartenance sociale, parce qu'ils sont déjà relativement bien reconnus (voir Bandura, 1977 et Baumeister & Leary, 1995, pour des explications des rôles fondamentaux de l'autoefficacité, analogue au besoin de compétence, et du besoin d'appartenance, respectivement), ne seront pas examinés.

Le besoin d'autonomie. Le besoin d'autonomie représente le besoin d'agir de façon délibérée et de plein gré, en fonction de ses propres valeurs, buts et intérêts

(Emond Pelletier & Joussemet, 2014; Ryan, Deci, Grolnick, & La Guardia, 2006). Ce besoin fait ainsi référence au sentiment de volition qui survient lorsqu'un individu endosse personnellement ses comportements. Selon la TAD, être autonome ne signifie pas que l'individu doive nécessairement agir de façon indépendante ou en faisant fi des demandes ou des instructions d'autrui. Le besoin d'autonomie désigne plutôt l'importance pour l'être humain que ses comportements respectent sa volonté propre, que ceux-ci soient incités par les autres ou non. La TAD considère l'autonomie comme un besoin psychologique fondamental pour le fonctionnement humain puisque la satisfaction de ce dernier est nécessaire à la santé psychologique des individus et que sa frustration entraîne des conséquences négatives (Deci & Ryan, 2000). Les recherches antérieures en milieux de travail soutiennent ces affirmations en démontrant qu'une satisfaction élevée du besoin d'autonomie chez les employés était associée à de hauts niveaux de satisfaction au travail, à des sentiments positifs au travail, à une motivation de meilleure qualité et à plus grande productivité (Baard, Deci, & Ryan, 2004; Deci, Connell, & Ryan, 1989; Van den Broeck et al., 2008). Des recherches menées en laboratoire ont également démontré le lien causal entre le sentiment d'autonomie et de nombreuses conséquences motivationnelles (voir Moreau & Mageau, 2013, pour une révision de la documentation sur les effets du soutien de l'autonomie des employés).

Toutefois, peu de recherches ont évalué l'impact de l'autonomie des employés sur la déviance au travail (voir Fox, Spector, & Miles, 2001; B. W. Roberts, Harms, Caspi, & Moffitt, 2007, pour des exceptions). Nous postulons qu'un sentiment d'autonomie élevé chez les employés devrait favoriser un engagement au travail qui

est en adéquation avec les buts et les intérêts des employés, ce qui en retour devrait réduire l'attrait des comportements déviants chez ces derniers. Par contre, il est également possible qu'une plus grande autonomie donne l'opportunité et la flexibilité à des employés mal intentionnés d'adopter davantage de comportements déviants. Ces deux hypothèses opposées ont obtenu un soutien empirique lors d'études précédentes, celles-ci ayant démontré tant un effet négatif de l'autonomie sur la déviance (Fox et al., 2001; B. W. Roberts et al., 2007) qu'un effet positif (Vardi & Weitz, 2003). Plus précisément, l'étude de Fox et al. (2001) montre que, chez 292 employés américains, une plus grande autonomie mesurée en termes de latitude décisionnelle générale au travail ainsi que de choix par rapport à l'horaire de travail prédisait des niveaux plus faibles de déviance organisationnelle. L'étude de B. W. Roberts et al. (2007) montre, chez neuf cent trente employés visés par une collecte longitudinale néo-zélandaise d'envergure, que les participants qui étaient sans patron et qui décidaient de leurs horaires adoptaient peu de comportements de déviance organisationnelle. Au contraire, les résultats de Vardi et Weitz (2003) ont plutôt démontré que les employés qui avaient davantage de contrôle dans leur travail avaient aussi davantage l'opportunité d'avoir des comportements déviants au travail. Leurs résultats soulignent en effet un lien positif entre l'autonomie au travail, mesurée en termes de contrôle sur la façon de faire le travail, sur l'horaire de travail et sur l'établissement des critères d'évaluation, et la déviance organisationnelle. Un examen plus poussé de cette association demeure ainsi nécessaire afin de mieux comprendre les résultats conflictuels émergents des études précédentes.

En plus de l'importance du besoin d'autonomie dans la prédiction des comportements et du fonctionnement humains, la TAD aborde également le rôle de la qualité de la motivation des individus pour prédire leur adaptation psychologique.

La motivation. Alors que les recherches initiales sur la motivation (précédant celles de la TAD) ont fait la distinction entre la motivation intrinsèque (c.-à-d. agir de façon spontanée parce qu'une tâche est intrinsèquement intéressante) et la motivation extrinsèque (c.-à-d. faire une action pour une raison qui est extérieure à l'action elle-même; DeCharms, 1968), la TAD permet une avancée majeure dans la compréhension de la motivation humaine en postulant l'existence de différentes formes de motivation extrinsèque dont le degré d'autodétermination varie (Deci & Ryan, 2000). Certaines formes de motivations extrinsèques seraient ainsi non autodéterminées ou « contrôlées » alors que d'autres seraient autodéterminées ou « autonomes ». Les motivations extrinsèques contrôlées font référence aux pressions et prescriptions provenant de l'environnement qui poussent un individu à faire une action et qui ne sont pas, ou pas encore, intériorisées par ce dernier (Ryan & Deci, 2000). Plus précisément, la motivation extrinsèque peut être contrôlée soit par régulations externes ou par régulations introjectées. Une régulation externe désigne le fait d'agir dans le but d'atteindre une récompense ou d'éviter une conséquence imposée par autrui. Ce type de régulation découle directement des contingences imposées par autrui et celles-ci agissent sur l'individu sans être intériorisées. Une régulation introjectée, quant à elle, désigne un comportement émis par pressions internes, soit pour éviter des sentiments de honte ou de culpabilité, soit pour obtenir du prestige ou de la reconnaissance. Dans ce cas, les prescriptions sociales sont partiellement intériorisées, c'est-à-dire qu'elles

sont intériorisées seulement en surface et sans être endossées par l'individu (Deci & Ryan, 2000).

Les recherches antérieures ont montré que les motivations contrôlées au travail prédisaient des conséquences majoritairement négatives chez les employés, mais que ces effets étaient observés de façon inconstante. Par exemple, bien que les motivations contrôlées au travail ne soient pas associées aux intentions de quitter (Gagné et al., 2010), elles semblent prédire systématiquement l'épuisement professionnel (Fernet, 2011; Fernet, Austin, & Vallerand, 2012). Aussi, elles sont parfois associées à des niveaux plus faibles de satisfaction au travail (Fernet, 2011), parfois à des niveaux plus élevés (Gagné et al., 2010) et parfois elles n'y sont simplement pas associées (Lam & Gurland, 2008).

Plutôt que de se sentir contrôlés par les raisons externes qui motivent un comportement, il est aussi possible, au contraire, de se sentir autonome vis-à-vis d'un comportement motivé extrinsèquement si les raisons qui le sous-tendent sont intériorisées et endossées par l'individu. Ces types de motivation, à la fois extrinsèques et autonomes, sont caractérisés par des régulations identifiées ou intégrées. Alors qu'une régulation identifiée désigne le fait d'agir pour des raisons qui sont cohérentes avec ses propres buts et valeurs, une régulation intégrée fait référence à des actions qui émanent de l'identité d'une personne et qui reflètent ses valeurs profondes. Ces deux types de motivation étant intimement liés et difficilement distinguables empiriquement, les études antérieures ont typiquement mesuré la régulation identifiée comme indicateur principal de la motivation extrinsèque autonome.

Le degré d'autodétermination ressenti lorsque le comportement est motivé par régulations identifiées serait presque équivalent à celui ressenti lorsqu'une activité est motivée de façon intrinsèque, de telle sorte que les conséquences engendrées par ces deux types de motivation sont souvent similaires (Deci & Ryan, 2000). Étant donné la similitude de leurs conséquences et puisque ces deux motivations sont habituellement fortement corrélées, la régulation identifiée et la motivation intrinsèque ont régulièrement été traitées comme deux indicateurs de la motivation autonome (que celle-ci soit extrinsèque ou intrinsèque). Ces recherches sur la motivation autonome au travail montrent que les employés qui font l'expérience de motivation intrinsèque ou de motivation extrinsèque par régulations identifiées au travail présentent des niveaux élevés de bien-être psychologique, de satisfaction au travail (Lam & Gurland, 2008; Trépanier, Fernet, & Austin, 2013) et de performance (Moran, Diefendorff, Kim, & Liu, 2012) ainsi qu'une bonne santé physique (Otis & Pelletier, 2005).

Malgré ces ressemblances, plusieurs recherches récentes font toutefois état de certaines divergences en ce qui a trait aux conséquences de ces deux types de motivation autonome. Par exemple, Dagenais-Desmarais, Leclerc et Londeil-Shortall (2016) ont démontré que la régulation identifiée était le seul type de motivation qui prédisait systématiquement certaines conséquences positives et négatives au travail lorsque le devis était longitudinal et que les effets récursifs et autorégressifs étaient contrôlés. Dans le cadre de la présente recherche, nous porterons un intérêt particulier à la régulation identifiée étant donné son importance présumée en regard d'un engagement continu au travail (Gagné & Deci, 2005). En effet, toutes les tâches au travail ne sont pas intéressantes en soi, mais l'employé doit tout de même les exécuter.

Une régulation identifiée devrait ainsi être privilégiée lorsqu'il s'agit de promouvoir un engagement au travail constant et envers toutes les tâches (et non seulement envers les tâches intéressantes). De plus, la régulation identifiée reflète chez l'employé un niveau élevé d'intériorisation des buts et des valeurs de l'organisation. Celle-ci devrait donc être particulièrement importante pour prévenir les comportements de déviance au travail puisqu'elle rendrait ces comportements contre-productifs non seulement pour l'organisation, mais également pour l'individu qui a fait siens les objectifs de cette organisation. Bien qu'à notre connaissance aucune étude n'ait testé directement ces propositions, une étude précédente (Diefendorff & Mehta, 2007) montre qu'être motivé au travail par le plaisir (c.-à-d., *fun seeking* et *drive*, analogue à la motivation intrinsèque) est associé à plus de déviance tandis qu'être motivé par la maîtrise personnelle (c.-à-d., *personal mastery*, analogue à la motivation identifiée) est associé à moins de déviance. Puisqu'il est démontré que l'autonomie au travail est fortement associée aux deux formes de motivation (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010) et que nous cherchons un médiateur expliquant une potentielle association négative entre l'autonomie et la déviance, seul le rôle médiateur potentiel de la motivation identifiée, qui est négativement liée à la déviance, sera évalué. La motivation intrinsèque ne sera pas considérée puisque ce type de motivation semble plutôt associé positivement à la déviance.

La TAD postule enfin que le contexte social, en particulier le style interpersonnel du gestionnaire, joue un rôle fondamental dans la promotion de l'autodétermination des individus et, conséquemment, de leur bien-être. Dans le monde du travail, les comportements du gestionnaire qui soutiennent l'autodétermination des

employés ont été opérationnalisés avec grande précision par le concept de leadership transformationnel. Ce style de leadership, en accordant de l'importance à l'autodétermination, à la compétence et aux relations interpersonnelles (Bass & Avolio, 1994), est en accord avec la TAD et fera l'objet du second article.

Leadership transformationnel

Parmi les éléments constituant le contexte social des employés, le style interpersonnel des gestionnaires, aussi appelé style de leadership, occupe une place centrale. À ce titre, la théorie multifactorielle du leadership de Bass et Avolio (1994) propose des comportements clés de gestion pouvant favoriser une expérience positive (ou négative) chez les employés. Trois types de leadership sont décrits : les leaderships transformationnel, transactionnel et laissez-faire. Le leadership transformationnel (LTF) inclut six dimensions. La première dimension est l'influence idéalisée telle qu'attribuée par les employés, ce qui signifie que le leader démontre un caractère suscitant le respect et l'admiration de ses employés. Le LTF comprend également l'influence idéalisée dite « comportementale », ce qui se traduit par des actions charismatiques qui incarnent les valeurs du groupe et qui sont d'une grande rigueur éthique. Comme troisième caractéristique, le LTF inclut une motivation inspirante, définie par la capacité à donner un sens et le goût des défis au sein du groupe de travail, en articulant une vision rassembleuse et en agissant avec optimisme et enthousiasme. Quatrièmement, le LTF est caractérisé par de la considération individuelle, c'est-à-dire que le leader se préoccupe des besoins et du développement personnel de chacun de ses membres en offrant du soutien ou du mentorat personnalisé. La cinquième composante du LTF est la stimulation intellectuelle, soit la capacité à encourager la

créativité et l'innovation des employés tout en faisant la promotion de méthodes de résolution de problèmes rationnelles et efficaces. Finalement, le LTF inclut la présence de récompenses contingentes, où les bons coups des employés sont soulignés par des récompenses verbales telles que des rétroactions positives ou du soutien. Le leadership transactionnel, quant à lui, consiste à faire de la gestion centrée sur les exceptions où seules les déviations (positives ou négatives) des normes et des standards occasionnent une attention particulière de la part du superviseur. Enfin, le leadership laissez-faire désigne ces gestionnaires ayant tendance à éviter tous comportements de leadership. Il est à noter que la dimension de récompenses contingentes faisait initialement partie de la définition du leadership transactionnel mais que les analyses factorielles ont démontré que cet aspect du leadership était plus fortement lié aux comportements de LTF qu'au leadership transactionnel (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Avolio, Bass, & Jung, 1999; Judge & Piccolo, 2004). Ce résultat est possiblement dû à l'accent que cet aspect met sur les récompenses verbales et le soutien, plutôt que sur les récompenses tangibles. La rétroaction verbale informationnelle a en effet maintes fois été liée à des comportements similaires au LTF (p.ex., être empathique et donner des choix; Carpentier & Mageau, 2013).

Le LTF est généralement associé à des conséquences positives en milieu de travail alors que les deux autres formes de leadership donnent lieu à des associations généralement négatives, bien que ces résultats soient moins systématiques. Par exemple, le LTF (incluant la composante de récompenses contingentes) est associé à une plus grande satisfaction et motivation au travail chez les employés, à une meilleure satisfaction envers leur gestionnaire et à une plus forte tendance à croire que ce dernier

est efficace (Judge & Piccolo, 2004). Les leadership transactionnels et laissez-faire, eux, démontrent au mieux une absence de corrélation, sinon une relation négative, avec ces mêmes conséquences (Judge & Piccolo, 2004). Ces résultats suggèrent l'importance du LTF dans la prédiction du fonctionnement optimal au travail.

En ce qui a trait à la déviance au travail, certaines études ont suggéré que le LTF pourrait être déterminant pour prévenir ces comportements problématiques. Par exemple, Kessler et ses collègues (2013) ont démontré que le LTF était associé à des niveaux plus bas de déviance organisationnelle et interpersonnelle, tandis que Nielsen (2013) et Astrauskaite, Notelaers, Medisauskaite et Kern (2015) ont documenté des associations entre le LTF et des niveaux plus bas de victimisation et de harcèlement au travail. Toutefois, aucune de ces recherches n'a effectué un test rigoureux des associations entre le LTF et les différentes formes de déviance puisqu'aucune n'a effectué de contrôle statistique tenant compte de la structure hiérarchique du milieu organisationnel, ce qui aurait permis de départager la variance due aux perceptions individuelles de celle due au comportement actuel du gestionnaire. De plus, les recherches n'ont pas testé ces associations au fil du temps, ce qui aurait permis d'appuyer partiellement la direction des effets obtenus. Afin de pallier ces limites et d'approfondir nos connaissances sur le LTF, ce dernier sera examiné en tant que prédicteur potentiel des variations de déviance à l'aide d'un devis longitudinal. En démontrant que ce type de leadership est associé à une réduction de la déviance au travail, la présente recherche soulignera l'importance de développer ce style de gestion au sein des entreprises, en particulier celles aux prises avec un problème de déviance chez leurs employés.

La présente thèse

La TAD suggère donc au moins trois déterminants de la santé psychologique au travail : le sentiment d'autonomie, la motivation et le contexte social. Le but de la thèse est d'examiner les associations entre ces trois construits et la déviance à l'aide de deux articles. Dans le premier article, un modèle de la déviance au travail est proposé où les expériences d'autonomie qu'ont les employés au travail réduiraient leur tendance à émettre des comportements contreproductifs au travail en favorisant un niveau plus élevé de motivation identifiée. Dans l'article 2, nous postulons que les gestionnaires peuvent adopter des comportements qui réduisent la probabilité que leurs employés agissent de façon déviante. Plus précisément, nous évaluons l'association entre le LTF et la réduction de l'exposition indirecte à la déviance interpersonnelle (violence psychologique) au travail. Ces articles seront maintenant décrits plus en détail.

Article 1

Dans l'article 1, nous nous intéressons aux associations entre les expériences d'autonomie au travail, la motivation identifiée et les comportements contreproductifs visant l'organisation. Cet article va au-delà des recherches présentées précédemment, car en plus de reproduire l'association entre l'autonomie et la déviance organisationnelle, cet article suggère un processus de médiation de cette association où l'autonomie serait d'abord associée à une plus grande intériorisation des valeurs et des buts de l'organisation. Cette intériorisation, représentée par la motivation identifiée au travail, prédirait en retour des niveaux plus bas de déviance au travail. Dans cet article, nous testons ces associations à l'aide de trois études en sondant des employés de

différents pays (Canada et Grèce), en utilisant différents types de mesures (autorapportées et objectives) et différentes populations (employés et étudiants). Ce premier article a été soumis à *Motivation & Emotion*.

Le premier auteur de cet article a réalisé la collecte de données de la troisième étude, les analyses statistiques des trois études et la rédaction du manuscrit. La seconde auteure a supervisé l'ensemble de ces étapes. Les 3^e et 4^e auteurs ont révisé des versions antérieures de l'article. Le 5^e auteur a conçu les études 1 et 2 et réalisé la collecte des données de l'étude 1. Les auteurs 6 à 9 ont chacun contribué à l'élaboration et à la réalisation d'une des trois collectes de données.

Article 2

Dans l'article 2, nous nous intéressons aux associations longitudinales entre le LTF, l'exposition indirecte à la violence psychologique au travail et la satisfaction des besoins psychologiques au travail. Cet article va au-delà des recherches présentées précédemment en testant l'association entre le LTF et l'exposition indirecte à la violence psychologique de façon longitudinale, soit en évaluant l'impact du leadership au temps initial sur la tendance à être témoin de violence psychologique dans le groupe de travail un an plus tard. De plus, nous prenons en considération la structure hiérarchique du milieu organisationnel en conduisant des analyses multiniveaux. Ainsi, cet article évalue comment les perceptions partagées de LTF du gestionnaire entre les membres d'un groupe de travail prédisent la moyenne de violence psychologique observée dans ce groupe de travail un an plus tard, en contrôlant pour le niveau moyen initial de violence psychologique de ce groupe. Prises dans leur ensemble, ces analyses nous permettent donc de tester si le LTF prédit une réduction significative de la

violence psychologique dans le temps, ce qui représente un test rigoureux de l'association entre le LTF et la violence psychologique. Au-delà de l'association entre le LTF et la violence psychologique, nous nous intéressons également au lien entre l'exposition indirecte à la violence psychologique et la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale, ainsi qu'au lien entre le LTF et la satisfaction de ces trois besoins psychologiques. L'exploration de ces associations nous permettra de comprendre, en partie, de quelle façon les employés sont affectés par le LTF et l'exposition indirecte à la violence psychologique à long terme. Ces liens seront testés à la fois au niveau du groupe et au niveau individuel. Ce second article a été soumis à *Work & Stress*.

Le premier auteur de cet article a réalisé les analyses statistiques et la rédaction du manuscrit. La 2^e auteure a réalisé la collecte de données et a, conjointement avec le 3^e auteur, supervisé la conduite des analyses statistiques et la rédaction du manuscrit. La 4^e auteure a également supervisé la rédaction du manuscrit.

Article 1

Promoting work autonomy to reduce employee deviance: The mediating role of identified motivation

Running head: AUTONOMY AND ORGANIZATIONAL DEVIANCE

Promoting work autonomy to reduce employee deviance: The mediating
role of identified motivation

Mr. Julien S. Bureau*, Dr. Geneviève A. Mageau¹, Dr. Alexandre J. S. Morin², Dr.
Marylène Gagné³, Dr. Jacques Forest⁴, Dr. Konstantinos Papachristopoulos⁵, Ms.
Ashrah Lucas⁶, Ms. Anaïs Thibault Landry⁷ and Ms. Chloé Parenteau⁸

*Requests for reprints should be addressed to Mr. Julien S. Bureau, M.Sc. (C/O Geneviève A. Mageau, Ph.D.). Department of Psychology, Université de Montréal, Box 6128, Downtown Station, Montreal, Quebec, H3C 3J7, Canada.

Keywords

- Employee autonomy
- Counterproductive work behaviors
- Motivation for work
- Organizational deviance

¹ Department of Psychology, Université de Montréal, Montreal, Canada; g.mageau@umontreal.ca

² Institute for Positive Psychology and Education, Australian Catholic University, Strathfield, Australia; alexandre.morin@acu.edu.au

³ Management and Organisations, UWA Business School, University of Western Australia, Crawley, Australia; marylene.gagne@uwa.edu.au

⁴ School of Management, Université du Québec à Montréal, Montreal, Canada; forest.jacques@uqam.ca

⁵ Hellenic Army Academy, Vari, Greece

⁶ Department of Psychology, Université de Montréal, Montreal, Canada

⁷ School of Management, Université du Québec à Montréal, Montreal, Canada; thibault-landry.anais@courrier.uqam.ca

⁸ School of Management, Université du Québec à Montréal, Montreal, Canada; parenteau.chloe@courrier.uqam.ca

Abstract

The organizational environment is purported to have a profound impact on how employees behave at work. Self-determination theory suggests that levels of autonomy at work have a positive impact on employee well-being. In particular, the extent to which the work environment can foster autonomy in employees has been shown to predict several positive outcomes for employees and organizations. In order to extend this line of work, this research explores the associations between employees' experiences of autonomy at work and reduced organizational deviance. We also investigate the mechanisms underlying this association and the possible role of identified motivation as a mediator of this relation. Three studies conducted in a variety of settings, countries, populations and assessment methods showed that employees who experience more autonomy at work tend to engage in lower levels of organizational deviance. Two studies also showed that this relation was fully mediated by identified motivation. Thus, employees' experiences of autonomy at work seemed to foster higher levels of identified motivation towards work, which in turn predicted lower levels of organizational deviance.

Keywords: Employee autonomy; Counterproductive work behaviors; Motivation for work; Organizational deviance

Résumé

L'environnement organisationnel a un impact important sur les comportements des employés au travail. La théorie de l'autodétermination suggère que le niveau d'autonomie offert en milieu de travail a un impact positif sur le bien-être des employés; les environnements organisationnels qui offrent de hauts niveaux d'autonomie sont en effet associés à de nombreuses conséquences positives chez les employés. Afin de poursuivre ce courant de recherche, notre objectif est d'examiner les associations entre les expériences d'autonomie des employés et des niveaux plus bas de déviance organisationnelle. Nous évaluons également les mécanismes explicatifs de cette association en explorant le rôle potentiel de la motivation identifiée comme variable médiatrice de cette relation. Trois études menées dans divers contextes avec des méthodologies variées ont montré que les employés qui jouissent d'une plus grande autonomie au travail ont tendance à rapporter des niveaux plus bas de déviance organisationnelle. Deux de ces études ont également montré que cette relation était complètement médiée par la motivation identifiée. Ainsi, les expériences d'autonomie au travail des employés semblent favoriser une plus grande motivation identifiée envers le travail qui, à son tour, prédit des niveaux plus bas de déviance organisationnelle.

Mots-clés : autonomie, comportements contreproductifs, motivation au travail, déviance organisationnelle

Organizational deviance, also labelled as counterproductive work behaviors directed at the organizations (CWB-O; Bennett & Robinson, 2000), is extremely harmful to organizations, costing employers billions of dollars annually worldwide (Ones, 2002). Employee CWB-O consists of volitional acts that harm or have the potential to harm organizations, with or without the intention to harm (Spector & Fox, 2005). It encompasses different types of deviant behaviors such as theft, production deviance (e.g., intentionally working slowly, taking long breaks, cyber loafing), and withdrawal (e.g., absence, lateness). Past research suggests that work contexts, and specifically the extent to which employees experience autonomy at work (Fox, Spector, & Miles, 2001), may influence employees' propensity to engage in CWB-O. One possible explanation for this finding is found within Self-Determination Theory (SDT; Ryan & Deci, 2000), which suggests that employees who experience autonomy in their workplace are more likely to have internalized their organization's goals as their own, thus making CWB-O counterproductive for both the company and themselves. However, conflicting findings linking autonomy to higher levels of CWB-O have also emerged (Vardi & Weitz, 2003). In addition, previous research has only examined the autonomy–CWB-O relation using self-reported measures of deviant behaviors and has yet to explore the mechanisms underlying this relation. The present study thus investigated the relation between experiences of autonomy at work and CWB-O using a mix of self-reported and coded measures of deviant behaviors, and examined identified motivation at work (i.e., engaging in work because it is congruent with one's goals and values) as a possible mediator of this relation.

Determinants of CWB-O

Previous research points to many possible reasons as to why employees engage in CWB-O. Most research has focused on employees' personality traits (Berry, Ones, & Sackett, 2007) as possible predictors of deviant work behaviors. In contrast to research on stable personality factors, recent work has looked at contextual factors that may impact CWB-O, such as organizational justice and support, as well as managerial leadership (Jacobs, Belschak, & Hartog, 2014; Kessler, Bruursema, Rodopman, & Spector, 2013). Identifying contextual antecedents is crucial as they are generally under the control of organizations and can be used as levers against CWB-O. Available evidence suggests that organizations may also influence CWB-O by creating working environments that foster employees' experiences of autonomy (Fox et al., 2011; Roberts et al., 2007). Given the strong benefits associated with autonomy at work (Hardré & Reeve, 2009), a closer look at its effect on CWB-O was warranted.

Experiences of Autonomy at Work

Employee autonomy has been extensively studied within SDT (Ryan & Deci, 2000). This theoretical framework posits that individuals thrive when their social environment supports the satisfaction of their basic psychological needs for autonomy, competence, and relatedness (Ryan & Deci, 2000). Competence and relatedness refer to the need to feel that one has an impact on one's environment (competence) and shares significant relations with the people around him/her (relatedness). In contrast, the need for autonomy is defined as the need to feel a sense of agency and ownership of one's behaviors. For instance, employees who can choose the best way to perform a certain task experience more autonomy than those compelled to do their task in a

specified way regardless of efficiency. Employees who experience higher levels of autonomy tend to display higher levels of well-being, engagement, motivation, and productivity at work (Baard, Deci, & Ryan, 2004; Hardré & Reeve, 2009; Moreau & Mageau, 2012).

In relation to CWB-O, two previous studies have hinted at the potential importance of autonomy in predicting lower levels of deviance. The first study was conducted with a sample of students who also occupied external jobs. Results showed that when these employees perceived that they had some level of choice regarding their own work schedule, they tended to engage in less CWB-O (Fox et al., 2001). The second study investigated autonomy at work in members of the general population using a longitudinal design (Roberts et al., 2007). In this study, autonomy was measured by asking employees if they had a say in setting their own work hours and if they had a boss. Results showed that employees presenting higher levels of autonomy engaged in significantly less CWB-O.

Other studies have also documented a negative relation between managerial behaviors known to nurture employees' autonomy (Wang & Gagné, 2013) and CWB-O, but without directly measuring employees' experiences of autonomy. Specifically, these studies have shown that transformational leadership (Kessler et al., 2013) and supervisor support (i.e., the knowledge that employees can rely on their supervisor's help and regard; Jacobs et al., 2014) are negatively linked to CWB-O.

In contrast, one study observed an unexpected positive relation between autonomy and CWB-O in an Israeli sample (Vardi & Weitz, 2003). In this study, autonomy was assessed as the degree of choice and input in work activities, schedules,

and evaluation. This last finding casts doubts on the exact nature of the relation between autonomy and CWB-O, suggesting that autonomy could also provide opportunities for engaging in more frequent CWB-O. Taken together, these studies suggest that employees' experiences of autonomy may influence their propensity to engage in CWB-O, though the direction of this relation is uncertain, warranting further investigation.

To our knowledge, the explanatory mechanisms of the autonomy-CWB-O relationship have never been explored. However, SDT research has repeatedly shown that experiences of autonomy (i.e., employees' perceptions that they can behave in a way that they personally endorse) influence people's behaviors through their impact on motivation (Moreau & Mageau, 2013). In the work domain, autonomy-supportive practices (i.e., when managers provide opportunities for self-endorsement of actions) contribute to high-quality work motivation (Gagné & Bhave, 2011), which in turn predicts positive outcomes for employees (Gagné et al., 2014). Drawing on this body of research, we postulated that work motivation may mediate the hypothesized relation between personal experiences of autonomy and CWB-O.

Work Motivation

Within SDT, work motivation has been investigated by contrasting different types of motivation, which have been classified as low or high in self-determination (Gagné et al., 2010). Non-self-determined or controlled types of motivation are external and introjected regulations, whereas more autonomous types of motivation are identified regulation and intrinsic motivation (Ryan & Deci, 2000). External regulation refers to situations where the behavior is done solely for purposes external to the

behavior itself. These purposes may include external incentives such as money, gratitude, or awards. With introjected regulation, external incentives have been internalized but the reasons underlying the behavior have not been endorsed by the individual. For example, introjected regulation occurs when behavior is driven by guilt, compulsion, or in order to maintain self-worth. In contrast, identified regulation occurs when the behavior has been internalized as having value in its own right and as being consistent with one's own goals. Finally, intrinsic motivation refers to situations where the object of the behavior is motivating in itself, usually because it provides enjoyment.

Past research has shown that more autonomous forms of motivation tend to be associated with adaptive behaviors and greater levels of well-being across life domains including work, education, sport, health, and exercise (Ryan & Deci, 2000), while controlled forms of motivation tend to predict poorer outcomes in these domains. Recently, research also showed differential relations across more specific motivation types and a variety of outcomes. For example, one study revealed that intrinsic motivation was the only type of motivation that was consistently positively associated with academic achievement over a one-year period, controlling for baseline achievement (Taylor et al., 2014). Koestner, Losier, Vallerand, and Carducci (1996) showed that identified motivation towards politics was the only type of motivation that predicted actual voting behavior. Similarly, when students are motivated through identified regulation, they tend to perform better in school and to be more satisfied with their levels of academic performance (Burton, Lydon, D'Alessandro, & Koestner, 2006). At work, employees with higher levels of identified motivation (but also higher

levels of intrinsic motivation) tend to show higher levels of optimism, job satisfaction, organizational commitment, and well-being (Gagné et al., 2010).

Taken together, these results suggest that identified motivation may be particularly important across multiple life contexts. In the work context, identified motivation should be a crucial predictor of engagement in work-related tasks (Gagné & Deci, 2005) because not all work tasks are enjoyable, yet they need to be done. It is also likely that identified motivation is a predictor of CWB-O specifically. When motivation for work is identified, employees have internalized the organizational goals as their own such that their organization's interests are more intertwined with their own. They are thus more likely to support these goals and abide by the organization's standards. This means that they would consider CWB-O, such as taking long breaks or leaving early, as being counterproductive not only for the organization's goal attainment but for their own goal attainment as well. This should make them less likely to engage in such behavior. Intrinsic motivation should not play a similar role in preventing CWB-O because, when facing difficult or uninteresting challenges, employees whose work motivation is solely intrinsic may actually consider CWB-O as a way of avoiding meeting such challenges. Employees whose motivation for work is more identified would instead be more likely to value these challenges, making CWB-O less tempting. Although no previous study has specifically tested this hypothesis, previous work by Diefendorff and Mehta (2007) has shown that drive and fun seeking motivations (analogous to intrinsic motivation) are positively related to deviance while personal mastery motivations (analogous to identified motivation) are negatively related to deviance. Because intrinsic motivation seems to be positively associated with

deviance, it was discarded as a potential mediator of the negative association between autonomy and CWB-O. In contrast, given that autonomy is known to increase levels of identified motivation by facilitating the internalization of external values (Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994), and that identified motivation may reduce CWB-O by making these behaviors more at odds with the person's goals, we proposed that identified motivation may mediate the hypothesized link between employee autonomy and CWB-O.

The Present Research

In sum, the present research aims to understand how employees' experiences of autonomy in their organizations may relate to CWB-O. In a series of three studies, we first tested the following hypothesis:

H1. Experiences of autonomy at work will be negatively related to CWB-O.

We also postulated that employees' experiences of autonomy at work should fuel their identified motivation towards work by promoting the internalization of organizational goals (Deci et al., 1994). In turn, employees who identify with organizational goals should be less likely to engage in behaviors that limit the attainment of those goals, namely CWB-O. The following hypothesis was thus formulated:

H2. The relation between experiences of autonomy and CWB-O will be mediated by identified motivation.

These relations were tested using self-reported data from employees from two countries, Canada and Greece, as well as a mix of self-reported and behavioral data collected in a laboratory setting in Canada. The first and second studies relied on

structural equation modeling (SEM) to test the relation between experiences of autonomy in the workplace and CWB-O among employees. The second study also verified the possible mediating role of identified motivation in the hypothesized relation between experiences of autonomy and CWB-O. Finally, the third and final study tested whether the relations identified in the first two studies could be replicated using an objective behavioral measure of deviance as an indicator of CWB-O, namely cheating in a task for one's own personal benefit. Bringing these three different studies together allowed us to test the robustness of the proposed associations among autonomy, identified motivation, and CWB-O across different samples, methodologies and measures.

Study 1

Method

Participants and Procedure. Participants were 144 employees (51.8% female) of an international food company, were aged between 25 and 63 years ($M = 39.32$ years; $SD = 8.23$ years), and had worked for this company for an average of 8.69 years ($SD = 7.15$ years). Employees occupied a variety of positions: (office support, 5.5%; technician, 12.2%; professional, 40.9%; senior professional, 26.8%; director, 10.4%; executive committee member, 4.3%). Recruitment took place at the company's Canadian head office located in Montreal. Researchers first sent an invitation email to all Montreal employees. Interested employees were provided with a link to an online questionnaire. To increase participation, researchers also visited the company's offices with laptops to provide opportunities to an even greater number of employees to complete the online questionnaire. Most of the sample (79.6%) completed the

questionnaire in French, while the remaining participants completed the questionnaire in English. All scales were translated to French using a standard back-translation procedure (van de Vijver & Hambleton, 1996). Unfortunately, because structural equation analyses were used, there was not enough participants in each language category to test if results differed based on language used for completing the questionnaire. However, because a rigorous translation technique was used and because participants of both languages shared the same work environment, we did not expect language to moderate the effects. All employees who participated did so following an informed consent procedure.

Measures

Experiences of autonomy in the workplace. Participants' experiences of autonomy in the workplace were assessed using the three positively worded items from the need for autonomy subscale of the Work-related Basic Need Satisfaction Scale (from an original scale of 7 items; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010; sample item : "I feel free to do my job the way I think it could best be done"). Only three items were used in order to shorten questionnaire completion times. Positively worded items were used to capture how positive experiences of autonomy were associated with deviance. Employees were asked to rate their level of agreement with each item on a Likert scale ranging from Does not agree at all (1) to Strongly agree (7), while thinking about their working environment in general. This scale had satisfactory scale score reliability ($\alpha = .75$).

Employee CWB-O. Participants' CWB directed at the organization were assessed using a 6-item version (see Table 1) of the organizational deviance scale

(Bennett & Robinson, 2000; sample item: "During the last year, I intentionally worked slower than I could have worked"). These items were selected from the original 12-item scale because they had the highest loadings on the organizational deviance factor (loadings between .61 and .68; Bennett & Robinson, 2000), and also because their prevalence (i.e., the percentage of respondents who indicated that they had participated in the behavior at least once in the last year) was the highest in the validation study (rates between 54.1% and 78.5%; Bennett & Robinson, 2000, Study 2). As it is the case for the original scale, the items were answered on a frequency scale ranging from Never (1) to Every day (7). The original scale showed satisfactory scale score reliability as well as good convergent validity with other scales of property and production deviance and with constructs of physical and psychological withdrawal at work (Bennett & Robinson, 2000). The scale score reliability in this study was low but acceptable ($\alpha = .67$), possibly because deviant acts are isolated events, meaning that employees engaging in certain types of CWB-O are not necessarily prone to engaging in other types of CWB-O.

The organizational deviance scale provides valuable information on employee CWB-O. In the present sample, 48 employees (34%) had never engaged in any of the deviant behaviors listed while 30 employees (21%) engaged in at least one deviant behavior more than once or twice per year. Furthermore, very few employees ($N = 5$; 3.5%) reported having engaged in one or more deviant behaviors at least on a monthly basis. Prevalence rates of having engaged in the CWB-O at least once in the last year for each organizational deviance items are presented in Table 1.

[Place Table 1 here]

|Place Table 2 here|

|Place Table 3 here|

Results and Discussion

Means and standard deviations for all variables for all studies are presented in Table 2. Correlations across variables for all studies are presented in Table 3. Given that CWB-O tends to be positively skewed, the relation between employees' experiences of autonomy at work and CWB-O was examined through SEM using the robust maximum likelihood (MLR) estimator implemented in Mplus 7.2 (Muthén & Muthén, 2014). As can be seen in Figure 1, both experiences of autonomy and CWB-O were specified as latent variables that captured the common variance across their respective items. The fit of the model was evaluated using the Chi-square statistic (χ^2), the Comparative Fit Index (CFI), the Tucker-Lewis Index (TLI), and the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Values greater than .90 and .95 for both the CFI and TLI respectively indicate adequate and excellent fit to the data, while values smaller than .06 and .08 for the RMSEA respectively suggest an excellent and acceptable model fit (Hu & Bentler, 1999).

|Place Figure 1 here|

According to these guidelines, the fit of the present model was adequate, $\chi^2(26) = 39.57, p = .04$; CFI = .93; TLI = .90; RMSEA = .06. The results, represented in Figure 1, showed that autonomy was significantly and negatively related to employee CWB-O, $\beta = -.22, p = .03$. Thus, in line with past research (Fox et al., 2001), Study 1 supports the idea that employees' experiences of autonomy at work is related to their

CWB-O. The more employees experienced autonomy in their workplace, the less they tended to engage in CWB-O.

Study 2

Method

Participants and Procedure. Participants were 130 employees (61.5% female) working in different public and private Greek companies (about 50). Most participants' age fell in the 25-35 years category (60.0%), while others were in the 36-45 (26.2%) or 46-55 (13.8%) years category. Employees had worked for their company for an average of 7.05 years ($SD = 7.46$ years) and occupied a variety of positions: (clerk, 32.3%; technician, 4.6%; professional, 46.2%; manager, 10.0%; director, 6.9%). Questionnaires were distributed electronically to a list of organizations in Greece and then relayed to employees within these organizations. Interested employees were directed toward the online questionnaire and were asked, following informed consent, to complete the scales described below. However, the electronic system used for data collection purposes did not allow us to identify the organizational membership of participating employees for purposes of confidentiality. All scales were translated to Greek using a standard back-translation procedure (van de Vijver & Hambleton, 1996). This procedure helps ensure that the meaning of the items remain the same across cultures.

Measures

Experiences of autonomy in the workplace. In this study, experiences of autonomy in the workplace were assessed using three items taken from the same original scale as in Study 1. However, this time, items were selected based on their factor loadings in Van den Broeck's (2010) study to capture a homogeneous factor

with positive and negative items while keeping the questionnaire as short as possible. Although this scale's items had the highest loadings in the original validation study, its scale score reliability was low in the present study ($\alpha = .53$) possibly because of a discrepancy in the way autonomy is experienced in a Mediterranean culture. This reinforces the need for this study to rely on a fully latent SEM model that corrects for measurement error when estimating relations among key constructs (Bollen, 1989).

Employee CWB-O. Participants' CWB-O was assessed using the translated version of the organizational deviance scale used in Study 1, which resulted in an acceptable estimate of scale score reliability ($\alpha = .76$). Prevalence rates for each organizational deviance behavior are presented in Table 1.

Identified motivation. Participants' identified motivation at work was assessed using the Greek adaptation of the 3-item identified motivation subscale from the Motivation at Work Scale (Gagné et al., 2010; sample item: I put efforts in my job because this job fits my personal values; $\alpha = .65$). This subscale, validated in English and French, has shown satisfactory scale score reliability in the validation paper (from .81 to .89) and has been related to job satisfaction and well-being (Gagné et al., 2010).

Results and Discussion

The a priori mediation model was tested via SEM using the MLR estimator available in the Mplus 7.2 (Muthén & Muthén, 2014). Measurement errors associated with negatively worded items of experiences of autonomy were allowed to covary to account for this wording artefact (Marsh et al., 2013; Marsh, Scalas, & Nagengast, 2010). This model adequately fitted the data, $\chi^2(51) = 66.83, p = .07$; CFI = .94; TLI = .92; RMSEA = .05. Results revealed that experiences of autonomy at work were

strongly and positively related to identified motivation ($\beta = .77, p < .001$), which was in turn significantly and negatively related to CWB-O ($\beta = -.30, p = .003$; see Figure 2). In addition, inspection of the indirect effect of autonomy on CWB-O as mediated through identified motivation, showed that autonomy indeed indirectly predicted employee's levels of CWB-O ($\beta_{\text{indirect}} = -.23, p < .05$).

[Place Figure 2 here]

The present results provide further support for the idea that experiences of autonomy in the work environment are related to lower levels of CWB-O among employees. The more employees felt autonomous in their work environment, the higher their level of identified motivation. In turn, employees presenting higher levels of identified motivation appeared less likely to engage in CWB-O. The fact that this study replicated the findings from Study 1 within a Greek sample and using a slightly different set of items attests to the robustness of these results. It is important to note, however, that these results are based on employees' self-reports of CWB-O and are thus subject to possible biases. We address this issue in Study 3.

Study 3

Method

Participants and Procedure. Participants were 100 French-speaking university students (76% female) recruited in a Canadian university. Their mean age was 21.75 years ($SD = 4.43$ years). Students were met in their university classrooms where they were asked if they would agree to participate in a study. Those who agreed provided their email and phone number and were later invited to a group session. Each group session included three to five participants. Participants were greeted by a female

research assistant who gave them bogus consent forms to read and to provide their consent (true informed consent was obtained at the end of the experiment). Although the consent forms accurately informed participants about the task they would engage in, they were not accurate about the task's real purpose. Participants were told that the upcoming task would be used to evaluate their individual performance in a group context when in fact it was designed to assess deviant behavior.

When participants had signed the bogus forms, a male experimenter entered the room and explained the task to the participants⁹. The task was Mazar and Ariely's (2006) matrix task, which consists in participants trying to "solve" as many matrices as possible. There were 20 matrices on the test sheet (all solvable) and each matrix consisted of 3 columns and 4 rows of numbers. To solve one matrix, participants needed to find the two numbers presented in a matrix that added up to a sum of ten. Possible numbers ranged from 0.01 to 9.99 and were presented with two decimals (see Figure 3 for an example). Participants had 5 minutes to solve as many matrices as they could out of 20.

|Place Figure 3 here|

Participants were told that a certain amount of money (i.e., 15-20-25\$ for 3-, 4- or 5-member groups, respectively) was to be divided among the participants according to their individual performance at the task. It was specified that the more matrices they

⁹ An experimental manipulation was originally included to influence participants' experiences of autonomy. There were two distinct conditions, one where participants received controlling instructions and one where participants received autonomy-supportive instructions. However, participants did not differ between the two conditions as a function of experiences of autonomy ($t = 0.385, p = .70$), identified motivation ($t = 0.826, p = .41$), or deviant behavior ($t = 0.230, p = .82$). All participants were thus treated as one sample.

solved compared to their colleagues, the more money they would earn. Participants were also told that, on average, a matrix solved was worth 0.50\$.

After answering participants' questions, if any, the experimenter left the room and the research assistant prepared the participants for the task. She explained that when the task would end, participants would be asked to count the number of matrices they had completed, to throw away the test sheet for recycling, and to disclose, on a separate sheet of paper, the number of matrices they had completed. The research assistant then gave the signal to start the task. When the five-minute period was over, she repeated the instruction for each remaining steps (i.e., count the completed matrices, remember the number, throw away the test sheet, and write their number). After reporting their performance, participants completed the self-reported measures described in the section below. At the end of the procedure, participants were debriefed, given 15\$ each, regardless of the score they had written down, thanked for their participation, and invited to provide a real informed consent.

Measures

Deviant behavior. In the present task, participants had the opportunity to write that they had solved a greater number of matrices than they actually did. This was possible because the original test sheet on which the participants completed the task was supposedly thrown away without a way to link it to its owner. However, following Shu, Gino, and Bazerman's (2011) procedure, a specific number in one of the matrices (not included in the solution of that matrix) differed for every participant and corresponded to participants' identification number. These specific numbers were also written, unknown to participants, on their answer sheet where they indicated how many

matrices they claimed to have solved. Participants' actual performance could thus be compared with their own report of solved matrices. Deviant behavior was defined as participants saying that they had solved more matrices than they really had (presumably to get more money or to self-enhance). An index was created by subtracting the number of completed matrices as coded from the test sheet from the number of matrices participants claimed they had solved. Scores above the zero value on this index ($N = 13$) indicated deviant behaviors.

Experiences of autonomy. We measured participants' experience of autonomy in the task with a 3-item scale adapted from other autonomy need satisfaction scales (sample item : "I had the opportunity to make choices"; Gagné, 2003; Sheldon & Gunz, 2009). Items were selected based on their relevance to the laboratory context. The scale score reliability of this scale was low but acceptable ($\alpha = .68$).

Identified motivation. Identified motivation was measured using the 3-item identified motivation subscale from the Situational Motivation Scale (SIMS; sample item: I decided to do the task because I believed it was important for me; Guay, Vallerand, & Blanchard, 2000). The scale score reliability of this scale was satisfactory ($\alpha = .82$).

Results and Discussion

Given that the behavioral measure of deviant behavior was an observed variable and because the sample size was smaller than for the other studies, we tested the full mediation model with a path analysis approach, using the MLR estimator available in Mplus 7.2. (Muthén & Muthén, 2014). The obtained model showed adequate fit to the data, $\chi^2(1) = 1.55, p = .74$; CFI = .98; TLI = .93; RMSEA = .07. Results showed that

autonomy was positively related to identified motivation ($\beta = .33, p < .001$) and that, in turn, identified motivation was negatively related to deviant behavior ($\beta = -.25, p = .02$). In addition, the indirect effect of experiences of autonomy on deviant behavior, through identified motivation, was again shown to be significant ($\beta_{\text{indirect}} = -.06, p = .04$).

The present results support the hypothesis that experiencing autonomy results in less deviant behavior. Participants who felt autonomous in an experimental situation engaged in the proposed task with higher levels of identified motivation. In turn, people who were motivated in a more identified way were less likely to engage in behaviors that violated the task rules.

General discussion

Three studies consistently showed a negative link between experiences of autonomy and deviant behavior, as stated in H1. Employees who experienced more autonomy tended to engage in lower levels of CWB-O. Likewise, students who experienced more autonomy during an experimental task were less likely to engage in deviant behavior. Two of these studies further showed that this relation is fully mediated by identified motivation, supporting H2. It thus seems that work environments that foster employees' experiences of autonomy may facilitate higher levels of identified motivation at work, which in turn predicts lower levels of CWB-O. These results appear to be robust to variations in culture (Canada and Greece), in the measurement of autonomy (each study used a distinct set of items), to type of deviant behavior assessments (questionnaires and observed behaviors), and to type of

participants (employees and students), suggesting that autonomy and identified motivation may be consistent predictors of CWB-O.

Taken together, these results have implications for Self-Determination Theory and for research on organizational deviance. First, by showing that experiences of autonomy are negatively associated with CWB-O, this research provides further support to the proposition that autonomy is associated with optimal employee functioning (Gagné & Bhave, 2011). Given the fact that autonomy support has been shown to predict performance and productivity (Baard et al., 2004) in addition to being linked to work satisfaction and greater mental health (Moreau & Mageau, 2012), it seems likely that promoting employees' experiences of autonomy is indeed an essential part of effective management.

The current results are particularly important for human resource management given that managers are more likely to make attempts at compelling employees to be obedient and diligent rather than granting them autonomy (Hamel & Breen, 2013). In the specific context of CWB-O, past research has shown that some managers try to reduce employees' CWB-O by behaving in more controlling ways (i.e., abusive supervision; Lian, Ferris, Morrison, & Brown, 2014). However, unlike objects that need to be programmed or fixed, human optimal functioning is best fostered using autonomy support instead of control (Moreau & Mageau, 2013). Our research suggests that granting autonomy may be a potential managerial strategy for reducing employee CWB-O. Furthermore, if CWB-O elicits attempts at managerial control (Lian et al., 2014), and control in turn induces more CWB-O (Lian, Lance Ferris, & Brown, 2012), a downward spiral may occur. Managers engaging in more autonomy-supportive

practices could instead prevent this unwanted outcome. Future research should investigate whether interventions aimed at increasing managerial support for autonomy could be effective to guide employees away from CWB-O in situations where these behaviors are already ingrained in the workplace.

Unfortunately, past literature shows that granting autonomy has not been the traditional solution adopted by organizations to counter CWB-O. As pointed out in early work by McGregor (1960), many organizations believe that employees' natural tendencies are to be lazy at work and to avoid responsibilities. According to this view, employees need close supervision and control in order to be productive. McGregor called this traditional view *Theory X*. The alternative, *Theory Y*, rather states that employees can be ambitious, self-motivated, and that they can enjoy work. According to this perspective, productivity is best fostered through respect and empowerment of employees. Although very little research has directly tested McGregor's conceptualization (see Fiman, 1973, for an exception), recent work shows that this dual view of management is still current (Gilbert & Sutherland, 2013). While managers agree that employees' empowerment can increase organizational success, they lack the knowledge and tools to understand how empowerment can be implemented (Hamel & Breen, 2013). The present research, as well as other SDT research (Gagné & Bhave, 2011) and early work from Spreitzer (1995), suggests that autonomy is key for employee empowerment. SDT research also shows that a shift in mindset from *Theory X* to *Theory Y* in organizations, through autonomy support training, would foster employees' optimal functioning at work (e.g., psychological well-being, commitment, job satisfaction, performance; Moreau & Mageau, 2013; Van den Broeck et al., 2010).

The present findings suggest that this shift from *Theory X* to *Theory Y* in organizations could also limit CWB-O.

Results also showed that autonomy may weaken the propensity to engage in CWB-O because people are more likely to internalize reasons for doing their work. As previous studies have shown, when employees have high identified work motivation, they are more optimistic in, committed to, and satisfied with their work (Gagné et al., 2010). They also experience greater well-being and show better performance in their work (Burton et al., 2006; Gagné et al., 2010). Promoting such high quality motivation thus seems a highly desirable outcome, and again this is done through fostering experiences of autonomy.

Despite shedding light on important psychological processes related to engagement in CWB-O, the present studies have limitations worth mentioning. First, all studies were cross-sectional in nature, meaning that no direction of effects can be clearly inferred. It is indeed possible that people who engage in less CWB-O are subsequently granted more autonomy in the workplace (Lian et al., 2014). Second, only self-reported experiences of autonomy were assessed, which provides a possibly inaccurate or biased assessment of affordances of autonomy in the workplace, usually coming from structures, job design, and managerial behaviors. In addition, sample sizes across the three studies were rather small, which may limit the stability of the findings. Replication of results with bigger and more diverse samples is needed. Abridged versions of the need for autonomy subscale of the Work-related Basic Need Satisfaction Scale (Van den Broeck et al., 2010) were also used in Study 1 and 2, and these varied across the two studies, which limits the external validity of the findings.

Third, although items from validated scales were used, four scales did not reach an alpha level of .70. However, these scales had few items and Cronbach's alphas are greatly reduced when the number of items is small. When alphas were calculated based on the assumption that they had 8 items using Streiner (2003)'s prophecy formula, all were found to be fully satisfactory ($\geq .70$). Furthermore, because Studies 1 and 2 relied on fully latent SEM models corrected for measurement errors, these lower levels of reliability are unlikely to have played a role in the estimated relations. Fourth, Studies 1 and 2 did not use a complete version of the validated autonomy need satisfaction subscale which encompasses autonomy satisfaction as well as autonomy thwarting items. Measuring autonomy thwarting in Study 1 could have possibly lead to a better prediction of employee deviance because of its negative focus. Finally, Study 3 targeted university students and not actual employees and the experimental task used to code deviant behavior was not work-related. This makes the comparison across studies more difficult. Yet, the fact that the similar negative relations between autonomy and deviant behaviors were observed across all studies despite these methodological and psychometric variations suggests that this association may be particularly robust. It also suggests that autonomy and identified motivation may be key predictors for deviance at large, and not only CWB-O.

Future research should focus on overcoming the previously mentioned limits of the present designs. More specifically, future laboratory research could manipulate experiences of autonomy in order to determine if there is a causal effect of autonomy on deviance. Longitudinal studies where sources of autonomy, such as managers' autonomy support and job design are assessed in addition to assessing autonomy would

also help identify how organizations can weaken the impulse to engage in CWB-O. Moreover, such studies would allow for testing whether employee CWB-O impacts the manager's tendency to be autonomy-supportive. Replicability of the present findings with other forms of deviance, such as counterproductive work behaviors directed at individuals (CWB-I; Bennett & Robinson, 2000), should also be a priority for future research.

Furthermore, as previously mentioned, one study (Vardi & Weitz, 2003) has found that autonomy was positively associated with CWB-O. While the present findings, as well as past research, have shown otherwise, we have yet to understand if there are specific situations in which autonomy could predict more or less deviant behavior. Fox and Spector (2006) suggested that employees with greater autonomy in their work might occupy hierarchically superior positions and have greater access to critical organizational resources. In the Vardi and Weitz (2003) study, experiences of autonomy were measured using Breugh's (1985) work autonomy scale which includes a measure of employees' perceptions of work criteria flexibility. It is possible that employees who have more flexibility in the way that they are evaluated also have greater power, and that power was a confounding variable in this study. Indeed, power, as an employee or leader characteristic, has been shown to predict CWB-O and even corruption (Fox & Spector, 1999). Future research assessing autonomy should thus distinguish among the different sources of experiences of autonomy (e.g., making decisions, having power over resources, being able to solve problems, believing in the company's purpose, having flexible work conditions, etc.), as these constructs may have different outcomes.

In conclusion, the present series of studies provides clues as to how managers and organizations may be empowered to prevent occurrences of CWB-O in their employees. While past research has mainly focused on employees' personality as a determinant of CWB-O, the present findings suggest that employee CWB-O is also influenced by the level of autonomy they experience in their work environment and by their work motivation. Work environments that provide employees with opportunities to be autonomous may foster employees' identification with their work. In turn, the more employees do their work because they value it, the more deviant work behavior is likely to be perceived as counterproductive for their organization's as well as for their own goal attainment. In line with this proposition, employees with identified motivation for work engage in CWB-O less frequently. Future research will determine how managers and organizations may support their employees' autonomy in various situations.

Compliance with Ethical Standards

Funding: These studies were funded by grants from the “Social Sciences and Humanities Research Council of Canada” and from the “Fondation de l’Ordre des conseillers en ressources humaines agréés”.

All authors declare that they have no conflict of interest.

Ethical approval: All procedures performed in studies involving human participants were in accordance with the ethical standards of the institutional and/or national research committee and with the 1964 Helsinki declaration and its later amendments or comparable ethical standards. This article does not contain any studies with animals performed by any of the authors.

Informed consent: Informed consent was obtained from all individual participants included in the studies. In the case of Study 3 where deceptive information was presented to the participants, participants were debriefed after the experiment, had the opportunity to opt out of the experiment while keeping the full benefits of participation (no participant chose that option), and had to provide post hoc informed consent for inclusion of their data in the experiment.

References

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045-2068, doi:10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349-360, doi:10.1037/0021-9010.85.3.349.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 410-424, doi:http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations, 38*(6), 551-570, doi:10.1177/001872678503800604.
- Burton, K. D., Lydon, J. E., D'Alessandro, D. U., & Koestner, R. (2006). The differential effects of intrinsic and identified motivation on well-being and performance: Prospective, experimental, and implicit approaches to self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*(4), 750-762, doi:10.1037/0022-3514.91.4.750.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The Self-Determination Theory perspective. *Journal of Personality, 62*(1), 119-142, doi:10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x.

- Diefendorff, J. M., & Mehta, K. (2007). The relations of motivational traits with workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 967, doi: 10.1037/0021-9010.92.4.967.
- Fiman, B. G. (1973). An investigation of the relationships among supervisory attitudes, behaviors, and outputs: An examination of McGregor's Theory Y. *Personnel Psychology, 26*(1), 95-105, doi:10.1111/j.1744-6570.1973.tb01121.x.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior, 20*(6), 915-931, doi:http://dx.doi.org/10.1002/9781118130171.ch109-1379%28199911%2920:6%3C915::AID-JOB918%3E3.0.CO;2-6.
- Fox, S., & Spector, P. E. (2006). The many roles of control in a stressor-emotion theory of counterproductive work behavior. In P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Eds.), *Employee health, coping and methodologies* (pp. 171-201, Vol. Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 5): Emerald Group Publishing Limited.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 291-309, doi:http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803.
- Gagné, M. (2003). The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement. *Motivation and Emotion, 27*(3), 199-223, doi:10.1023/a:1025007614869.

- Gagné, M., & Bhave, D. (2011). Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture. In V. I. Chirkov, R. M. Ryan, & K. M. Sheldon (Eds.), *Human autonomy in cross-cultural context* (Vol. 1, pp. 163-187, Cross-cultural advancements in positive psychology): Springer Netherlands.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362, doi:10.1002/job.322.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement, 70*(4), 628-646, doi:10.1177/0013164409355698.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., et al. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178-196, doi:10.1080/1359432X.2013.877892.
- Gilbert, G., & Sutherland, M. (2013). The paradox of managing autonomy and control. *South African Journal of Business Management, 44*(1), 1-14.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion, 24*(3), 175-213, doi:10.1023/a:1005614228250.
- Hamel, G., & Breen, B. (2013). *The future of management*: Perseus Books Group.

- Hardré, P. L., & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, *13*(3), 165-184, doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x>.
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1-55, doi:10.1080/10705519909540118.
- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Hartog, D. N. (2014). (Un)ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, *121*(1), 63-76, doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1687-1>.
- Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B., & Spector, P. E. (2013). Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor-strain process. *Negotiation and Conflict Management Research*, *6*(3), 180-190, doi:<http://dx.doi.org/10.1111/ncmr.12009>.
- Koestner, R., Losier, G. F., Vallerand, R. J., & Carducci, D. (1996). Identified and introjected form of political internalization: Extending Self-Determination Theory. *Journal of Personality & Social Psychology*, *70*(5), 1025-1036.
- Lian, H., Ferris, D., Morrison, R., & Brown, D. J. (2014). Blame it on the supervisor or the subordinate? Reciprocal relations between abusive supervision and organizational deviance. *Journal of Applied Psychology*, *99*(4), 651-664, doi:<http://dx.doi.org/10.1037/a0035498>.

- Lian, H., Lance Ferris, D., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *117*(1), 41-52, doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.10.003>.
- Marsh, H. W., Abduljabbar, A. S., Abu-Hilal, M. M., Morin, A. J. S., Abdelfattah, F., Leung, K. C., et al. (2013). Factorial, convergent, and discriminant validity of TIMSS math and science motivation measures: A comparison of Arab and Anglo-Saxon countries. *Journal of Educational Psychology*, *105*(1), 108-128, doi:10.1037/a0029907.
- Marsh, H. W., Scalas, L. F., & Nagengast, B. (2010). Longitudinal tests of competing factor structures for the Rosenberg Self-Esteem Scale: Traits, ephemeral artifacts, and stable response styles. *Psychological Assessment*, *22*(2), 366-381, doi:10.1037/a0019225.
- Mazar, N., & Ariely, D. (2006). Dishonesty in everyday life and its policy implications. *Journal of Public Policy & Marketing*, *25*, 117-126, doi:10.1509/jppm.25.1.117.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Moreau, E., & Mageau, G. A. (2012). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too! *Motivation and Emotion*, *36*(3), 268-286, doi:10.1007/s11031-011-9250-9.

- Moreau, E., & Mageau, G. A. (2013). Conséquences et corrélats associés au soutien de l'autonomie dans divers domaines de vie. *Psychologie Française, 58*(3), 195-227, doi:10.1016/j.psfr.2013.03.003.
- Muthén, L., & Muthén, B. O. (2014). *Mplus user's guide, V.7.2*. Los Angeles: Muthén & Muthén.
- Ones, D. S. (2002). Introduction to the special issue on counterproductive behaviors at work. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1-2), 1-4, doi:10.1111/1468-2389.00188.
- Roberts, B. W., Harms, P. D., Caspi, A., & Moffitt, T. E. (2007). Predicting the counterproductive employee in a child-to-adult prospective study. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1427-1436, doi:http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1427.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78, doi:10.1037/0003-066x.55.1.68.
- Sheldon, K. M., & Gunz, A. (2009). Psychological Needs as Basic Motives, Not Just Experiential Requirements. *Journal of Personality, 77*(5), 1467-1492, doi:10.1111/j.1467-6494.2009.00589.x.
- Shu, L. L., Gino, F., & Bazerman, M. H. (2011). Dishonest deed, clear conscience: When cheating leads to moral disengagement and motivated forgetting. *Personality and Social Psychology Bulletin, 37*(3), 330-349, doi:10.1177/0146167211398138.

- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: American Psychological Association; US.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465, doi:10.2307/256865.
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103, doi:10.1207/S15327752JPA8001_18.
- Taylor, G., Jungert, T., Mageau, G. A., Schattke, K., Dedic, H., Rosenfield, S., et al. (2014). A self-determination theory approach to predicting school achievement over time: the unique role of intrinsic motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 39(4), 342-358, doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.cedpsych.2014.08.002.
- van de Vijver, F., & Hambleton, R. K. (1996). Translating tests: Some practical guidelines. *European Psychologist*, 1(2), 89-99, doi:10.1027/1016-9040.1.2.89.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002, doi:10.1348/096317909X481382.

- Vardi, Y., & Weitz, E. (2003). Personal and positional antecedents of organizational misbehaviour. In A. Sagie, S. Stashevsky, & M. Koslowsky (Eds.), *Misbehavior and dysfunctional attitudes in organizations* (pp. 173-193). New York: Palgrave Macmillan.
- Wang, Z., & Gagné, M. (2013). A Chinese-Canadian cross-cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation, and collectivistic value. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*, 134-142, doi:10.1177/1548051812465895.

Table 1

Descriptive statistics for employee CWB-O in Studies 1 and 2

Item	Study 1		Study2	
	<i>N</i>	Prevalence rate (%)	<i>N</i>	Prevalence rate (%)
Spent too much time fantasizing or daydreaming instead of working	138	38.4	128	80.5
Taken an additional or a longer break than is acceptable at your workplace	140	31.4	128	21.9
Come in late to work without permission	140	29.3	127	69.3
Neglected to follow your boss's instructions	141	25.5	128	47.7
Intentionally worked slower than you could have worked	141	16.3	128	39.1
Put little effort into your work	140	29.3	127	59.8

Note. Prevalence rate is the percentage of respondents who indicated that they had participated in the behavior at least once in the last year.

Table 2

Means and standard deviations for variables in all studies

Variable	Study 1		Study 2		Study 3	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Experiences of autonomy	4.53	0.83	3.78	0.99	5.06	1.47
CWB-O/Deviant behavior	1.50	0.58	1.87	0.66	0.14	0.86
Identified motivation			5.03	1.27	3.75	1.46

Note. Theoretical range for all scales is from 1 to 7, except for Study 3 “Deviant Behavior”, which is an observed absolute. Items assessing autonomy experiences vary across studies.

Table 3

Correlations across variables for all studies

Variable	Study 1	Study 2		Study 3	
	(2)	(2)	(3)	(2)	(3)
Experiences of autonomy	-.22	-.35	.77	-.19	.33
CWB-O/Deviant behavior (2)	-	-	-.28	-	-.28
Identified motivation (3)	-	-	-	-	-

Note. Correlations between latent variables are presented for Studies 1 and 2. Items assessing autonomy experiences vary across studies. All correlations are significant at the $p < .05$ level.

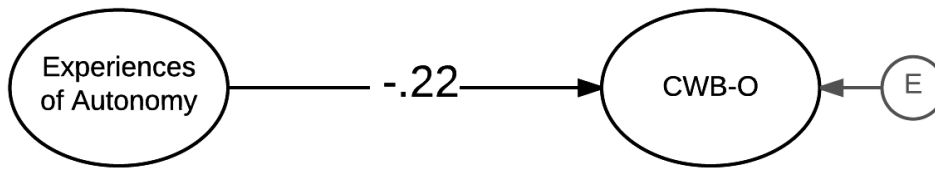


Figure 1: Obtained model for Study 1.

$N = 144$. For simplicity, this figure only includes the latent constructs of interest, without the full underlying measurement model.

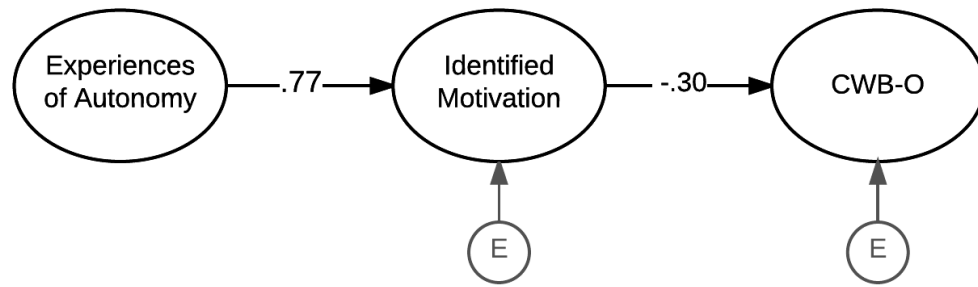


Figure 2: Obtained model for Study 2.

$N = 130$. For simplicity, this figure only includes the latent constructs of interest, without the full underlying measurement model.

1.69	1.82	2.91
4.67	4.81	3.05
5.82	5.06	4.28
6.36	5.19	4.57

Figure 3: Example of matrix to solve, out of 20.

Article 2

Transformational leadership and psychological workplace violence: A multilevel and longitudinal test

Running head: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND VIOLENCE

Transformational leadership and psychological workplace violence: A multilevel and
longitudinal test

Julien S. Bureau

Department of Psychology, Université de Montréal, Canada

Marylène Gagné

Management and Organisations, UWA Business School, University of Western Australia,
Australia

Alexandre J. S. Morin

Institute for Positive Psychology and Education, Australian Catholic University, Australia

Geneviève A. Mageau

Department of Psychology, Université de Montréal, Canada

Author Note

This research was supported in part by grants from the Society for Human Resource Management and from the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC) of Canada to the second author and by scholarships from SSHRC and from the Endeavour program of the Australian Department of Education and Training to the first author.

Correspondence concerning this article should be addressed to Julien S. Bureau, M.Sc. (C/O Geneviève A. Mageau, Ph.D.), Department of Psychology, Université de Montréal, Box 6128, Downtown Station, Montreal, Quebec, H3C 3J7, Canada.

Abstract

This research examines group-level perceptions of transformational leadership (TFL; Bass & Avolio, 1994) as negative longitudinal predictors of indirect exposure to person- (e.g., insults/affronts) and work-related psychological violence (e.g., negation/intentional work overload) at work. Workplace violence was also postulated to negatively predict satisfaction of employees' psychological needs (Ryan & Deci, 2000). Data was collected among production employees in different plants of a major manufacturing company ($N = 344$) who worked for 42 different managers ($M_{\text{group size}} = 9.76$). Two waves of data collection occurred one year apart. Employees completed a measure of TFL at Time 1 as well as measures of violence and need satisfaction at work at each measurement point. Results from multilevel analyses showed that workgroups where managers are perceived to engage in more frequent TFL behaviors report reduced levels of person- and work-related psychological violence one year later. However, group-level violence did not predict change in group-level satisfaction of psychological needs one year later. At the individual level, results showed that witnessing higher levels of person-related violence than one's colleagues predicted reduced satisfaction of the need for relatedness one year later. Overall, these findings identify TFL as a potential managerial strategy to reduce psychological violence in workgroups.

Keywords: Transformational leadership; psychological workplace violence; psychological need satisfaction; multilevel modeling; longitudinal assessment

Résumé

L'objectif de cette étude est d'explorer le rôle du leadership transformationnel (LTF) comme facteur organisationnel pouvant réduire la violence psychologique au travail. Spécifiquement, nous examinons les relations entre le LTF, l'exposition indirecte (en tant que témoin) à la violence psychologique envers les personnes (c.-à-d. insultes et affronts) et liée au travail (c.-à-d., refus de collaborer et surcharge intentionnelle de travail) et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des employés. Les données de l'étude furent recueillies auprès d'employés canadiens d'usines de production d'une compagnie multinationale ($N = 344$) qui travaillaient pour 42 différents gestionnaires (taille du groupe moyenne : 9,76). Les employés furent sondés à deux reprises à un an d'intervalle. Les employés ont répondu à des questions portant sur le LTF de leur gestionnaire au temps 1, ainsi qu'à des mesures d'exposition indirecte à la violence psychologique et de satisfaction de leurs besoins au travail aux deux temps de mesure. Les résultats d'analyses multiniveaux montrent une relation (au niveau du groupe et de l'individu) entre le LTF des gestionnaires, tel que perçu par les employés, et la réduction de l'exposition indirecte à la violence psychologique dans les groupes de travail de ces gestionnaires. Toutefois, le LTF ne prédit pas de changement de la satisfaction des trois besoins psychologiques, que ce soit au niveau du groupe ou au niveau individuel, après avoir contrôlé l'effet de stabilité. Finalement, parmi les associations entre l'exposition indirecte à la violence psychologique et la satisfaction des besoins psychologiques, une seule s'est avérée significative, soit celle entre l'exposition indirecte à la violence psychologique envers les personnes et la satisfaction du besoin d'appartenance au niveau individuel. Ces résultats suggèrent que

le LTF est une stratégie de gestion qui pourrait réduire la violence psychologique dans les groupes de travail.

Mots-clés : leadership transformationnel, violence psychologique au travail, satisfaction des besoins psychologiques, modélisation multiniveaux, devis longitudinal

A multiplicity of new organizational and governmental policies aiming at preventing workplace violence (e.g., Canadian Centre for Occupational Health and Safety, 2014), has generated a renewed interest in research aiming to understand workplace violence (Lanctôt & Guay, 2014; Samnani & Singh, 2012). Recent conceptualizations of workplace violence typically underscore the importance of considering psychological violence, rather than solely focusing on more commonly studied acts of physical or verbal violence (Dagenais-Desmarais & Courcy, 2014; International Labour Organization, 2003). Psychological violence occurring in the workplace, the focus of the present study, broadly includes two categories of behaviors, namely person-related violence (including behaviors such as insulting, criticizing, and giving the evil eye) and work-related violence (including behaviors such as overloading someone with work, hoarding information, and ignoring demands; Courcy, 2002; Dagenais-Desmarais & Courcy, 2014; Einarsen, Hoel, & Notelaers, 2009). The consequences of exposure to psychological violence in the workplace are dire for the exposed employees due to well-documented negative effects on psychological health and wellbeing, ranging from reduced self-esteem, disturbed social life, poor relationships with colleagues, and lower levels of organizational commitment to increased rates of post-traumatic stress disorder, depression, and burnout (Demir, Rodwell, & Flower, 2013; Lanctôt & Guay, 2014; Piquero, Piquero, Craig, & Clipper, 2013). According to Trépanier, Fernet and Austin (2013), workplace violence reduces psychological wellbeing through its negative impact on need satisfaction (i.e., needs for autonomy, competence and relatedness; Deci & Ryan, 2000).

While negative consequences are severe for victims of psychological violence,

they are also noteworthy for workgroups, organizations, and witnesses (i.e., bystanders). For workgroups, these consequences include lower levels of relationship satisfaction with coworkers and supervisors (Dionisi, Barling, & Dupré, 2012). For organizations, they include lower levels of commitment and productivity in employees, as well as higher levels of absenteeism, sick leave, and turnover (Berry, Gillespie, Gates, & Schafer, 2012; Lanctôt & Guay, 2014; Nielsen & Einarsen, 2012; Samnani & Singh, 2012). For individual witnesses, lower levels of mental health and affective commitment to their organization have been documented (Dupré, Dawe, & Barling, 2014). Given the consequences and costs associated with workplace violence and the paucity of research focusing on witnesses, research on the antecedents and consequences of indirect exposure to violence is warranted. The present study focuses on workgroup and individual effects of supervisors' leadership style on the prevalence of psychological violence. The impact of indirect exposure to violence on the satisfaction of the three psychological needs will also be investigated.

Transformational Leadership and Violence

Research suggests that work environments play a potentially important role in the onset of violence. For instance, organizations that support their employees (i.e., organizations that value and treat their employees well) and encourage positive communications (i.e., ease of talking and understanding between employees) within and across workgroups tend to be characterized by lower levels of psychological violence (Ayoko, 2007; Djurkovic, McCormack, & Casimir, 2008). Studies also suggest that managerial leadership styles could be related to workplace violence, with previous studies showing that a variety of positive leadership styles (e.g., constructive,

authentic) are associated with lower levels of psychological violence (e.g., Bentley et al., 2012; Nielsen, 2013). The present study extends this line of research through a specific focus on transformational leadership (TFL; Bass & Avolio, 1994). This specific leadership style was selected because of the widespread agreement in the organizational research community that TFL is an important managerial characteristic fostering positive outcomes for employees (Avolio & Yammarino, 2013).

TFL encompasses five (often six) interrelated elements: (1) *attributed idealized influence*, consisting of followers' attributions about the character of the leader as someone to be respected and admired; (2) *behavioral idealized influence*, consisting of articulating values and behaving ethically; (3) *inspirational motivation*, consisting of providing meaning and challenge to followers through articulating a vision and acting optimistically and enthusiastically; (4) *individualized consideration*, consisting of paying attention to individual needs and continuously facilitating individual development through coaching and mentoring; and (5) *intellectual stimulation*, consisting of encouraging creativity and innovation, and promoting rationality and problem solving (Bass & Avolio, 1994). Contingent reward (6) is typically considered as a sixth component of TFL because of its focus on non-material rewards, such as assistance and positive feedback, and has been found to be more closely related to TFL than to other leadership styles (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Avolio, Bass, & Jung, 1999; Judge & Piccolo, 2004).

TFL has been shown to be associated with more positive consequences than other leadership styles, such as transactional (i.e., monitoring employees' actions and attainment of performance goals) and laissez-faire leadership (i.e., avoidance of

engaging in leadership-like action; DeGroot, Kiker, & Cross, 2000; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Amongst the positive consequences of TFL is a reduction in psychological violence in the workplace (Astrauskaite, Notelaers, Medisauskaite, & Kern, 2015; Cemaloglu, 2011; Nielsen, 2013). Respectively using samples of 500 Turkish teachers and 594 Norwegian crew members, two studies found that employees' perceptions of supervisor TFL were associated with lower levels of exposure to acts of bullying at the individual level (Cemaloglu, 2011; Nielsen, 2013). Another study found, among a sample of 320 Lithuanian factory workers, that perceived TFL was associated with lower probabilities of being the target of work harassment (Astrauskaite et al., 2015), a relation that was itself mediated by employees' levels of work autonomy.

By showing a stable negative association between TFL and victimization, these studies suggest that TFL may reduce violence at the workgroup level, thus also decreasing indirect exposure to violence. However, some limitations call into question the validity of their results. First, all of these studies are cross-sectional, calling into question the directionality of the observed associations between TFL and workplace violence. Second, these studies did not rely on multilevel analyses to properly disaggregate the components of this relation occurring at the individual (Level 1, or L1) and workgroup (Level 2, or L2) levels (Marsh et al., 2012; Morin, Marsh, Nagengast, & Scalas, 2014). Achieving a proper disaggregation of these effects is crucial given that the constructs of TFL and violence do not represent the same reality whether they are assessed at the individual or workgroup level. More specifically, L2 effects refer to the relations between actual leadership (TFL) behaviors (employees'

shared perceptions of the supervisor's behaviors) and the prevalence of workplace violence occurring at the workgroup level, which arguably represents the key question of interest. In contrast, L1 associations reflect the effects of inter-individual differences in perceptions of the workgroup supervisor's leadership behaviors (i.e., deviations from the group mean) on individual exposure to psychological violence. Unfortunately, these different effects are conflated in single-level analyses such as those reported in the previously reviewed studies, making it impossible to achieve a clear understanding of the relations between leadership and violence.

To properly disaggregate workgroup and individual effects, the current study relies on a multilevel approach to assessing relations between managerial TFL and indirect exposure to two distinct types of psychological violence (person-related and work-related). Most multilevel leadership research has measured leadership by either asking leaders to rate themselves, or by asking followers to rate their leaders. Our research falls in the second category, and therefore focuses on perceptions that followers have of their leader. When group members are specifically asked to rate a L2 construct such as a leader characteristic (as it is the case with TFL; e.g., How would you rate your leader on this variable?), the L2 variable is labelled a climate construct (Marsh et al., 2012; Morin et al., 2014). In contrast, when group members are asked to rate their own individual experiences, which are then aggregated at the group level (as it is the case with indirect exposure to violence or need satisfaction), such L2 variables are called contextual constructs (Marsh et al., 2012; Morin et al., 2014). A climate construct represents shared employee's perceptions of a same L2 construct (thereby providing a more accurate representation of actual leadership behaviors), whereas a

contextual construct represents the aggregate of followers' individual experiences, which are not necessarily expected to converge. For instance, conceptualizing violence at the workgroup level is not necessarily about a shared perception (i.e., some employees can be oblivious to subtle forms of violence happening near them), but rather about a shared group dynamic emerging from cumulative individual experiences. For climate constructs, associations are especially meaningful at L2 and less so at L1, where associations represent the effects of inter-individual differences (L1) in perceptions of the L2 construct (relative to group averages). For contextual constructs, associations at L1 are readily interpretable and represent the effects of each individual's unique experience on an individual outcome. At L2, associations involving contextual constructs represent how between-group differences in group aggregates predict group outcomes, above and beyond individual experiences.

To our knowledge, the current study is the first to examine collective perceptions of violence occurring at the workgroup level, and the first to explicitly partition individual and workgroup sources of variance in ratings of psychological violence. In addition, a one-year longitudinal design is adopted, allowing us to test the relations between TFL and changes over time in person-related and work-related psychological violence, both at the workgroup and the individual level. We postulate that TFL will yield negative relations to indirect exposure to violence at the workgroup level (L2), reflecting how actual leadership behaviors reduce the prevalence of psychological violence within the workgroup (L2). In contrast, inter-individual differences in workers' perception of how their supervisor generally adopts TFL behaviors should have little effect on their likelihood of witnessing violence in their workgroup. Thus,

we do not expect inter-individual differences in perceptions of TFL (L1) to be related to personal experiences of indirect exposure to psychological violence in the workgroup. Finally, at either level, we do not expect any differential impact of TFL on person-related versus work-related psychological violence.

H1. Group-level (L2) ratings of managerial TFL will be negatively associated with changes in group-level occurrence of psychological violence in the workplace.

Psychological Violence and Satisfaction of Psychological Needs

In addition to testing a potential antecedent of indirect exposure to violence in the workgroup, the present study was designed to further investigate the outcomes of such exposure. According to Trépanier et al. (2013), a key mechanism underlying the negative impact of exposure to violence on psychological health is need thwarting. Following this lead, this study investigates the relations between indirect exposure to violence and the satisfaction of three basic psychological needs for autonomy, competence, and relatedness. According to self-determination theory (SDT; Gagné & Deci, 2005), these three basic psychological needs are critical for individuals' wellbeing, motivation, and positive functioning. The need for autonomy represents the need to personally endorse our behaviors and to have a sense of volition in what we do. The need for relatedness represents the necessity to meaningfully connect with people around us, while the need for competence represents the need to feel that our behaviors have a significant impact on our environment (Ryan & Deci, 2000).

As is the case with violence victimization (Trépanier et al., 2013), indirect exposure to both person- and work-related forms of psychological violence is likely to

reduce employees' autonomy because exposure to these negative behaviors should restrict their ability to make choices and limit their sense of volition at work, for instance for fear of being ridiculed or excessively monitored. Similarly, when employees witness group members being ridiculed, ignored, and harassed, they are likely to internalize the idea that meaningful and supportive relationships are harder to develop in their workgroup (Hershcovis & Barling, 2010), thereby reducing their sense of relatedness at work. Finally, exposure to criticisms, humiliating comments, and work overload, even if directed at colleagues rather than at oneself, should convey the idea that standing out from the group (such as by demonstrating high levels of performance) is risky, which may limit employees' desire to demonstrate, and ultimately experience, competence (Hershcovis & Barling, 2010).

In light of the aforementioned rationale regarding the possible relations between exposure to psychological violence and the satisfaction of the basic needs for autonomy, relatedness, and competence, these relations are expected to occur at the individual level (L1). However, we do not expect similar relations to occur at the workgroup level (L2) because group averages reflect perceptions of violence that are not necessarily shared by every member of the group, and since it is highly unlikely that non-exposed employees would suffer as a result of violence occurring in their workgroup outside of their knowledge, or that exposed employees would suffer less from violence if their colleagues do not witness it.

H2. Inter-individual differences (L1) in indirect exposure to psychological violence in the workplace (relative to group average) will be associated with negative changes in individual satisfaction of the needs for autonomy,

relatedness, and competence.

These relations will be investigated while controlling for the potential effect of TFL on the satisfaction of each psychological need given that TFL itself has been shown to predict need satisfaction (Kovjanic, Schuh, Jonas, van Quaquebeke, & van Dick, 2012).

Transformational Leadership and Satisfaction of Psychological Needs

As noted, previous cross-sectional studies have shown that TFL perceptions are significantly related to employees' need satisfaction (Hetland, Hetland, Andreassen, Pallesen, & Notelaers, 2011; Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013; Kovjanic et al., 2012). These studies have argued that transformational leaders should foster perceptions of autonomy among the employees placed under their supervision because these leaders provide individual consideration to subordinates and take their perspective into account. Also, since transformational leaders communicate attractive goals to their followers (i.e., inspirational motivation), employees should be more likely to internalize these goals and claim them as their own, also fostering autonomy (Deci et al., 1994). They also suggest that TFL should foster relatedness in followers by creating high-quality leader-subordinate relationships (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005) and by emphasizing workgroup cooperation and cohesiveness (Jung & Sosik, 2002). Finally, previous research suggest that, because transformational leaders provide regular feedback (Kirkpatrick & Locke, 1996) and support training initiatives, TFL should be associated with employees' feelings of professional efficacy and competence (Hetland, Sandal, & Johnsen, 2007).

However, previous studies looking at relations between TFL and need

satisfaction have only used single-level cross-sectional analyses, making the directionality of the associations, and their proper disaggregation across levels, uncertain. A final goal of this study is thus to take advantage of the present longitudinal multilevel design to re-examine the relations between TFL and the satisfaction of the three psychological needs over a one-year period as they occur at the individual employee (L1) and workgroup (L2) levels. Achieving a proper multilevel disaggregation of these effects first provides a direct assessment of whether shared perceptions of TFL behaviors (a climate L2 construct) relate to group-aggregates of the satisfaction of each psychological need (a contextual L2 construct). It will also indicate whether inter-individual differences (L1) in perceptions of TFL behaviors relate to the satisfaction of psychological needs among individual employees, reflecting the potential effects of differential leader-follower relationships on followers' need satisfaction. Based on past cross-sectional research showing a positive association between TFL and need satisfaction, and given that (1) TFL has been shown to have positive effects on workgroups and (2) inter-individual differences in TFL may account for individual experiences of need satisfaction, positive associations between TFL and the satisfaction of the three basic psychological needs were expected at both levels.

H3a. Group-level (L2) ratings of managerial TFL will be associated with positive changes in average group-level satisfaction of the needs for autonomy, relatedness, and competence.

H3b. Inter-individual differences (L1) in perceptions of managerial TFL (relative to group means) will be associated with positive changes in individual-

level satisfaction of the needs for autonomy, relatedness, and competence.

Method

Sample and Procedure

Three different Canadian branches of an international chemical product manufacturing company were approached to participate in this project. Company executives described the work environment in the production department where recruitment took place as one that was hostile, with many anecdotal instances of psychological violence between production employees. The surveys were administered to employees on site by the research team in paper and pencil format. This was a two-wave data collection with a one-year time lag. Participation was voluntary and confidential. Three hundred and eighty-eight participants in total were contacted to participate in the study. Of the 370 employees who were available and accepted to complete the questionnaire, twenty-four employees rating 22 managers were removed from the original dataset for not meeting the requirement in latent multilevel modeling of at least three employees rating each manager (e.g., Morin et al., 2014). Two participants were also removed from the dataset for having more than one manager at a given time, leading to an effective dataset of 344 employees with usable responses. Of these, 283 participants completed Time 1 questionnaires and 273 completed Time 2 questionnaires (attrition rate of Time 1 participants: 25.1%). The full sample of 344 employees was used in analyses, relying on full information maximum likelihood (FIML) estimation to handle missing data, which is judged to be superior to listwise deletion for longitudinal research (Enders, 2010; Graham, 2009; Morin, Meyer, Bélanger, et al., In Press).

In the sample, some employees ($N = 69$) changed manager from T1 to T2. To reflect this reality and given the limitations of current multilevel data analytic techniques, their data was split. One line of observation indicated that the employee was with manager A at T1, but that this dyad was “missing” at T2, while another line of observation indicated that the employee was with manager B at T2, but that this dyad was “missing” at T1. The final sample was thus 410 observations ($N_{\text{employees}} = 344$) forming 42 clusters, each representing a work group working under one manager ($M_{\text{cluster size}} = 9.76$, $SD_{\text{cluster size}} = 7.70$, minimum size = 3, maximum size = 36).

Measures

Transformational leadership. At Time 1, followers completed the TFL subscales from the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5x¹ (Bass & Avolio, 1995), which included the following four-item subscales answered on a 1 (Not at all) to 5 (Frequently, if not always) scale: (1) attributed idealized influence; (2) behavioral idealized influence; (3) inspirational motivation; (4) intellectual stimulation; (5) individualized consideration; (6) contingent reward. As mentioned in the introduction and following Avolio et al. (1999)’s specifications, these subscales were grouped to assess an overarching TFL construct (see the online supplements for details). Composite reliability coefficients for TFL and other measures are presented in Table 1.

Indirect exposure to psychological violence. At both times, participants reported their observations of person- and work-related psychological violence in their workgroup. The items in these subscales were selected from Courcy’s (2002) workplace violence scale. More specifically, we retained items from Courcy’s (2002)

“Interpersonal affront” subscale for person-related violence (5 items; e.g., “Make sarcastic, mean or condescending remarks”) and from the “Negation” (e.g., “Not answering someone’s legitimate demands”) and “Overload” (e.g., “Unnecessarily overload someone with work”) subscales for work-related violence (6 items). In this study, participants were asked to describe, in the last six (6) months, how frequently they witnessed the described violent behaviors in their workgroup using a 1 (Never) to 6 (Every day) scale.

Psychological need satisfaction. At both times, the satisfaction of each psychological need was assessed using the Work-related Basic Need Satisfaction scale (Van den Broeck et al., 2010). This scale assessed satisfaction of the needs for autonomy (5 items), relatedness (6 items), and competence (4 items) on a 1 (Totally disagree) to 5 (Totally agree) scale.

Analyses

Because autoregressive multilevel models such as those estimated in this study are extremely complex, these models are sometimes associated with convergence problems when a fully latent approach is used. This was the case in this study and others (Kam, Morin, Meyer, & Topolnytsky, 2016; Morin, Meyer, Creusier, & Biétry, In Press). To circumvent this limitation, we relied on factor scores for all constructs, saved from preliminary measurement models fully reported in the online supplements. The key advantage of factor scores, when compared to more traditional (mean or sum) scale scores is that, by giving more weight to items presenting lower levels of measurement errors, they provide a partial control for measurement errors, making them a stronger alternative than scale scores (Morin, Meyer, Creusier, et al., In Press),

particularly when using modern approaches to their estimation such as the regression approach implemented in Mplus (Skrondal & Laake, 2001). An added advantage of factor scores is that they can be saved from a model of longitudinal invariance (Millsap, 2011), ensuring comparability of the results over time points. This is the approach taken in the present study.

The main multilevel model was thus estimated using the factor scores saved from preliminary measurement models with the robust Maximum Likelihood (MLR) estimator available in Mplus 7.2 (Muthén & Muthén, 2014). This model includes global TFL levels, person-related and work-related psychological violence, and satisfaction of the needs for autonomy, competence, and relatedness both at the individual (L1) and workgroup (L2) levels. Autoregressive paths, explicitly controlling for the stability of each construct over time, were modelled between repeated measures (e.g., all variables at T1 predicted the same variable at T2), and predictive paths from TFL to both forms of violence and to the satisfaction of each need, as well as from both forms of violence to the satisfaction of each need were also estimated at both levels. Standardized coefficients, as well as effect size indicators comparable to Cohen's *d* (1988), were calculated based on the formulas provided by Marsh and colleagues for climate and contextual effects (Marsh et al., 2012; Marsh et al., 2009; Morin et al., 2014), based on a group-mean centering of L1 ratings and using the multivariate delta method (Raykov & Marcoulides, 2004) implemented in Mplus via the MODEL CONSTRAINT function.

Results

Table 1 presents the latent variables correlations taken from the final retained

measurement model described in the online supplements and used to save the factor scores for the main analyses, as well as composite reliabilities and intraclass correlation coefficients. Composite reliability coefficients, calculated from model-based omega coefficients (based on the model standardized loadings and uniquenesses and interpreted as other reliability coefficients; Morin et al., 2014), supported the reliability of the constructs. Omega coefficients were favored over Cronbach's alphas because these coefficients have the advantage of giving more weight to items with higher factor loadings and to consider the hierarchical structure of the data. However, reliabilities for autonomy measures were lower than for other measures, reinforcing the need to rely on a method providing at least a partial control for measurement errors such as the one used in this study (i.e., factor scores). The intraclass correlation coefficients (ICC) represent the amount of variability present at the group level relative to the individual level, such that higher coefficients correspond to higher variability at the group level. It should ideally be around .1 and is seldom larger than .3 (Hedges & Hedberg, 2007; Lüdtke et al., 2008, 2011). Here, ICC varied from .143 to .391 ($M = .221$), stressing the need to examine relations occurring at both levels.

Examining latent variables correlations, stability coefficients first show that all constructs presented an adequate level of temporal stability (i.e., test-retest reliability) over a one-year period ($r = .600$ to $.773$, $M = .687$). Second, both cross-sectional and longitudinal correlations generally showed significant associations between TFL, forms of violence, and the satisfaction of the different needs ($|r| = .046$ to $.745$, $M = .326$ and $|r| = .006$ to $.680$, $M = .287$, for cross-sectional and longitudinal correlations, respectively). More precisely, these associations showed that TFL at Time 1 was

negatively related to witnessing workplace violence at Time 2, and positively related to Time 2 measures of autonomy and relatedness, but not competence. Furthermore, witnessing different forms of violence was generally associated with lower satisfaction of the different needs when measured at the same time point, while longitudinal associations showed that Time 1 violence was only associated with Time 2 autonomy. Although informative, a key limitation of these preliminary correlations is that they conflate the L1 and L2 components of these relations and they do not control for the longitudinal stability of each construct.

Table 2 presents unstandardized regression coefficients (b), standardized regression coefficients (β), and effect sizes indicators for all relations estimated in the main multilevel model. A first noteworthy observation is that employees' ratings of their personal exposure to workplace violence and levels of satisfaction of the different needs are very stable over time (with standardized autoregressive coefficients ranging from $\beta = .539$ to $.836$) at the individual level (L1), which is fully in line with the previously discussed correlations. In contrast, average group-level (L2) exposure to forms of psychological violence and the satisfaction of the different needs appear to be far less stable, as illustrated by small and mainly non-significant autoregressive coefficients. This discrepancy between L1 and L2 stability coefficients is partly explained by the fact that contextual constructs (already far less stable than climate constructs) are grand-mean centered (i.e., individual scores are compared to the mean of all participants), which should yield more variability across time.

In terms of predictive relationships, group-level (L2) results showed that TFL negatively predicted indirect exposure to both forms of violence at Time 2 while

controlling for initial levels of violence exposure ($\beta = -.072$ and $-.171$ for person- and work-related psychological violence, respectively), thereby supporting H1. Contrary to our expectations, individual level (L1) results showed that inter-individual differences in TFL perceptions negatively predicted individual exposure to both forms of violence at Time 2 ($\beta = -.103$ and $-.244$ for person- and work-related violence, respectively). Furthermore, indirect exposure to person-related violence negatively predicted relatedness at L1 ($\beta = -.067, p = .036$), but not at L2. No such relation existed for work-related violence either at L1 or at L2. Indirect exposure to either form of violence failed to predict changes in autonomy and competence, either at L1 or at L2. Taken together, these results provide only partial support to H2. Finally, although we expected individual- (L1) and group-level (L2) TFL to be associated with higher levels of satisfaction of each need, results did not show such significant relations at either level. H3a and H3b were thus not supported.

Discussion

The goal of the present study was to explore the associations between managerial TFL and change in witnessing psychological violence at work as well as their relative relations to change in the satisfaction of employees' basic needs for autonomy, relatedness, and competence. More specifically, we aimed to achieve a proper disaggregation of these relations as they occur at the individual and the workgroup level relying on a multilevel approach to the analyses. Results first showed that workgroups where managers were perceived as transformational leaders showed decreasing levels of witnessed person- and work-related psychological violence over a one-year period. With this result, our study provides support for the idea that engaging

in transformational leadership behaviors may be a successful way for managers to reduce levels of psychological violence in their workgroup.

Beyond group-level effects, individual employees perceiving their supervisors as displaying higher levels of TFL relative to the group average also tended to witness decreasing levels of psychological violence over time. This result was not expected as L1 predictions from a climate construct such as TFL meant that in-group differences in TFL perceptions predicted varying individual exposure to psychological violence, which is counterintuitive. An explanation for this finding might be that employees who perceive higher levels of TFL behaviors might develop a higher threshold for considering their colleagues' behaviors as violent, presumably because their transformational leaders nurture employees' trust and group cohesiveness (Pillai & Williams, 2004; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). In turn, they would be more likely to trust that their colleagues would not engage in violent behaviors purposefully. Lower personal sensitivity to violence as a result of high TFL perception could also increase group harmony in times of stress by reducing the effects of more benign instances of psychological violence. In contrast, when employees perceive leaders to adopt less than optimal managerial styles, they could develop higher sensitivity to negative behaviors from their leader, which would enable them react more quickly and effectively to shield themselves from these behaviors. This higher sensitivity could in turn generalize to various forms of negative behaviors in the workplace, thereby increasing employee's sensitivity to violence among colleagues. It is also possible however that some individuals are simply more likely to perceive others' behaviors in a more negative light (less TFL and more violence), which could

account for the negative L1 association between these variables. More research is needed to understand the function and importance of this finding in work contexts. In sum, in line with single-level cross-sectional results obtained in previous studies (e.g., Astrauskaite et al., 2015; Cemaloglu, 2011; Nielsen, 2013), a negative relation was observed between TFL and workplace violence at L2 and L1.

The present study also showed that witnessing acts of person-related psychological violence predicts a longitudinal decrease in the satisfaction of employees' need for relatedness. This suggests that exposure to insults and affronts conveys the idea that meaningful and supportive relationships are harder to develop in one's workgroup. Previous research has found that being a victim of violence has a negative effect on need satisfaction (Trépanier et al., 2013). The present results add to this literature in showing that this effect might be partly transposable to individual indirect exposure to violence.

However, no relation was found between individual exposure to psychological violence and changes in satisfaction of the needs for autonomy and competence. Although we anticipated that exposure to person- and work-related acts of psychological violence directed at colleagues may potentially limit employees' sense of volition and reduce employees' desire or opportunity to demonstrate high levels of competencies at work, the current results suggest that this is not the case. A possible explanation for the absence of association between violence and competence may come from the fact that employee's feelings of competence are known to be mostly predicted by their own levels of successful accomplishments at work (e.g., work performance; Van den Broeck et al., 2010), which are themselves less likely to be

affected by exposure to violence directed at others who may not perform in the same way. Similarly, employees who observe acts of psychological violence may attribute them to a wide variety of causes completely unrelated to work performance (e.g., personality, conflict, and organizational politics) which would have no influence on their sense of competence. The fact that cross-sectional correlations showed exposure to psychological violence to be related to less satisfaction of the need for autonomy but that this link was not observed with longitudinal associations was also unexpected. It is likely that high stability in autonomy over-time has reduced the longitudinal association between the satisfaction of this need and psychological violence. Future research will help determine when exposure to psychological violence has its biggest impact on autonomy need satisfaction.

Our results also yielded different associations between exposure to different forms of psychological violence and need satisfaction at the individual employee level. While being a bystander to person-related violence predicted reduced satisfaction of the need for relatedness, this relation was not observed for work-related violence. It is possible that bystanders of work-related violence do not always attribute this form of violence to negative intentions; ignoring a colleague's legitimate demands or overloading someone may sometimes be caused by the perpetrator's work overload or stress. Work-related violence may then at times be taken less seriously, which would in turn reduce its long-term association with need satisfaction. In contrast, being a bystander to person-related violence should be interpreted as more threatening to potential relationships that one can form with other colleagues. Finally, while the relation between person-related violence and employees' relatedness need satisfaction

was observed at the individual level, no relation between exposure to psychological violence and satisfaction of psychological needs was observed at the workgroup-level. This result suggests that employees may need to be aware that psychological violence is occurring in their workgroup for this violence to affect the degree to which they feel that their psychological needs are met at work.

Relations between indirect exposure to workplace person-related violence and the satisfaction of each psychological need were examined while controlling for potential effects of TFL. However, contrary to expectations, relations between TFL and changes in employees' individual or workgroup levels of psychological need satisfaction were not significant. Previous studies (Hetland et al., 2011; Kovjanic et al., 2013; Kovjanic et al., 2012) had documented a positive link between TFL and need satisfaction using single-level analyses. In the present study, TFL also predicted the satisfaction of employees' need for autonomy and relatedness when zero-order single-level correlations were estimated. However, when the longitudinal stability of employees' psychological need satisfaction as well as initial levels of workplace violence were controlled and multilevel effects were disaggregated, there was no evidence that TFL predicted changes in need satisfaction, either at the workgroup (L2) or individual (L1) level. Thus, workgroups did not collectively report an increase in levels of satisfaction of the psychological needs as a function of supervisors' TFL, nor did employees perceiving more or less TFL relative to their group mean displayed any change over time in their personal levels of need satisfaction. While reinforcing the need to rely on proper multilevel longitudinal methodologies in organizational research, these results call for additional research on the generally accepted assertion

that transformational leadership maximises need satisfaction among employees (Hetland et al., 2011), and that the benefits of TFL are mediated in part by the effects of TFL on need satisfaction (Kovjanic et al., 2012). Still, the current results revealed significant cross-sectional relations between TFL and the satisfaction of the psychological needs for autonomy and relatedness, which suggest that associations between TFL and need satisfaction may be more complex than expected. For example, it is possible that TFL has a positive effect on need satisfaction but that this effect mainly occurs when new employees enter a workgroup. Once relationship patterns between employees and the manager are well established, these effects may stabilize such that TFL may not predict additional change in need satisfaction over time. The present study relied on a relatively long time frame (one year) and included employees from a wide range of tenure levels. It is thus possible that effects of TFL on need satisfaction had already occurred at the time of the study. Future research focusing on new employees and using short and longer time frames could shed light on the exact association between TFL and need satisfaction. TFL and need satisfaction could also be related because they may share common determinants. Given that such determinants would likely be situated within the work environment, future research relying on similar multilevel methods would be needed to properly investigate potential L2 and L1 correlates of both leadership behaviors and employees' need satisfaction.

Limitations and Future Research

Our results differed somewhat from what could be expected based on previous research. However, comparisons with previous studies may prove difficult because these studies have not: (a) properly disaggregated effects occurring at the group, versus

individual, level; (b) examined the relative impact of different forms of psychological violence; and (c) predicted changes over time in levels of indirect exposure to psychological violence and need satisfaction. By addressing these limitations, the current study thus provides a new, and possibly more robust, perspective on the relations among TFL, need satisfaction and indirect exposure to violence. However, the present study still presents some noteworthy limitations to which we now turn our attention.

First, because TFL was only assessed at T1, it is not possible to assess whether greater occurrence of psychological violence in the workgroup may affect supervisors' ability to engage in TFL. It is indeed likely that TFL behaviors are easier to practice in workgroups characterized by low levels of psychological violence, and that a greater focus on transactional leadership behaviors (centered on performance management and monitoring) might occur when managers deal with more violent workgroups. On the other hand, managers may also feel a stronger need to engage in TFL in highly violent workgroups as a way to smooth over interpersonal tensions and bring members together through the development of a shared and stimulating vision of the future. Indeed, some research suggests that TFL is particularly needed in times of crisis, and the occurrence of violence in a workgroup could be considered as a type of crisis (Bass & Riggio, 2006).

Second, even if TFL had been measured at Time 2, the present design could not establish causal inferences regarding the effect of TFL on workplace violence, or the effects of violence on the satisfaction of the psychological needs. In order to properly test causation, future research could attempt to manipulate levels of TFL in leaders

(e.g., by training a group of leaders and not training a control group) to test whether it would impact the magnitude of workplace violence in their work groups. Although ethical issues must be seriously considered before manipulating levels of violence, it would also be possible to indirectly expose participants to various levels of person- and work-related violence during a laboratory experiment and evaluate how participants feel and behave following exposure. Experimental testing of the efficacy of violence prevention programs could finally provide a very rich opportunity to test possible causal relations between violence and outcome variables.

Third, only two time points were included in the present study and therefore mediation effects could not be properly investigated. Although no direct association between TFL and change in need satisfaction was observed, an indirect association between TFL and need satisfaction could still be observed through reduced violence or other mediators. It may be that in reducing instances of violence in a workgroup, TFL promotes a safer working environment for employees that, over time, foster employees' need satisfaction. Future research should investigate whether TFL impacts the workplace through its effect on violence.

Finally, while our results detail associations between TFL and workplace psychological violence, it would be informative to understand whether the observed relations are also true for other forms of leadership. For example, a previous study showed that laissez-faire leadership was associated with higher levels of bullying, while authentic leadership tended to be associated with lower levels (Nielsen, 2013). Future research looking at other forms of leadership (e.g., laissez-faire, authentic, transactional) while using rigorous longitudinal multilevel designs would help achieve

a broader picture of the relations between leadership style and workplace violence.

Conclusion

The present results suggest that reduced levels of person-related and work-related psychological violence in the workplace are amongst the positive effects of TFL. Given that TFL has been shown to be particularly beneficial in times of crisis because of its capacity to “repair” bonds between employees, managers, and the organization (Bass & Riggio, 2006), our results suggest that training managers to engage in TFL could prevent or curtail psychological violence in the workplace. The present study also highlights the importance of workplace violence prevention strategies by demonstrating the risks posed by psychological violence even to simple bystanders.

Endnotes

¹ This questionnaire was used with the authorization of Mind Garden. Sample items can be obtained from Mind Garden.

References

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*, 261-295. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Astrauskaite, M., Notelaers, G., Medisauskaite, A., & Kern, R. M. (2015). Workplace harassment: Deterring role of transformational leadership and core job characteristics. *Scandinavian Journal of Management*, *31*, 121-135. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2014.06.001>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*, 441-462. doi: 10.1348/096317999166789
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Ayoko, O. B. (2007). Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *14*, 105-124. doi: doi:10.1108/13527600710745723
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bentley, T. A., Catley, B., Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M. P., Dale, A., & Trenberth, L. (2012). Perceptions of workplace bullying in the New Zealand travel industry: Prevalence and management strategies. *Tourism Management, 33*, 351-360. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2011.04.004>
- Berry, P. A., Gillespie, G. L., Gates, D., & Schafer, J. (2012). Novice nurse productivity following workplace bullying. *Journal of Nursing Scholarship, 44*, 80-87. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1547-5069.2011.01436.x>
- Canadian Centre for Occupational Health and Safety. (2014). *Violence in the workplace*. Retrieved from <http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/violence.html>.
- Cemaloglu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration, 49*, 495-512. doi: 10.1108/09578231111159511
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Courcy, F. (2002). *Mesure et prédiction des comportements d'agression en milieu de travail* [Measure and prediction of aggressive behavior at work]. (Unpublished doctoral dissertation). Université de Montréal, Montreal, Canada.

- Dagenais-Desmarais, V., & Courcy, F. (2014). Understanding workplace violence: The contribution of Self-Determination Theory. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 295). New York, NY: Oxford University Press.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The Self-Determination Theory perspective. *Journal of Personality, 62*, 119-142. doi: 10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268. doi: 10.1207/s15327965pli1104_01
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 17*, 356-372. doi: 10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234.x
- Demir, D., Rodwell, J., & Flower, R. (2013). Workplace bullying among allied health professionals: Prevalence, causes and consequences. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 51*, 392-405.
- Dionisi, A. M., Barling, J., & Dupré, K. E. (2012). Revisiting the comparative outcomes of workplace aggression and sexual harassment. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*, 398-408. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0029883>
- Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support.

Human Resource Management Journal, 18, 405-422. doi: 10.1111/j.1748-8583.2008.00081.x

Dupré, K. E., Dawe, K.-A., & Barling, J. (2014). Harm to those who serve: Effects of direct and vicarious customer-initiated workplace aggression. *Journal of Interpersonal Violence*, 29, 2355-2377. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0886260513518841>

Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23, 24-44. doi: 10.1080/02678370902815673

Enders, C. K. (2010). *Applied missing data analysis*. New York, NY: Guilford Publications.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. doi: 10.1002/job.322

Graham, J. W. (2009). Missing data analysis: Making it work in the real world. *Annual Review of Psychology*, 60, 549-576. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085530

Hedges, L. V., & Hedberg, E. C. (2007). Intraclass correlation values for planning group-randomized trials in education. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 29, 60-87. doi: 10.3102/0162373707299706

Hershcovis, S. M., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators.

Journal of Organizational Behavior, 31, 24-44. doi:

<http://dx.doi.org/10.1002/job.621>

Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011).

Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work.

Career Development International, 16, 507-523. doi:

doi:10.1108/13620431111168903

Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information

technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and*

Organizational Psychology, 16, 58-75. doi: 10.1080/13594320601084558

International Labour Organization. (2003). *Code of practice on workplace violence in*

services sectors and measures to combat this phenomenon. Geneva,

Switzerland: International Labor Office.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership:

A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*,

89, 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755

Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The

role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived

group performance. *Small Group Research*, 33, 313-336. doi:

10.1177/10496402033003002

Kam, C., Morin, A. J. S., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2016). Are commitment

profiles stable and predictable? A latent transition analysis. *Journal of*

Management. doi: 10.1177/0149206313503010

- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81*, 36-51. doi: 10.1037/0021-9010.81.1.36
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*, 543-555. doi: 10.1111/joop.12022
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., van Quaquebeke, N., & van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 1031-1052. doi: 10.1002/job.1771
- Lanctôt, N., & Guay, S. (2014). The aftermath of workplace violence among healthcare workers: A systematic literature review of the consequences. *Aggression and Violent Behavior, 19*, 492-501. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.avb.2014.07.010>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly, 7*, 385-425. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lüdtke, O., Marsh, H. W., Robitzsch, A., Trautwein, U., Asparouhov, T., & Muthén, B. O. (2008). The multilevel latent covariate model: A new, more reliable approach to group-level effects in contextual studies. *Psychological Methods, 13*, 203-229. doi: 10.1037/a0012869

- Lüdtke, O., Marsh, H. W., Robitzsch, A., Trautwein, U., Asparouhov, T., & Muthén, B. O. (2011). A 2×2 taxonomy of multilevel latent contextual models: Accuracy–bias trade-offs in full and partial error correction models. *Psychological Methods, 16*, 444-467. doi: 10.1037/a0024376
- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Nagengast, B., Trautwein, U., Morin, A. J. S., Abduljabbar, A. S., & Köller, O. (2012). Classroom climate and contextual effects: Conceptual and methodological issues in the evaluation of group-level effects. *Educational Psychologist, 47*, 106-124. doi: 10.1080/00461520.2012.670488
- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Robitzsch, A., Trautwein, U., Asparouhov, T., Muthén, B., & Nagengast, B. (2009). Doubly-latent models of school contextual effects: Integrating multilevel and structural equation approaches to control measurement and sampling error. *Multivariate Behavioral Research, 44*, 764-802. doi: 10.1080/00273170903333665
- Millsap, R. E. (2011). *Statistical approaches to measurement invariance*. New York: Taylor & Francis.
- Morin, A. J. S., Marsh, H. W., Nagengast, B., & Scalas, L. F. (2014). Doubly latent multilevel analyses of classroom climate: An illustration. *The Journal of Experimental Education, 82*, 143-167. doi: 10.1080/00220973.2013.769412
- Morin, A. J. S., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J.-S., Gagné, M., & Parker, P. D. (In Press). Longitudinal associations between employees' perceptions of the quality of the change management process, affective commitment to

- change and psychological empowerment. *Human Relations*. doi:
10.1177/0018726715602046
- Morin, A. J. S., Meyer, J. P., Creusier, J., & Biétry, F. (In Press). Multiple-group analysis of similarity in latent profile solutions. *Organizational Research Methods*. doi: 10.1177/1094428115621148
- Muthén, L., & Muthén, B. O. (2014). *Mplus user's guide, V.7.2*. Los Angeles: Muthén & Muthén.
- Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology, 54*, 127-136. doi:
<http://dx.doi.org/10.1111/sjop.12011>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress, 26*, 309-332. doi:
<http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self - efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*, 144-159. doi:
doi:10.1108/09534810410530584
- Piquero, N. L., Piquero, A. R., Craig, J. M., & Clipper, S. J. (2013). Assessing research on workplace violence, 2000-2012. *Aggression and Violent Behavior, 18*, 383-394. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.avb.2013.03.001>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in

- leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*, 107-142. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2004). Using the delta method for approximate interval estimation of parameter functions in SEM. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *11*, 621-637. doi: [10.1207/s15328007sem1104_7](http://dx.doi.org/10.1207/s15328007sem1104_7)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*, 68-78. doi: [10.1037/0003-066x.55.1.68](http://dx.doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68)
- Samnani, A.-K., & Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, *17*, 581-589. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.avb.2012.08.004>
- Skrondal, A., & Laake, P. (2001). Regression among factor scores. *Psychometrika*, *66*, 563-575. doi: [10.1007/bf02296196](http://dx.doi.org/10.1007/bf02296196)
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, *27*, 123-140. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2013.782158>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need

Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,
83, 981-1002. doi: 10.1348/096317909X481382

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432. doi: 10.5465/amj.2005.17407908

Table 1

Latent Variable Correlations from the Final Strictly Invariant Measurement Model

	TFL (T1)	PV (T1)	WV (T1)	AUT (T1)	REL (T1)	COM (T1)	PV (T2)	WV (T2)	AUT (T2)	REL (T2)	COM (T2)
TFL (T1)											
PV (T1)	-.158*										
WV (T1)	-.149*	.745**									
AUT (T1)	.410**	-.489**	-.591**								
REL (T1)	.344**	-.193**	-.275**	.359**							
COM (T1)	-.091	.164*	.200*	.046	.198**						
PV (T2)	-.205*	.679**	.507**	-.348**	-.138	.211*					
WV (T2)	-.340**	.440**	.600**	-.475**	-.220*	.186	.730**				
AUT (T2)	.408**	-.621**	-.680**	.739**	.334**	.067	-.516**	-.613**			
REL (T2)	.379**	-.193	-.102	.367**	.773**	.273**	-.302**	-.280**	.478**		
COM (T2)	.164	.006	.127	.213	.173	.643**	.119	.153*	.146	.402**	
ω	.967	.949	.887	.616	.791	.815	.945	.904	.574	.754	.829
ICC	.262	.143	.167	.171	.211	.391	.145	.173	.191	.254	.328

Note. TFL = Transformational Leadership; PV = Person-Related Violence; WV = Work-Related Violence; AUT = Autonomy Need Satisfaction; REL = Relatedness Need Satisfaction; COM = Competence Need Satisfaction; T1 = Time 1; T2 = Time 2; ω = omega coefficient of composite reliability; ICC = Intraclass correlation coefficient; Stability coefficients are represented in bold.
* $p < .05$; ** $p < .01$

Table 2

Results from the Main Multilevel Analyses

Level	IV (T1)	DV (T2)	<i>b</i> (s.e.)	β (s.e.)	Effect Size (s.e.)
<i>Autoregressive paths</i>					
L2	PV	PV	-.007 (.158)	-.003 (.060)	-.003 (.065)
L2	WV	WV	-.021 (.164)	-.008 (.060)	-.009 (.066)
L2	AUT	AUT	.109 (.049)*	.049 (.022)	.055 (.025)
L2	REL	REL	.076 (.046)	.038 (.023)	.044 (.027)
L2	COM	COM	.041 (.047)	.024 (.028)	.030 (.034)
L1	PV	PV	.869 (.060)**	.808 (.056)	.874 (.060)
L1	WV	WV	.722 (.090)**	.593 (.074)	.652 (.082)
L1	AUT	AUT	.843 (.032)**	.836 (.032)	.930 (.035)
L1	REL	REL	.772 (.026)**	.752 (.026)	.870 (.030)
L1	COM	COM	.721 (.036)**	.539 (.027)	.657 (.032)
<i>Predictive paths</i>					
L2	TFL	PV	-.131 (.064)*	-.072 (.035)	-.078 (.038)
L2	TFL	WV	-.341 (.084)**	-.171 (.042)	-.188 (.046)
L2	TFL	AUT	-.025 (.038)	-.015 (.022)	-.016 (.024)
L2	TFL	REL	.049 (.039)	.027 (.021)	.031 (.025)
L2	TFL	COM	.080 (.054)	.042 (.028)	.051 (.035)
L2	PV	AUT	-.030 (.087)	-.012 (.035)	-.013 (.038)
L2	PV	REL	.031 (.115)	.012 (.043)	.014 (.050)
L2	PV	COM	.049 (.131)	.018 (.048)	.022 (.058)
L2	WV	AUT	.070 (.106)	.030 (.045)	.033 (.050)
L2	WV	REL	.074 (.134)	.030 (.054)	.034 (.062)
L2	WV	COM	-.037 (.131)	-.014 (.050)	-.017 (.061)
L1	TFL	PV	-.112 (.028)**	-.103 (.026)	-.112 (.028)
L1	TFL	WV	-.290 (.041)**	-.244 (.035)	-.269 (.038)
L1	TFL	AUT	-.009 (.022)	-.009 (.021)	-.010 (.024)
L1	TFL	REL	.007 (.024)	.006 (.022)	.007 (.026)
L1	TFL	COM	.056 (.032)	.049 (.029)	.060 (.035)
L1	PV	AUT	-.037 (.029)	-.036 (.028)	-.040 (.031)
L1	PV	REL	-.072 (.034)*	-.067 (.032)	-.077 (.037)
L1	PV	COM	-.045 (.053)	-.040 (.047)	-.049 (.057)
L1	WV	AUT	.024 (.030)	.023 (.029)	.025 (.032)
L1	WV	REL	.037 (.036)	.033 (.032)	.038 (.037)
L1	WV	COM	.014 (.056)	.012 (.048)	.015 (.059)

Note. L2 = Group level; L1 = Individual Level; IV = Independent Variable; DV = Dependent Variable; *b* = unstandardized regression coefficient; β = standardized regression coefficient; s.e. = standard error of the coefficient; TFL = Transformational Leadership; PV = Person-related Psychological Workplace Violence; WV = Work-related Psychological Workplace Violence; AUT = Autonomy Need Satisfaction; REL = Relatedness Need Satisfaction; COM = Competence Need Satisfaction.

Figure 1. Significant associations in the main multilevel analyses.

* $p < .05$; ** $p < .01$

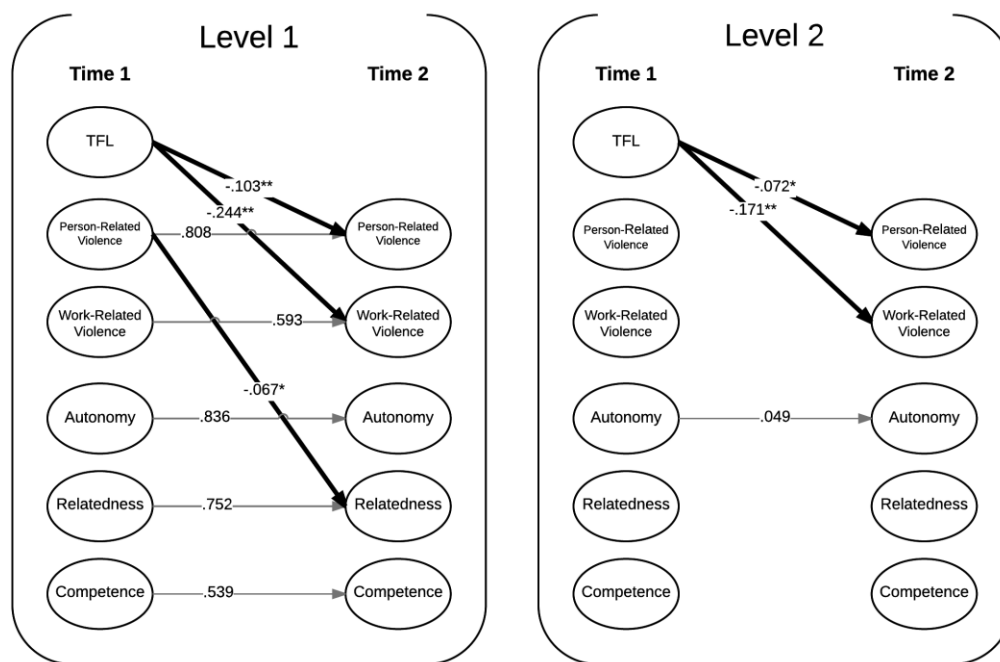


Figure 1. Significant associations in the main multilevel analyses.

Note. Standardized coefficients (β) are reported in the figure; TFL = Transformational Leadership; * $p < .05$, ** $p < .01$

Conclusion

Les deux articles présentés contribuent de façon significative aux connaissances sur la gestion des ressources humaines et le comportement organisationnel. Puisque chaque article examine une partie précise de la déviance, rappelons tout d'abord les conclusions propres à chacun des articles.

Rappel des résultats de l'article 1

Dans le premier article, nous avons examiné la relation entre les expériences d'autonomie au travail et les comportements contreproductifs visant l'organisation, une forme de déviance. Les résultats de deux études ont démontré que les employés qui disaient vivre davantage d'autonomie au travail rapportaient effectuer moins de comportements déviants. De plus, une troisième étude a confirmé que lorsque des individus avaient plus d'autonomie dans une tâche expérimentale, ils avaient moins tendance à faire de comportements déviants dans cette tâche. Deux des trois études ont exploré plus avant l'association entre l'autonomie et la déviance en examinant le rôle médiateur de la motivation identifiée. Ces études ont montré que lorsque les personnes ressentent plus d'autonomie, elles font davantage leur travail (ou leur tâche) pour des raisons identifiées et qu'en retour, la motivation identifiée prédit négativement la déviance. Ces études ont aussi démontré une médiation complète de sorte que la relation entre l'autonomie et la déviance semble être totalement due à des variations de motivation identifiée. Les environnements de travail qui favorisent le sentiment d'autonomie des employés sembleraient ainsi promouvoir une motivation identifiée au travail, soit un engagement qui correspond davantage aux buts et valeurs des employés. En retour, plus les employés sont motivés de façon identifiée, moins ils auraient

tendance à émettre de comportements contreproductifs ou déviant au travail. Ces résultats semblent particulièrement robustes puisqu'ils furent obtenus malgré l'utilisation de méthodologies diverses. En effet, nous avons observé des résultats similaires auprès d'employés de deux pays aux habitudes de travail différentes, soit le Canada et la Grèce (p.ex., plus faible utilisation de l'internet au travail et normes de ponctualité moins strictes en Grèce; Passport to trade 2.0, 2014). Les résultats se sont également maintenus en dépit des variations de la mesure d'autonomie; chaque étude a utilisé des énoncés qui différaient, en tout ou en partie, de ceux des autres études. De plus, les résultats ont été obtenus à l'aide de différents indicateurs de comportements déviant (mesures autorapportées et mesure objective).

Rappel des résultats de l'article 2

Dans le second article, nous avons exploré les associations longitudinales entre le leadership transformationnel (LTF), l'exposition indirecte à la violence psychologique dans le groupe de travail (envers les personnes et celle liée au travail) et la satisfaction des besoins psychologiques des employés. Les résultats d'analyses multiniveaux ont soutenu une relation entre le LTF des gestionnaires, tel que perçu par les employés, et la réduction du niveau perçu de violence psychologique dans les groupes de travail de ces gestionnaires. Spécifiquement, les résultats au niveau du groupe ont démontré que la convergence des perceptions de LTF des employés d'un gestionnaire dans un groupe de travail était associée à une diminution du niveau global d'exposition indirecte à la violence psychologique dans ce groupe de travail un an plus tard, à la fois en ce qui a trait à la violence psychologique envers les personnes (p.ex., insultes, critiques personnelles) et à la violence psychologique liée au travail (p.ex.,

surcharger quelqu'un de travail ou ignorer ses demandes afin de rendre son travail plus difficile, voire insupportable). Les résultats au niveau individuel ont quant à eux démontré que lorsque des employés d'un groupe perçoivent que leur gestionnaire adopte davantage de comportements transformationnels que la perception moyenne de leur groupe de travail, ces employés rapportent une diminution de la violence psychologique observée entre les membres de leur groupe de travail un an plus tard. Aux deux niveaux, les résultats furent obtenus en contrôlant pour l'effet de stabilité, soit en incluant dans le modèle les niveaux initiaux d'exposition indirecte à la violence psychologique dans le groupe de travail, ce qui permettait de prédire le changement d'exposition à la violence psychologique entre les deux temps de mesure.

Les résultats n'étaient pas aussi clairs en ce qui a trait aux associations entre le LTF et la satisfaction des besoins psychologiques. En effet, le LTF ne prédisait pas de changement dans la satisfaction des besoins psychologiques, que ce soit au niveau du groupe ou au niveau individuel, lorsque l'on contrôlait pour la stabilité de la satisfaction des besoins psychologiques. Toutefois, les corrélations bivariées, qui ne prennent en compte ni la structure hiérarchique des groupes de travail ni l'effet de stabilité, montraient une association entre le LTF et la satisfaction des besoins d'autonomie et d'appartenance sociale.

Les associations entre la violence psychologique et la satisfaction des besoins psychologiques se sont, elles aussi, avérées peu concluantes. En effet, un seul lien longitudinal significatif entre la violence et les besoins a été trouvé. Il s'agit de la relation, au niveau individuel, entre l'exposition indirecte à la violence psychologique envers les personnes et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale. Cette

association indique que lorsqu'un individu d'un groupe de travail est témoin de plus de violence psychologique sous forme d'insultes et de critiques personnelles que les autres membres de son groupe de travail, cet individu aurait tendance à rapporter des niveaux moins élevés de satisfaction de son besoin d'appartenance sociale un an plus tard. Toutefois, l'exposition indirecte à la violence psychologique liée au travail (plutôt qu'envers les personnes) n'a prédit aucun changement dans la satisfaction du besoin d'appartenance sociale au-delà du niveau initial. De plus, aucune forme d'exposition indirecte à la violence psychologique n'a prédit de changement dans la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence au niveau individuel. Enfin, aucune association entre la violence psychologique et les besoins ne s'est avérée significative au niveau du groupe. En résumé, l'article 2 permet de documenter la relation entre le LTF et l'exposition indirecte à la violence psychologique au niveau du groupe et au niveau individuel, ainsi qu'entre l'exposition indirecte à la violence psychologique envers les personnes et le sentiment d'appartenance sociale au niveau individuel.

Implications théoriques de la thèse

Plusieurs relations importantes se dégagent des deux articles qui composent cette thèse. Ces relations devraient susciter un vif intérêt dans le milieu organisationnel puisqu'elles permettent de mieux comprendre la déviance au travail en identifiant certains de ses antécédents potentiels, des processus de médiation et des conséquences découlant des comportements déviants. Chaque lien exploré dans la thèse est souligné et discuté dans cette section.

Relation entre l'autonomie et la déviance. L'objectif principal qui unit les deux articles de la thèse était d'identifier des caractéristiques positives de l'expérience

de travail qui seraient susceptibles de réduire la déviance au travail. À cet égard, l'article 1 a exploré le lien négatif entre les expériences d'autonomie au travail et la déviance et démontre que les employés jouissant d'une plus grande autonomie au travail rapportent moins de comportements qui diminuent délibérément leur productivité, tels que travailler plus lentement ou prendre des pauses plus longues de façon intentionnelle. Ce résultat contribue à la documentation scientifique portant sur les effets de l'autonomie au travail. À notre connaissance, trois études antérieures s'étaient intéressées à l'effet de l'autonomie sur la déviance organisationnelle. De ces études découlaient des résultats contradictoires. Alors que deux études démontraient que l'autonomie (mesurée en évaluant la flexibilité d'horaires; Fox et al., 2001; B. W. Roberts et al., 2007) était associée à des niveaux plus faibles de déviance, une autre étude montrait que l'autonomie (en terme de choix et de flexibilité par rapport aux activités, aux horaires et à l'évaluation du travail; Vardi & Weitz, 2003) était associée à davantage de déviance. Les présents résultats appuient ceux obtenus par Fox et al. (2001) et par Roberts et al. (2007) en démontrant que l'autonomie, telle que définie par la TAD (c.-à-d. regroupant une dimension de perception de choix et une dimension d'expression de sa propre individualité; Mageau, Ranger, Koestner, & Moreau, 2015), est négativement liée à la déviance au travail.

Les résultats contradictoires obtenus par le passé suggèrent toutefois que l'autonomie pourrait être un concept multidimensionnel où différentes facettes du sentiment d'autonomie pourraient être associées différemment à une même conséquence. L'idée d'une autonomie multidimensionnelle est suggérée par les travaux portant sur le soutien à l'autonomie (Mageau, Bureau, Ranger, Allen, &

Soenens, 2016; Mageau et al., 2015). En effet, plusieurs types de comportements permettent aux figures d'autorité de soutenir l'autonomie de leurs subordonnés. Par exemple, ils peuvent agir de façon empathique, donner l'opportunité de faire des choix et de prendre des décisions importantes ou expliquer les raisons derrière leurs demandes et leurs règlements (Bureau & Mageau, 2014). Parmi ces trois sources d'autonomie, seule la seconde (choix et décisions) donne véritablement une plus grande latitude d'action aux subordonnés. Dans le contexte de la déviance au travail, il est possible que cette source d'autonomie dite « comportementale » représente un risque potentiel pour les organisations. En effet, lorsqu'une plus grande latitude comportementale est conférée à des employés mal intentionnés, certains d'entre eux pourraient prioriser leurs intérêts personnels au détriment des intérêts de leur organisation. Par exemple, les employés qui n'ont pas à cœur les objectifs de l'organisation ou qui n'ont pas les compétences ou les attributs requis pour assumer la responsabilité d'une plus grande latitude comportementale pourraient être particulièrement à risque d'émettre des comportements déviants lorsqu'une telle latitude leur est offerte. Dans la même veine, si un groupe de travail possède des normes déviantes, conférer plus de latitude comportementale à ce groupe pourrait augmenter les occasions d'émettre des comportements déviants, ce qui pourrait nuire aux intérêts de l'organisation.

Le risque associé au fait d'offrir davantage de latitude comportementale aux employés ne s'applique toutefois pas aux autres sources d'autonomie. Par exemple, soutenir l'autonomie des employés en agissant de façon empathique ou en leur expliquant les raisons derrière les règles et les demandes devrait toujours être bénéfique

puisque ces sources d'autonomie dites « psychologiques » permettent aux figures d'autorité de considérer et de respecter l'individualité des employés sans nécessairement augmenter leur latitude comportementale. Il semble ainsi possible que donner de la latitude comportementale ait un effet qui dépende davantage des caractéristiques des employés, de sorte que certains employés réagiraient très bien et d'autres très mal au fait d'avoir plus de latitude comportementale, tandis que l'effet des sources d'autonomie psychologiques pourrait être plus constant d'un individu à l'autre. Tester ces hypothèses permettrait une compréhension plus approfondie de la relation entre l'autonomie et les comportements déviants des employés.

La distinction entre les sources d'autonomie comportementales et psychologiques génère également de nombreuses pistes de recherches futures. Par exemple, il serait intéressant d'examiner l'impact différentiel des différentes sources d'autonomie sur le sentiment d'autonomie des employés. Il serait aussi important de vérifier si les sources comportementales d'autonomie sont nécessaires pour vivre de l'autonomie à long terme ou si celles-ci peuvent être complètement remplacées par des sources psychologiques d'autonomie. En d'autres mots, est-ce que les différentes sources d'autonomie ont un effet additif (de sorte que plus il y a de sources, plus il y a de sentiment d'autonomie) ou un effet multiplicatif (de sorte que les sources d'autonomie ne contribueraient au sentiment d'autonomie que si elles sont toutes présentes)? Ces pistes de recherche constituent un nouveau champ de recherche pouvant grandement contribuer à l'amélioration du milieu de travail tant pour les employés, en leur permettant d'être plus autonomes, que pour les organisations, en

réduisant les risques potentiels associés à une trop grande latitude comportementale chez leurs employés déviants.

Relations entre le LTF et la déviance. De façon analogue à l'article 1 qui examine le lien entre un facteur du contexte organisationnel (c.-à-d. l'autonomie) et la déviance, l'article 2 s'intéresse au lien entre le LTF et la violence au travail. Dans cet article, à l'instar de recherches antérieures ayant identifié un lien entre différentes formes de leadership et la violence psychologique dans un groupe de travail (Nielsen, 2013), les perceptions partagées d'employés d'un groupe de travail sur le niveau de LTF de leur gestionnaire prédisaient une réduction des incidents de violence psychologique dont ils étaient témoins dans ce groupe, un an plus tard. Ce résultat va au-delà d'une simple confirmation des résultats précédents liant le leadership et la violence psychologique puisqu'il fut obtenu en prenant en considération la structure hiérarchique des groupes de travail ainsi qu'en utilisant des données longitudinales.

En plus des résultats observés au niveau du groupe, une association négative entre le LTF et l'exposition indirecte à la violence psychologique a également été trouvée au niveau interindividuel. Les associations entre le leadership et la violence au niveau interindividuel représentent l'influence de l'écart entre la perception de LTF qu'a un employé de son gestionnaire par rapport à la perception moyenne des autres membres du groupe sur la tendance individuelle à observer de la violence psychologique dans son groupe de travail. Cette relation, significative et négative dans notre étude, pourrait être expliquée de différentes façons. D'abord, il est possible que certains membres du groupe de travail aient une tendance générale à voir les événements d'un œil plus positif ou plus négatif que d'autres. Ainsi, certaines

personnes verraient à la fois leur gestionnaire (incluant ses comportements de leadership) et leur groupe de travail (incluant le niveau de violence dans ce groupe) sous un meilleur jour que d'autres personnes. Une autre explication de ce lien pourrait être que plus les employés perçoivent leur gestionnaire comme ayant un style de gestion transformationnel, plus ils jugeraient leur gestionnaire et les membres de leur groupe comme étant dignes de confiance. Cette confiance pourrait ensuite les amener à percevoir certains comportements potentiellement violents comme étant plus inoffensifs. Ils ne tiendraient alors pas compte de ces comportements lorsque vient le temps d'évaluer la violence psychologique au sein de leur groupe. À l'inverse, moins les employés considèrent que leur gestionnaire adopte un style de leadership transformationnel, plus ils auraient tendance à demeurer à l'affût des comportements négatifs ayant lieu dans leur groupe de travail dans le but de s'en protéger. Pour ces employés, certains comportements négatifs pourraient alors être plus saillants lorsqu'ils complètent la mesure de violence psychologique. Des recherches futures s'intéressant aux facteurs influençant les perceptions des employés de leur groupe de travail permettront de déterminer laquelle de ces deux hypothèses prévaut, en plus de documenter davantage les antécédents possibles de l'exposition indirecte à la violence psychologique.

Relations entre la motivation identifiée et la déviance. Au-delà de l'exploration du lien entre le contexte organisationnel et la déviance, l'article 1 se penche également sur le lien entre la motivation identifiée et la déviance organisationnelle. Plus précisément, cet article démontre que la motivation identifiée est un élément clé expliquant l'association entre l'autonomie au travail et la déviance

organisationnelle. Il est proposé que la motivation identifiée puisse réduire la déviance chez les employés parce que ce type de motivation suppose un engagement harmonisé avec les valeurs de l'organisation. Toutes formes de déviance seraient donc, pour des employés motivés de façon identifiée, non seulement contreproductives pour l'organisation, mais contreproductives pour l'atteinte de leurs buts personnels également. Cette hypothèse est cohérente avec l'étude de Dagenais-Desmarais et al. (2016) qui démontre que la motivation identifiée au travail, en donnant à l'employé une direction claire, stable et autodéterminée à son travail, est déterminante pour la santé psychologique au travail.

Des études futures sont maintenant nécessaires afin de dresser un portrait plus exact des associations entre les différentes formes de motivation et la déviance organisationnelle. En effet, même si la motivation identifiée semblait être le type de motivation clé pour prédire la déviance de façon générale, d'autres formes de motivation pourraient également prédire ces comportements. Par exemple, dans un contexte où les employés sont surtout motivés de façon intrinsèque, ceux-ci pourraient être davantage tentés d'émettre certaines formes de déviance (p. ex., flâner) lorsque leurs tâches deviennent monotones ou lorsqu'ils ont des baisses d'énergie qui entravent leur plaisir habituel au travail. Étudier la motivation intrinsèque dans ce contexte, en plus de la motivation par régulations identifiées, pourrait prédire plus efficacement les comportements déviants au travail. Il serait ainsi important de reproduire les résultats de l'article 1 de la thèse en contrôlant l'effet des différents types de motivation. Ce contrôle statistique ne fut pas possible dans le cadre de l'article 1 puisque des effets de suppression rendaient les effets obtenus instables et difficilement interprétables. Un

plus grand échantillon serait donc nécessaire afin d'augmenter la stabilité d'effets potentiels.

De plus, alors que différents facteurs contextuels ont déjà été identifiés comme affectant la déviance des employés (p.ex., contraintes organisationnelles, ambiguïté dans les rôles et iniquité de la paie; Ferris et al., 2009; Marcus & Schuler, 2004; Meier & Spector, 2013), des recherches futures pourraient évaluer si le processus expliquant l'effet de ces variables sur la déviance pourrait également être la motivation identifiée. En effet, les contraintes, l'iniquité et l'ambiguïté sont tous des éléments qui pourraient avoir un impact négatif sur l'intériorisation des buts organisationnels, diminuant de fait la motivation identifiée et augmentant la déviance organisationnelle.

Relations entre le niveau de déviance au travail et la satisfaction des besoins. Dans le second article, un lien est établi entre la quantité de violence à laquelle sont individuellement exposés les membres de groupes de travail et la satisfaction de leur besoin d'appartenance sociale au travail. Ce résultat indique que lorsque les individus d'un groupe de travail sont exposés à davantage de violence psychologique dirigée vers les personnes (p. ex., insultes, critiques) que l'exposition moyenne dans leur groupe de travail, ces individus rapportent une diminution de la satisfaction de leur besoin d'appartenance sociale dans ce groupe de travail au cours d'une année. Alors que les recherches précédentes montraient que la violence dans les groupes diminuait la satisfaction liée aux relations avec les collègues et les superviseurs (Dionisi, Barling, & Dupré, 2012), les résultats de l'article 2 montrent que la simple exposition indirecte à la violence psychologique est suffisante pour affecter la qualité perçue des relations au travail. L'exposition indirecte à la violence psychologique au travail pourrait ainsi

créer l'impression, chez les employés, que leur milieu de travail n'est pas un milieu sûr pour développer des relations significatives. Toutefois, bien que ce résultat suggère des conséquences néfastes importantes de l'exposition indirecte à la violence psychologique au travail, il s'agit du seul résultat significatif liant l'exposition indirecte à la violence psychologique aux besoins psychologiques.

L'absence de résultats longitudinaux liant l'exposition indirecte à la violence psychologique et les besoins d'autonomie et de compétence ne correspondent pas tout à fait aux résultats obtenus lors d'études précédentes. En effet, les études antérieures ayant porté sur l'exposition directe (et non indirecte) à la violence psychologique ont plutôt démontré que la violence psychologique était associée à une satisfaction plus faible des trois besoins psychologiques (Trépanier et al., 2013). Le type de mesure d'exposition à la violence psychologique (directe ou indirecte) pourrait être responsable des différences entre les résultats des études précédentes et celle-ci. Contrairement au fait d'être victime de violence, être témoin de violence pourrait en effet nuire seulement à la satisfaction du besoin d'appartenance sociale, un besoin fondamentalement relationnel. De leur côté, il est possible que les besoins plus individuels de compétence et d'autonomie ne soient affectés que si la personne est elle-même victime de violence. Il est aussi possible que le devis longitudinal et les analyses multiniveaux, des analyses plus rigoureuses, soient responsables de l'absence de lien entre l'exposition indirecte à la violence psychologique et la satisfaction des besoins. En effet, lorsque nous observons les corrélations bivariées, soit des analyses qui ne considèrent ni la stabilité entre les temps de mesure ni les différents niveaux hiérarchiques inhérents aux données, nous observons que l'exposition indirecte à la

violence psychologique covarie avec la satisfaction des besoins fondamentaux. Le Tableau 1 du second article montre ainsi que l'exposition indirecte aux deux formes de violence psychologique est généralement associée à une satisfaction plus faible des besoins d'autonomie et d'appartenance sociale. Étrangement, une légère association positive existe aussi entre l'exposition indirecte à la violence psychologique liée au travail et la satisfaction du besoin de compétence. Il est possible que lorsque des employés sont témoins de violence psychologique, et particulièrement lorsqu'il s'agit de violence psychologique associée au travail de leurs collègues et non au leur, ceux-ci aient tendance à rationaliser cette situation par le fait qu'ils soient plus compétents que leurs collègues. Étant donné que ces relations furent observées en corrélations bivariées, mais qu'elles disparaissaient une fois les contrôles statistique et méthodologique appliqués, des études supplémentaires demeurent nécessaires afin qu'elles puissent être considérées plus en profondeur.

Relations entre le contexte organisationnel et la satisfaction des besoins. En plus de tester l'association entre la violence psychologique et la satisfaction des besoins psychologiques au travail, l'article 2 s'est aussi penché sur l'association entre le LTF et la satisfaction des besoins au travail. Ce lien a été étudié à quelques reprises au cours d'études antérieures qui ont démontré que le LTF est généralement associé à une plus grande satisfaction des besoins (Hetland, Hetland, Andreassen, Pallesen, & Notelaers, 2011; Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013; Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke, & van Dick, 2012). Bien que ces résultats soient en partie corroborés par les corrélations bivariées de l'article 2 (et ce, même avec un an d'écart entre les temps de mesure), les résultats de modélisation de l'article 2 démontrent plutôt que le LTF ne prédit pas les

changements de satisfaction des besoins survenant au cours d'une année. Ces résultats suggèrent que les relations pouvant exister entre le LTF et la satisfaction des besoins sont stables à travers le temps. Il demeure toutefois possible que le LTF influence positivement le changement de satisfaction des besoins mais seulement lors de l'entrée en fonction des employés. Un devis de recherche examinant le changement de satisfaction des besoins avant et après l'embauche serait alors nécessaire afin de détecter des liens entre le LTF et le changement de satisfaction des besoins d'autonomie et d'appartenance sociale.

Par contre, il est important de préciser que, même en corrélation bivariée et contrairement aux besoins d'autonomie et d'appartenance sociale, le LTF n'était pas corrélé à la satisfaction du besoin de compétence dans notre étude. Ainsi, les employés qui perçoivent leur gestionnaire comme étant transformationnel n'ont pas une satisfaction plus élevée de leur besoin de compétence que les autres employés. Ce résultat va à l'encontre de ceux des recherches antérieures liant le LTF et la satisfaction du besoin de compétence (Kovjanic et al., 2013, 2012). Il est possible que le rôle du LTF comme facilitateur du sentiment de compétence des employés soit plus restreint que ce qui est actuellement suggéré par les recherches antérieures. Des recherches futures sont ainsi nécessaires afin de mieux comprendre le rôle que joue le LTF dans l'intégration de nouveaux employés à un environnement de travail et la façon dont le LTF peut favoriser une expérience positive continue des employés d'un groupe de travail.

Contributions statistiques de la thèse

Au-delà des associations mises en lumière dans l'article 2, il est important de souligner la contribution de l'article 2 en ce qui a trait à l'utilisation de méthodes statistiques à la fine pointe des connaissances en méthodes quantitatives appliquées. Les analyses de cet article combinent les équations structurelles exploratoires (ESEM Morin, Marsh, & Nagengast, 2013), les modèles bifactoriels (Howard, Gagné, Morin, & Forest, 2016) et les équations structurelles multiniveaux (Morin, Marsh, Nagengast, & Scalas, 2014), trois types d'analyses dont la popularité auprès des chercheurs reste faible comparativement aux analyses plus classiques (CFA, modèles de second ordre et HLM) malgré leurs nombreux avantages. Contrairement au CFA, l'analyse ESEM permet l'estimation de saturations croisées où les facteurs prédisent, en plus de leurs propres indicateurs, les indicateurs des autres facteurs. Tout comme en analyse factorielle exploratoire, les facteurs ESEM subissent ensuite une rotation pour maximiser les saturations des indicateurs propres à chaque facteur et pour réduire le plus possible l'amplitude des saturations croisées. Grâce à cette particularité, l'analyse ESEM s'est avérée systématiquement supérieure ou équivalente au CFA en termes de justesse de l'estimation selon les études de simulation, et ce, même lorsque les données respectaient explicitement une structure factorielle propre à un CFA (Morin, Marsh, Nagengast, 2013). Dans la présente étude, estimer nos modèles d'invariance à l'aide d'une analyse CFA diminuait les indices d'adéquation CFI et TLI de près de .023 (respectivement passant de .977 à .954 et de .973 à .949) et augmentait légèrement le RMSEA (de .018 à .025). De plus, les analyses CFA gonflaient artificiellement les liens entre les facteurs. Quant aux modèles bifactoriels qui incluent, en plus de facteurs

représentant les différentes composantes d'un construit global, un facteur général estimé à partir de l'ensemble des indicateurs, ils se sont avérés plus représentatifs de construits globaux multidimensionnels que des modèles qui préconisent l'estimation de facteurs de second ordre. En effet, les modèles de second ordre présument que l'association entre les indicateurs et le facteur global est complètement médiée par le facteur de premier ordre, de sorte que le facteur global n'expliquerait à lui seul aucune variance ajoutée au-delà de celle déjà expliquée par le facteur de premier ordre. De plus, une faille importante des modèles de second ordre est qu'ils contraignent les indicateurs d'une sous-échelle à avoir les mêmes patrons d'associations avec le facteur de premier ordre qu'avec le facteur global, ce qui est rarement représentatif de la réalité (Howard, Gagné, Morin, & Forest, 2016). Finalement, en ce qui a trait aux équations structurelles multiniveaux, elles permettent l'intégration de plusieurs variables dépendantes au même modèle, et ce, à différents niveaux hiérarchiques simultanément (Morin, Marsh, Nagengast, & Scalas, 2014). Il devient alors possible d'explorer de nouvelles questions de recherche que les analyses HLM classiques ne permettaient pas de tester. Par l'utilisation de ces méthodes quantitatives poussées, la présente thèse parvient à estimer les relations proposées avec le maximum de précision. Elle contribue également à la démocratisation des méthodes quantitatives les plus avancées du domaine ainsi qu'à leur appropriation par les chercheurs en sciences sociales.

Limites des présentes études

Les principales limites des études de cette thèse furent présentées dans les discussions des deux articles. Parmi celles-ci, notons à nouveau le fait que les études de l'article 1 soient toutes transversales; aucune direction des effets ne peut donc être

inférée à partir des résultats obtenus. De plus, les mesures des deux articles de la thèse sont autorapportées (à l'exception de la mesure de déviance dans la troisième étude de l'article 1) et sont donc sujettes à des variations dues aux biais perceptifs des individus sondés. Enfin, les tailles d'échantillons sont relativement faibles dans l'ensemble des études, ce qui peut compromettre la stabilité des résultats.

Outre les limites présentées dans les articles de la thèse, une limite additionnelle mérite d'être soulevée. Celle-ci concerne l'incapacité de l'article 2 à tester le rôle médiateur de la satisfaction des besoins dans la relation entre le contexte organisationnel et la déviance interpersonnelle. En effet, étant donné que l'exposition indirecte à la violence psychologique dans le groupe de travail, et non la tendance à émettre des comportements déviants, fut évaluée, il était impossible de tester si la satisfaction des besoins psychologiques diminuait les risques de déviance chez les individus. Des recherches futures se penchant plutôt sur les comportements de déviance émis par les employés permettront de tester cette hypothèse de médiation.

Modèle général

Malgré ces limites, les résultats des deux études permettent de dégager un modèle général de la déviance au travail qui pourra être exploré plus avant dans les recherches futures (voir Figure 1). Dans ce modèle, nous postulons que le contexte organisationnel, qui inclut le style de gestion des gestionnaires tel que le LTF, déterminerait le niveau d'autonomie ressentie par les employés au travail (corrélation soulevée dans l'article 2), particulièrement lorsque ceux-ci joignent un nouveau milieu de travail. Par la suite, l'autonomie en contexte de travail permettrait aux employés de développer une forme de motivation centrée sur l'adéquation entre le travail et les buts

personnels, soit la motivation identifiée (association soulevée dans l'article 1). Ce type de motivation serait alors un facteur de protection important prévenant les comportements déviants chez les individus (association soulevée dans l'article 1). Finalement, un milieu de travail où il y a peu de déviance permettrait d'avoir des employés en meilleure santé psychologique, ayant des besoins plus satisfaits et étant plus heureux (association avec le besoin d'appartenance sociale soulevée dans l'article 2). La présente thèse teste et soutient en partie les relations postulées par ce modèle. En effet, l'article 1 met à l'épreuve les liens entre trois concepts centraux : l'autonomie, la motivation identifiée et la déviance (organisationnelle). L'article 2 examine plutôt une partie des liens entre le contexte organisationnel (leadership transformationnel), la déviance (violence psychologique) et les conséquences subséquentes (satisfaction des besoins psychologiques).

Plusieurs pistes de recherches futures découlent directement du modèle proposé et permettront de mieux comprendre comment le contexte organisationnel peut soit favoriser, soit prévenir, les comportements de déviance en milieu de travail. D'abord, il serait important d'examiner l'évolution de la déviance au fil du temps et tel que modéré par différentes caractéristiques de l'employé. Jusqu'à maintenant, les recherches se sont intéressées à des liens bivariés entre la déviance et un antécédent potentiel de celle-ci, telle l'autonomie. Une différente piste de recherche serait d'effectuer des analyses de trajectoires centrées sur les personnes. Ces analyses permettraient de décrire plus en profondeur l'évolution de la déviance et exploreraient la possibilité que certains modérateurs viennent modifier la trajectoire d'évolution de la déviance chez certains types d'employés. Par exemple, il serait possible de vérifier

si l'autonomie a un effet similaire sur chaque employé ou s'il existe certains groupes d'employés pour qui l'autonomie signifie davantage de déviance. Il est probable que, chez des employés très insatisfaits de leur travail, davantage d'autonomie prédise une trajectoire croissante de comportements déviants puisque ceux-ci n'auraient aucun intérêt à saisir cette opportunité pour mieux faire leur travail. D'un autre côté, donner plus d'autonomie à des employés seulement légèrement insatisfaits ou spécifiquement insatisfaits de la rigidité de leur travail pourrait augmenter leur confiance envers leur organisation et ainsi prédire une trajectoire de déviance décroissante. Dans un même ordre d'idées, donner de l'autonomie à des employés évoluant dans un contexte de travail ayant une très grande charge de travail pourrait leur permettre d'optimiser leurs activités sans sentir qu'ils doivent avoir recours à des comportements déviants. Subséquemment, il serait même possible de décomposer l'autonomie en ses différentes sources (comportementales et psychologiques) afin d'observer si les différentes sources d'autonomie ont des effets similaires sur ces différents groupes d'employés. Il est en effet probable que ce soit surtout les sources d'autonomie comportementales qui soient susceptibles de provoquer davantage de déviance, surtout lorsque cette forme d'autonomie est offerte à des individus aux intentions douteuses ou dans des contextes posant problème. Les sources d'autonomie cognitives, quant à elles, devraient être toujours bénéfique ou, à la limite, inoffensives peu importe le type d'employé ou de contexte.

Dans le même ordre d'idées, il serait opportun de s'interroger sur les liens récursifs entre la satisfaction du besoin d'autonomie et les conséquences engendrées par celle-ci. En effet, l'autonomie fut conceptualisée comme étant un antécédent

important de multiples conséquences au travail. Il semble toutefois possible que ces conséquences aient, en retour, un effet sur la satisfaction des besoins, dont celui d'autonomie. Bien que l'article 2 ne semble pas soutenir l'idée que l'exposition indirecte à la violence psychologique puisse influencer l'autonomie au cours d'une année, il se peut que ce soit le cas pour l'exposition à d'autres formes de déviance. Il est également possible qu'être la cible d'actions déviantes ou en faire soi-même influence la satisfaction des besoins psychologiques.

Dans son ensemble, le modèle général présenté souligne l'importance de l'autonomie dans la réduction de la déviance tout en mettant l'accent sur le rôle significatif du LTF dans la promotion du sentiment d'autonomie. Tout d'abord, puisqu'il est postulé que le LTF ait son plus grand impact sur l'autonomie lors de l'insertion professionnelle, il serait opportun d'évaluer ce lien lorsque les employés intègrent une organisation, mais aussi lorsqu'ils changent d'équipe de travail ou lorsqu'un nouveau gestionnaire leur est désigné. De plus, si la principale raison pour laquelle le LTF contribue à la réduction de la déviance est que ce style de leadership permet de soutenir l'autonomie des employés, il serait judicieux de mesurer plus directement les comportements soutenant l'autonomie. En effet, le LTF représente plusieurs caractéristiques du leader qui n'influent pas directement sur l'autonomie des employés. Des recherches futures seraient donc nécessaires afin d'identifier les comportements de soutien à l'autonomie qui permettent d'expliquer l'impact du LTF sur le sentiment d'autonomie, la motivation et les comportements déviants des employés. Ces recherches pourraient également documenter si les caractéristiques du LTF qui ne soutiennent pas spécifiquement l'autonomie ont aussi un rôle important à

jouer dans la mise en place d'un contexte organisationnel positif pour l'employé, ou si le soutien de l'autonomie est le facteur explicatif principal des conséquences du LTF chez l'employé. Par exemple, une caractéristique du LTF qui le distingue du soutien de l'autonomie est l'aspect de mentorat. En effet, alors qu'avec le soutien de l'autonomie l'accent est mis sur la façon de créer un environnement susceptible de permettre au subordonné de développer son plein potentiel, le LTF met plutôt l'accent sur le rôle primordial du gestionnaire dans la formation de l'employé et sur l'importance de représenter un bon modèle à suivre. En regard de la déviance, cette caractéristique du LTF est susceptible d'être responsable de faibles niveaux de déviance si le gestionnaire agit effectivement de façon peu déviante et que le processus de modelage réussit.

Finalement, tester le modèle dans son entièreté s'impose. Il serait en effet souhaitable d'examiner la séquence proposée en incluant les variables pertinentes de chaque étape. Par exemple, différentes caractéristiques du contexte organisationnel susceptibles de favoriser le sentiment d'autonomie des employés pourraient être évaluées (le LTF, le soutien à l'autonomie des gestionnaires ou de l'organisation et les politiques organisationnelles donnant une plus grande latitude aux employés). L'autonomie pourrait également être évaluée en considérant ses multiples sources (comportementales et psychologiques) et l'évaluation de la motivation identifiée pourrait être complétée par l'ajout des différents types de motivation proposés par la TAD. Les deux principaux types de déviance seraient à nouveau examinés, en s'intéressant cette fois à leur exposition directe et indirecte. Enfin, les conséquences de la déviance pourraient être testées à l'aide d'une variété d'indicateurs de santé

psychologique et en ajoutant des indicateurs objectifs de performance au travail. En proposant l'autonomie au travail comme déterminant clé d'une panoplie de conséquences au travail, ce modèle permettra de mettre à l'épreuve la proposition centrale de la théorie de l'autodétermination voulant que l'autonomie soit un pilier central du fonctionnement optimal chez l'humain.

Implications pratiques

La présente recherche et le programme de recherches futures proposé sont novateurs puisqu'ils documentent des éléments positifs pouvant être introduits dans le milieu organisationnel afin de prévenir ou de réduire les différentes formes de déviance au travail. À terme, ce programme permettra de mieux comprendre comment modifier l'environnement de l'employé pour que celui-ci s'éloigne de la déviance. En particulier, la thèse et le modèle qui en découle soulignent l'importance du contexte organisationnel, et particulièrement de l'autonomie et du LTF, pour prédire les comportements déviants des employés. Ainsi, des formations sur le leadership transformationnel et sur le soutien à l'autonomie pourraient aider les gestionnaires à prévenir les incidents de violence psychologique dans leurs groupes de travail.

En considérant les six différentes caractéristiques du LTF présentées dans l'introduction de la thèse, il est possible de mieux comprendre comment les gestionnaires d'équipes, en développant les caractéristiques du LTF, pourraient parvenir à réduire la déviance dans leur groupe de travail. Par exemple, en s'impliquant auprès de leur équipe et de leur organisation, les gestionnaires peuvent susciter le respect et l'admiration de leurs employés (c.-à-d., influence idéalisée). Ce respect que les employés témoignent envers leurs gestionnaires pourrait, en retour, se généraliser

à leur organisation, diminuant ainsi les comportements de déviance organisationnelle. De plus, lorsque les gestionnaires donnent un sens au travail de leurs employés et inculquent le goût des défis au sein de leur groupe de travail, les employés ont alors une direction claire dans leur travail et peuvent l'effectuer tout en ayant un sentiment d'accomplissement personnel. Cet engagement autonome devrait en retour réduire les comportements déviants, en particulier ceux découlant d'un manque d'enthousiasme au travail. Les autres caractéristiques du LTF, soit la considération individuelle, la stimulation intellectuelle et les récompenses verbales, devraient quant à elles faire en sorte que les employés se sentent valorisés et soutenus personnellement par leur gestionnaire d'équipe, ce qui pourrait diminuer les comportements déviants découlant de l'impression que la compagnie n'a pas le bien-être de ses employés à cœur.

Au-delà des études présentées dans la thèse, les recherches futures discutées dans la thèse permettront de mieux comprendre comment il est possible de corriger la trajectoire d'un individu ou d'un groupe de travail adoptant des comportements déviants. En effet, bien que nous connaissions des antécédents de la déviance au travail, nous ne savons pas encore si ces éléments seraient suffisamment efficaces pour modifier les trajectoires de déviance d'employés ou de groupes de travail, en particulier lorsque ceux-ci œuvrent dans des milieux très affectés par la déviance. Par exemple, il serait naïf de croire qu'introduire de l'autonomie dans un milieu gangréné par la corruption, tels que certaines sphères politiques ou chez des puissants lobbys, puisse améliorer la situation. Des éléments tels que la présence passée de hauts niveaux de déviance, des enjeux importants de pouvoir et d'argent et une culture du silence sont possiblement des obstacles limitant grandement les effets positifs potentiels de

l'autonomie. Documenter l'évolution de la déviance dans une organisation ainsi qu'en étudier les antécédents et les impacts est primordial si l'on souhaite outiller plus efficacement les équipes de gestion des ressources humaines dans la lutte contre ce fléau que sont les comportements déviants.

Conclusion

La déviance au travail représente une variété de problèmes organisationnels complexes dont les solutions concrètes demeurent floues. Les recherches présentées dans cette thèse se penchent sur l'autonomie et le LTF afin d'évaluer leur importance potentielle dans la réduction de la déviance au travail. Elles soulignent en premier lieu des relations significatives entre l'autonomie, la motivation identifiée et les comportements contreproductifs. Il semble ainsi que les employés jouissant de plus d'autonomie auraient davantage tendance à s'engager dans leur travail parce que celui-ci est en accord avec leurs objectifs et, en retour, ces employés auraient moins tendance à émettre des comportements contreproductifs. En second lieu, elles soulignent une relation robuste entre le LTF et la réduction de la violence psychologique au travail. Prises dans leur ensemble, ces recherches permettent de mieux comprendre les mécanismes liant le contexte organisationnel à la déviance, tout en offrant des tests particulièrement rigoureux du lien négatif entre ces deux construits. Cette thèse ainsi que le programme de recherches futures qui en découle permettront, à terme, de grandement contribuer à la qualité du milieu de vie organisationnel en y limitant la présence de comportements déviants.

Références citées dans l'introduction et la conclusion

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, *56*(2), 241–249. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.007>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 261–295. Journal Article. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Astrauskaite, M., Notelaers, G., Medisauskaite, A., & Kern, R. M. (2015). Workplace harassment: Detering role of transformational leadership and core job characteristics. *Scandinavian Journal of Management*, *31*(1), 121–135. Journal Article. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2014.06.001>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*(4), 441–462. Journal Article. <http://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Ayoko, O. B. (2007). Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *14*(2), 105–124. Journal Article. <http://doi.org/doi:10.1108/13527600710745723>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal*

of Applied Social Psychology, 34(10), 2045–2068. Journal Article.

<http://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>

Balducci, C., Cecchin, M., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2012). Exploring the relationship between workaholism and workplace aggressive behaviour: The role of job-related emotion. *Personality and Individual Differences*, 53(5), 629–634. Journal Article. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2012.05.004>

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change.

Psychological Review, 84(2), 191–215. JOUR PMID - 847061.

<http://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Book, Thousand Oaks, CA: Sage.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for

interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological*

Bulletin, 117(3), 497–529. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. Journal Article.

<http://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. In *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed., pp. 247–281). Book Section, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance,

organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-

analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–424. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>

Biron, M. (2010). Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and organizational deviance. *Human Relations*, 63(6), 875–897. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/0018726709347159>

Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 91–103. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/a0017326>

Brock, M. E., Martin, L. E., & Buckley, M. (2013). Time theft in organizations: The development of the Time Banditry Questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 309–321. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/ijsa.12040>

Bureau, J. S., & Mageau, G. A. (2014). Parental autonomy support and honesty: The mediating role of identification with the honesty value and perceived costs and benefits of honesty. *Journal of Adolescence*, 37(3), 225–236. Journal Article.

<http://doi.org/10.1016/j.adolescence.2013.12.007>

Carpentier, J., & Mageau, G. A. (2013). When change-oriented feedback enhances motivation, well-being and performance: A look at autonomy-supportive feedback in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(3), 423–435. Journal Article. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.003>

Chang, K., & Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behaviour at work: An

- investigation into reduction strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1272–1288. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.483852>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 853–863. Journal Article. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.853>
- Dagenais-Desmarais, V., Leclerc, J.-S., & Londei-Shortall, J. (2016). The relationship between psychological health and workplace motivation: A chicken-and-egg situation? *Work & Stress*, Submitted manuscript.
- DeCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York, NY: Academic Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. Journal Article.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Book, New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. Journal Article. http://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01
- Diefendorff, J. M., & Mehta, K. (2007). The relations of motivational traits with workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 967–977. Journal Article. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.967>
- Dionisi, A. M., Barling, J., & Dupré, K. E. (2012). Revisiting the comparative outcomes of workplace aggression and sexual harassment. *Journal of*

Occupational Health Psychology, 17(4), 398–408. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/a0029883>

Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support.

Human Resource Management Journal, 18(4), 405–422. Journal Article.

<http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00081.x>

Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the

Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24–44. Journal

Article. <http://doi.org/10.1080/02678370902815673>

El Akremi, A., Vandenberghe, C., & Camerman, J. (2010). The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated model.

Human Relations, 63(11), 1687–1717.

<http://doi.org/10.1177/0018726710364163>

Emond Pelletier, J., & Joussemet, M. (2014). Le soutien à l'autodétermination des personnes ayant une déficience intellectuelle légère. *Revue de Psychoéducation*, 43(1), 37–55.

Fernet, C. (2011). Development and validation of the Work Role Motivation Scale for school principals (WRMS-SP). *Educational Administration Quarterly*,

47(2), 307–331. <http://doi.org/10.1177/0013161X10385108>

Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work*

& Stress, 26(3), 213–229. <http://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>

- Ferris, D., Brown, D. J., Lian, H., & Keeping, L. M. (2009). When does self-esteem relate to deviant behavior? The role of contingencies of self-worth. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1345–1353. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/a0016115>
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 291–309. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362. Journal Article.
<http://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement, 70*(4), 628–646. Journal Article.
<http://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Garcia-Ayala, A., Rodriguez-Munoz, A., Moreno, Y., Antino, M., & Ayllon, E. (2014). The role of psychological detachment and empathy in the relationship between target and perpetrator in workplace bullying situations. *Revista de Psicologia Social, 29*(2), 213–234. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/02134748.2014.918824>
- Griffin, R. W., & O’Leary-Kelly, A. M. (2004). *The dark side of organizational behavior*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507–523. Journal Article.
<http://doi.org/doi:10.1108/13620431111168903>
- Howard, J. L., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Forest, J. (2016). Using bifactor exploratory structural equation modeling to test for a continuum structure of motivation. *Journal of Management*. JOUR.
<http://doi.org/10.1177/0149206316645653>
- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Hartog, D. N. (2014). (Un)ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 63–76. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1687-1>
- Jensen, J. M., & Patel, P. C. (2011). Predicting counterproductive work behavior from the interaction of personality traits. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 466–471. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.016>
- Judge, T. a., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–68. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B., & Spector, P. E. (2013). Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor-strain process. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 180–190. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/ncmr.12009>

Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543–555. Journal Article.

<http://doi.org/10.1111/joop.12022>

Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. Van, & van Dick, R. (2012).

How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031–1052. Journal Article.

<http://doi.org/10.1002/job.1771>

Lam, C. F., & Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality*, 42(4), 1109–1115.

<http://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.02.002>

Laschinger, H. K., & Grau, A. L. (2012). The influence of personal dispositional factors and organizational resources on workplace violence, burnout, and health outcomes in new graduate nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(3), 282–291. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.09.004>

Lian, H., Lance Ferris, D., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational*

Behavior and Human Decision Processes, 117(1), 41–52. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.10.003>

Linton, D. K., & Power, J. L. (2013). The personality traits of workplace bullies are often shared by their victims: Is there a dark side to victims? *Personality and Individual Differences*, 54(6), 738–743. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.026>

Mageau, G. A., Bureau, J. S., Ranger, F., Allen, M.-P., & Soenens, B. (2016). The role of parental achievement goals in predicting autonomy-supportive and controlling parenting. *Journal of Child and Family Studies*, 25(5), 1702–1711. article. <http://doi.org/10.1007/s10826-015-0341-1>

Mageau, G. A., Ranger, F., Koestner, R., & Moreau, E. (2015). Construction and validation of the Perceived Parental Autonomy Support Scale (P-PASS). *Canadian Journal of Behavioural Science*, 47(3), 251–262.

<http://doi.org/10.1037/a0039325>

Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647–660. Journal Article. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.647>

Matta, F. K., Erol-Korkmaz, H., Johnson, R. E., & Bcaksz, P. (2014). Significant work events and counterproductive work behavior: The role of fairness, emotions, and emotion regulation. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 920–944. Journal Article. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/job.1934>

Meier, L. L., & Spector, P. E. (2013). Reciprocal effects of work stressors and counterproductive work behavior: A five-wave longitudinal study. *Journal of*

Applied Psychology, 98(3), 529–539. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/a0031732>

Michel, J. S., & Bowling, N. A. (2013). Does dispositional aggression feed the narcissistic response? The role of narcissism and aggression in the prediction of job attitudes and counterproductive work behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 93–105. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10869-012-9265-6>

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>

Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T. Y., & Liu, Z. Q. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 354–363. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.002>

Moreau, E., & Mageau, G. A. (2013). Conséquences et corrélats associés au soutien de l'autonomie dans divers domaines de vie. *Psychologie Française*, 58(3), 195–227. Journal Article. <http://doi.org/10.1016/j.psfr.2013.03.003>

Morin, A. J. S., Marsh, H. W., & Nagengast, B. (2013). Exploratory structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., pp. 395–436). Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.

Morin, A. J. S., Marsh, H. W., Nagengast, B., & Scalas, L. F. (2014). Doubly latent multilevel analyses of classroom climate: An illustration. *The Journal of*

Experimental Education, 82(2), 143–167. Journal Article.

<http://doi.org/10.1080/00220973.2013.769412>

Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics Dec*, 127(1), 165–176. Journal Article. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1997-3>

Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership.

Scandinavian Journal of Psychology, 54(2), 127–136. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/sjop.12011>

Nielsen, M. B., Tangen, T., Idsoe, T., Matthiesen, S. B., & Mageroy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior*, 21, 17–24. Journal Article. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.avb.2015.01.001>

O'Farrell, C., & Nordstrom, C. R. (2013). Workplace bullying: Examining self-monitoring and organizational culture. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 3(4), 6–17. Journal Article.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/jpoc.21079>

Otis, N., & Pelletier, L. G. (2005). A motivational model of daily hassles, physical symptoms, and future work intentions among police officers. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(10), 2193–2214. <http://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02215.x>

Passport to trade 2.0. (2014). Greek business culture. Retrieved June 27, 2016, from <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-greece/>

Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and

- counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 58–77. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02007.x>
- Pilch, I., & Turska, E. (2015). Relationships between machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 83–93. Journal Article. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2081-3>
- Roberts, B. W., Harms, P. D., Caspi, A., & Moffitt, T. E. (2007). Predicting the counterproductive employee in a child-to-adult prospective study. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1427–1436. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1427>
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer, C. J. (2011). Job stress and incivility: What role does psychological capital play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449–458. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/1548051811409044>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. Journal Article. <http://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Ryan, R. M., Deci, E. L., Grolnick, W. S., & La Guardia, J. G. (2006). The significance of autonomy and autonomy support in psychological development

- and psychopathology. In D. C. D. J. Cohen (Ed.), *Developmental psychopathology: Theory and method* (2nd ed., pp. 795–849). Book Section, Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- Salin, D. (2015). Risk factors of workplace bullying for men and women: The role of the psychosocial and physical work environment. *Scandinavian Journal of Psychology*, *56*(1), 69–77. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/sjop.12169>
- Samnani, A.-K., & Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, *17*(6), 581–589. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.avb.2012.08.004>
- Scherer, K. T., Baysinger, M., Zolynsky, D., & LeBreton, J. M. (2013). Predicting counterproductive work behaviors with sub-clinical psychopathy: Beyond the Five Factor Model of personality. *Personality and Individual Differences*, *55*(3), 300–305. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2013.03.007>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, *1*, 5–14.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (2005). How can training be used to foster organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 499–524). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work*

- behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). Book Section, Washington, DC: American Psychological Association; US.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/10893-007>
- Sulea, C., Fine, S., Fischmann, G., Sava, F. A., & Dumitru, C. (2013). Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of personality. *Journal of Personnel Psychology, 12*(4), 196–200. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000097>
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress, 27*(2), 123–140. Journal Article. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2013.782158>
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2015). A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction, and employee functioning. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(1), 105–116. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/a0037726>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H. (2008). Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, and practice* (pp. 63–88). Nottingham: Nottingham University Press.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal*

of Occupational and Organizational Psychology, 83(4), 981–1002. Journal Article. <http://doi.org/10.1348/096317909X481382>

Vardi, Y., & Weitz, E. (2003). Personal and positional antecedents of organizational misbehaviour. In A. Sagie, S. Stashevsky, & M. Koslowsky (Eds.), *Misbehavior and dysfunctional attitudes in organizations* (pp. 173–193). Book Section, New York: Palgrave Macmillan.

Wei, F., & Si, S. (2013). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 281–296. Journal Article. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10490-011-9251-y>

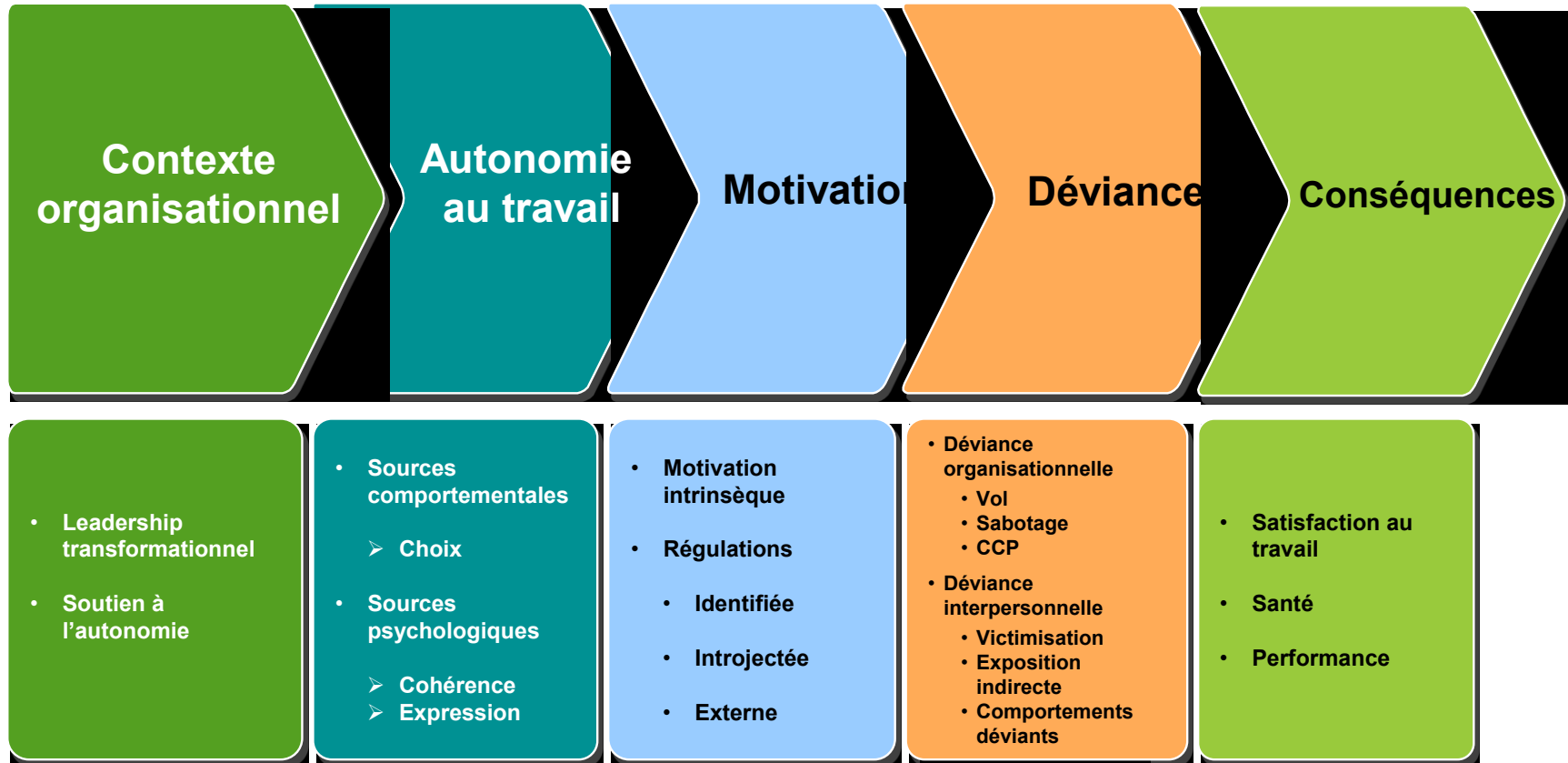


Figure 1. Modèle général de la déviance au travail

Annexe A :
Formulaire de consentement des employés
(Article 1, étude 1)

En collaboration avec l'Université du Québec à Montréal (UQAM), [REDACTED] effectue présentement une étude visant à mieux comprendre l'effet de la rémunération sur la motivation au travail. Cette étude est indépendante du sondage des employés [REDACTED] qui sera bientôt mené par le [REDACTED] et vise un objectif tout à fait différent.

Dans les pages suivantes, vous serez invités à décrire votre perception face à différents aspects de votre vie professionnelle. Il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous vous demandons simplement de répondre aux questions de façon spontanée et honnête, ce qui devrait vous prendre 15 minutes. Les renseignements qui vous seront demandés resteront **CONFIDENTIELS** et ne serviront que pour les fins de cette recherche. Les résultats serviront pour leur part à mieux orienter la conception du programme de [REDACTED] pour les années à venir.

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer et que l'on a mis à ma disposition les coordonnées des chercheurs pour que je puisse les contacter dans l'éventualité où j'aurais des questions sur le projet de recherche. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

Je reconnais que le fait de répondre à ce questionnaire constitue une manifestation de mon consentement à participer librement à cette étude. **consent**

J'accepte **1**

Je refuse **2**

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

Jacques Forest, Ph.D.

Psychologue organisationnel et CRHA

Chercheur au CIRANO

Professeur

Département d'organisation et ressources humaines

ESG-UQAM

Téléphone: 514-987-3000 #3310

Courriel: forest.jacques@uqam.ca

Annexe B :

Formulaire de consentement des employés

(Article 1, étude 2, version qui fut traduite en grec)

Enquête sur la rémunération : quelles sont les meilleures pratiques pour vous motiver ?

Nous effectuons présentement une étude visant à mieux comprendre l'effet de la rémunération sur la motivation au travail. Dans les pages suivantes, vous êtes donc invités à décrire votre perception de différents aspects de votre vie professionnelle. Nous tenons à préciser que cette étude n'est ni un test d'intelligence, ni une évaluation. **Il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses.** Nous vous demandons simplement de répondre aux questions de façon spontanée et honnête. Les renseignements qui vous seront demandés resteront CONFIDENTIELS et ne serviront que pour les fins de cette recherche.

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ



Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer et que l'on a mis à ma disposition les coordonnées des chercheurs pour que je puisse les contacter dans l'éventualité où j'aurais des questions sur le projet de recherche. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Je reconnais que le fait de répondre à ce questionnaire constitue une manifestation de mon consentement à participer librement à cette étude.

Signature: _____

Date : _____

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

<p>Jacques Forest, Ph.D. Professeur CRHA et psychologue organisationnel  Département d'organisation et ressources humaines</p>	<p>Marylène Gagné, Ph.D. Professeure  Département de Management</p>
---	--

Annexe C :

Formulaire de consentement des étudiants

(Article 1, étude 3, pré expérimental)

Titre de la recherche
Performance à une tâche de repérage

Chercheurs
Julien Bureau, M. Sc.
Geneviève Mageau, Ph. D.
Université de Montréal

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche.

Ce projet de recherche vise à étudier votre performance à une tâche de repérage.

2. Participation à la recherche

Votre participation consiste :

Lors de la première phase, à effectuer la tâche.

Lors de la seconde phase, à remplir un court questionnaire.

Au total, la participation à la recherche requiert environ 25 minutes.

3. Confidentialité

Il s'agit d'une étude confidentielle et anonyme. Personne ne pourra vous identifier. De plus, les questionnaires seront conservés dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera demandée.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous allez obtenir un maximum de 15\$. Le montant dépendra de votre performance et de celle des membres de votre groupe. Vous pourrez aussi contribuer à l'avancement des connaissances en psychologie sociale. Par contre, il est possible que votre participation à cette étude suscite des sentiments désagréables. Si cela se produit, n'hésitez pas à contacter l'agent(e) de recherche. S'il y a lieu, l'agent(e) de recherche pourra vous référer à une personne-ressource.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libres de vous retirer en tout temps, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision.

B) CONSENTEMENT

En débutant la tâche, à la suite des instructions de l'expérimentateur, vous indiquez par le fait même que vous acceptez de participer à cette recherche.

Pour toute question relative à la recherche, vous pouvez communiquer avec Julien Bureau (étudiant au doctorat en psychologie à l'Université de Montréal), au numéro suivant : (514) 343-6111 # 4605 ou à l'adresse courriel suivante : julien.bureau@umontreal.ca. Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, par téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel suivante : ombudsman@umontreal.ca. Notez que l'ombudsman de l'Université de Montréal accepte les appels à frais virés.

Annexe D :
Formulaire de consentement des étudiants
(Article 1, étude 3, post expérimental)

Titre de la recherche
Contexte interpersonnel et tricherie

Chercheurs
Julien Bureau, M. Sc.
Geneviève Mageau, Ph. D.
Université de Montréal

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

Vous avez pris part à une étude de nature expérimentale qui visait à manipuler un contexte soutenant l'autonomie ou un contexte contrôlant afin de déterminer l'effet de cette manipulation sur votre tendance à pouvoir tricher pour obtenir un gain en argent. Le but véritable de l'étude ne vous a pas été dévoilé avant celle-ci pour éviter d'influencer vos comportements lors de la tâche expérimentale.

De plus, puisque le formulaire de consentement qui vous a été présenté avant que vous participiez à la présente étude ne comportait pas toutes les informations pour faire un choix éclairé quant à votre participation à la présente étude, nous vous demandons, si vous désirez toujours participer à l'étude, de signer la page suivante du formulaire de consentement. Ce document, ainsi que votre signature, ne sera pas jumelée à votre questionnaire. De cette façon, aucune information ne permettant d'identifier votre questionnaire ne sera disponible au chercheur.

1. Confidentialité

Il s'agit d'une étude confidentielle et le questionnaire est anonyme. Personne ne pourra vous identifier. De plus, les questionnaires seront conservés dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Seule votre signature est demandée (et le nom pour le reçu), mais cette information ne sera pas jumelée à votre questionnaire.

2. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous obtenez 15\$ (indépendamment de votre performance et de la performance de votre groupe). Vous contribuez également à l'avancement des connaissances en psychologie sociale. Par contre, il est possible que votre participation à cette étude ait suscité des sentiments désagréables. Si cela s'est produit, n'hésitez pas à le dire à l'agent(e) de recherche. S'il y a lieu, l'agent(e) de recherche pourra vous référer à une personne-ressource.

3. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libres de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Puisque aucune information permettant d'identifier votre questionnaire n'aura été prise, il est important, si vous décidez de vous retirer de la recherche, d'en aviser immédiatement l'agent(e) de recherche, afin que vos questionnaires soient retirés. Une fois que vous ne l'aurez plus en main, nous ne serons plus en mesure d'associer votre questionnaire à votre personne et nous serons donc incapables de vous retirer de l'étude.

Pour toute question relative à la recherche, vous pouvez communiquer avec Julien Bureau (étudiant au doctorat en psychologie à l'Université de Montréal), au numéro suivant : (514) 343-6111 # 4605 ou à l'adresse courriel suivante : julien.bureau@umontreal.ca. Toute plainte

relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, par téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel suivante : ombudsman@umontreal.ca. Notez que l'ombudsman de l'Université de Montréal accepte les appels à frais virés.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients liés à ma participation à cette recherche.

Après réflexion, je comprends que le but de cette recherche ne devait pas être dévoilé avant ma participation à celle-ci. Je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux retirer ma participation en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature du participant : _____ Date : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur _____ Date : _____
(ou de son représentant)

Nom : _____ Prénom : _____

Désirez-vous que nous ou d'autres chercheurs de l'Université de Montréal vous contactent pour participer à d'autres études rémunérées?

Oui **Non**

Si oui, veuillez inscrire votre adresse courriel ci-dessous :

Annexe E :
Échelles utilisées dans le questionnaire des employés
(Article 1, étude 1)

Annexe F:
Échelles utilisées dans le questionnaire des employés
(Article 1, étude 2)

Autonomie au travail (Van den Broeck et al., 2010)

Satisfaction des besoins psychologiques

Les items ci-dessous parlent de vos expériences au travail. Prière d'indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec ces items en indiquant le numéro correspondant à votre opinion.

Pas du tout d'accord	Très peu d'accord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5	6	7

Au travail j'ai souvent l'impression de devoir faire trop scrupuleusement ce que d'autres me commandent de faire	1	2	3	4	5	6	7
Si j'en avais le choix, je ferais les choses différemment au travail	1	2	3	4	5	6	7
Mes tâches au travail correspondent à ce que je veux faire vraiment.	1	2	3	4	5	6	7

Motivation identifiée au travail (Gagné et al., 2010)

Motivation

Les individus peuvent faire des efforts au travail pour différentes raisons.

Pour chaque proposition qui suit, veuillez indiquer votre degré d'accord en ce qui concerne les différentes raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel. Nous entendons ici les efforts intellectuels, physiques et mentaux que vous déployez dans votre travail.

Pas du tout pour cette raison	Très peu	Un peu	Modérément	Fortement	Très fortement	Exactement pour cette raison
1	2	3	4	5	6	7

Au travail, je vais faire des efforts...

Car ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles.	1	2	3	4	5	6	7
Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
Car ce travail a une signification personnelle pour moi.	1	2	3	4	5	6	7

Déviante organisationnelle (Bennett & Robinson, 2000)

Comportements

Veillez évaluer à quel point vous avez émis les comportements suivants durant la dernière année :

Jama is 1	Rare ment 2	De temps en temps 3	Régulière ment 4	Souv ent 5	Très souvent 6	À chaque jour 7
-----------------	-------------------	---------------------------	------------------------	------------------	----------------------	-----------------------

J'ai passé trop de temps à fantasmer ou rêvasser plutôt qu'à travailler.	1	2	3	4	5	6	7
J'ai pris des pauses supplémentaires ou plus longs que ce qui est acceptable à mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
Je suis arrivé en retard au travail sans autorisation.	1	2	3	4	5	6	7
J'ai négligé de suivre les instructions de mon supérieur.	1	2	3	4	5	6	7
J'ai intentionnellement travaillé plus lentement que ce que je suis capable.	1	2	3	4	5	6	7
J'ai mis peu d'efforts dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7

Annexe G :

Échelles utilisées dans le questionnaire des étudiants

(Article 1, étude 3)

Autonomie dans la tâche (Gagné, 2003; Sheldon & Gunz, 2009)

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyenne ment en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Lors de la tâche d'aujourd'hui...

J'ai eu la possibilité de faire des choix. 1 2 3 4 5 6 7

J'étais d'accord avec ce qu'on me demandait de faire. 1 2 3 4 5 6 7

Je pouvais donner mon opinion et exprimer mes sentiments. 1 2 3 4 5 6 7

Motivation identifiée envers la tâche (Guay, Vallerand, Blanchard, 2000)

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyenne ment en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Quelles sont les raisons pour lesquelles vous avez décidé de faire cette tâche?

Parce que j'ai choisi de la faire pour mon bien. 1 2 3 4 5 6 7

Parce que j'ai cru que c'était important pour moi. 1 2 3 4 5 6 7

Parce que je trouvais que c'était bon pour moi. 1 2 3 4 5 6 7

Annexe H :
Document apparaissant comme suppléments en ligne pour
l'article 2

RUNNING HEAD: ONLINE SUPPLEMENTS for Transformational Leadership and
Violence

ONLINE SUPPLEMENTS for
Transformational leadership and psychological workplace violence: A multilevel
and longitudinal test

These online technical appendices are to be posted on the journal website and hot-linked to the manuscript. If the journal does not offer this possibility, these materials can alternatively be posted on one of our personal websites (we will adjust the in-text reference upon acceptance).

We would also be happy to have some of these materials brought back into the main manuscript as Appendices if you deem it useful. We developed these materials mostly to provide additional technical information and to keep the main manuscript from becoming needlessly long.

Preliminary Measurement Models

Preliminary measurement models were estimated using the robust weighted least square estimator (WLSMV) available in Mplus 7.2 (Muthén & Muthén, 2014), which has been found to outperform Maximum Likelihood (ML) estimation with Likert-type ordered-categorical items including 5 or less response categories (such as those used in this study to assess transformational leadership [TFL] and need satisfaction) or when response categories follow asymmetric thresholds (such as those used in this study to assess violence; e.g., Bandalos, 2014; Finney, & DiStefano, 2006, 2013; Flora, & Curran, 2004). To account for the fact that some respondents had some missing data within a specific time wave, or had failed to answer one of the time waves, all models were estimated based on the full information that was available, based on algorithms implemented in Mplus for WLSMV estimation (Asparouhov & Muthén, 2010; Enders, 2010). Under missing at random assumptions (MAR), these procedures allow missing data to be conditional on all variables included in the model, which includes the variables themselves at preceding time points in the longitudinal panel design used here (e.g., Morin, Meter et al., 2016). In these models, a priori correlated uniquenesses between matching indicators utilized at the different time-points were included to avoid converging on biased and inflated stability estimates (Jöreskog, 1979; Marsh, 2007). This inclusion reflects the fact that indicators' unique variance is known to emerge in part from shared sources of influences over time.

The first model of configural invariance simply assumed the same measurement model at both time points for psychological workplace violence and need satisfaction, without adding any invariance constraint to the model. In this model all instruments

(TFL at Time 1, psychological workplace violence at Time 1 and 2, and need satisfaction at Time 1 and 2) were modelled with exploratory structural equation model specifications (ESEM; Marsh, Morin, Parker & Kaur, 2014; Morin, Marsh, & Nagengast, 2013), allowing for the presence of small cross-loadings between items and conceptually-adjacent non-target factors. Simulation studies and studies of simulated data have shown that ESEM generally tends to result in more adequate and less biased estimates of the correlations among conceptually adjacent constructs, and will still provide unbiased estimates of factor correlations when the underlying population model corresponds to the independent cluster assumption (i.e. no cross loadings) of confirmatory factor analyses (Asparouhov & Muthén, 2009; Marsh, Lüdtke, Nagengast, Morin, & Von Davier, 2013; Schmitt & Sass, 2011; for a review, see Asparouhov, Muthén, & Morin, 2015).

In the current study, the two global dimensions underlying the psychological workplace violence instrument at each time point (person-related violence and work-related violence) were estimated using confirmatory target rotation, which allows for an a priori specification of which items present their main loadings on which factors, while targeting all cross-loadings to be as close to zero as possible. A similar specification was used for the need satisfaction instrument, where 3 global dimensions were estimated at each time point (need for autonomy, need for relatedness, and need for competence). Similarly, given the high levels of conceptual overlap previously reported among the TFL subscales (Antonakis et al., 2003) as well as our interest in the relations between violence and a global climate factor of TFL, a bifactor-ESEM model (Morin, Arens, & Marsh, 2016; Reise, 2012) was used to estimate a global TFL

factor while also controlling for the six subscale-specific factors (only the global factor is used for hypothesis testing in this study). This specification is in line with the previously reported hierarchical structure of this instrument (Avolio et al., 1999) but shows greater flexibility in the estimation of the global factor using information from all items (Gignac, 2007; Morin, Arens, & Marsh, 2016; Reise, 2012). In sum, the overarching model included three sets of ESEM factors at Time 1 (one set of two factors for violence, one set of three factors for need satisfaction, and one bifactor set of factors including one global and six specific factors for TFL) and two sets of ESEM factors at Time 2 (one set of two factors for violence, and one set of three factors for need satisfaction). Cross loadings were freely estimated between factors forming a single set at each time point (but targeted to be as close to zero as possible), but not between factors forming different sets, or estimated at different time points.

Tests of measurement invariance across time points were conducted to verify that the meaning of the constructs had not changed over time points (e.g., Meredith, 1993; Millsap, 2011). These tests were performed in the following sequence (Meredith, 1993; Millsap, 2011; Morin, Moullec, et al., 2011): (i) configural invariance (same measurement model), (ii) weak invariance (invariance of the factor loadings); (iii) strong invariance (invariance of the loadings and thresholds; with ordered categorical Likert items, thresholds reflect the points at which the scores change from one category to another and replace the intercepts); (iv) strict invariance (invariance of the loadings, thresholds, and uniquenesses). Given our decision to rely on factor scores in the estimation of the main model, a critical assumption of our analyses was that the measurement model underlying the constructs would prove to be strictly invariant

across time points (see Millsap, 2011). If this was not the case, it would imply that different constructs were measured at each time points, which would introduce measurement errors in our estimates of change over time.

The fit of these models was evaluated using various indices as operationalized in Mplus 7.2 in conjunction with the WLSMV estimator (Hu & Bentler, 1999; Yu, 2002): the WLSMV Chi-square statistic (χ^2), the Comparative Fit Index (CFI), the Tucker-Lewis Index (TLI), and the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) and its 90% confidence interval. These fit indices are interpreted as in ML/MLR estimation, with values greater than .90 and .95 for both the CFI and TLI considered to be respectively indicative of adequate and excellent fit to the data. Values smaller than .08 or .06 for the RMSEA support respectively acceptable and excellent model fit. However, the estimated WLSMV chi-square values are not exact, but rather "estimated" as the closest integer necessary to obtain a correct p-value. Thus, in practice, only the *p*-value should be interpreted. This specificity of the WLSMV chi-square explains why sometimes the chi-square values and resulting CFI values can be non-monotonic with model complexity. For the CFI, any increase when constraints are added should thus simply be interpreted as random, rather than as an improvement in fit. This specificity is especially important for the chi square difference tests, which cannot be computed by hand but needs to be conducted via Mplus' DIFFTEST function ($MD\Delta\chi^2$; Asparouhov, & Muthén, 2006; Muthén, 2004). However, as the χ^2 , $MD\Delta\chi^2$ tends to be oversensitive to sample size and to minor misspecifications. It is thus generally recommended to use additional indices to complement $MD\Delta\chi^2$ when comparing nested models, such as in a sequence of measurement invariance test (Chen,

2007; Cheung, & Rensvold, 2002). In these sequences, a CFI decline of .01 or less and a RMSEA increase of .015 or less between a model and the preceding model in the invariance hierarchy indicates that the measurement invariance hypothesis should not be rejected.

However, there are still very few investigation of the efficacy of these fit indices and cut-off scores in the context of WLSMV estimation (e.g., Yu, 2002) and, more importantly, to relatively complex models involving multiple factors and time points such as the models used in the present study (Marsh, Hau, & Grayson, 2005; Marsh, Hau, & Wen, 2004). Thus, these cut-off scores should be considered as rough guidelines. Marsh et al. (2004, 2005) also suggest that inspection of fluctuations in fit indices that correct for parsimony (TLI and RMSEA) may be important given the large number of estimated parameters and the fact that these indices can improve when constraints are added to a model. These recommendations were followed in the present study.

Results from the measurement invariance tests are reported in Table S1. The initial model of configural invariance, where the model was set to be the same at both measurement points without any additional added constraints, provided an excellent level of fit to the data according to the RMSEA (.018), CFI (.977) and TLI (.973). Invariance constraints were progressively added to this model, and none of them resulted in a decrease in fit close to the recommended guidelines, thus fully supporting the measurement invariance of this model. Factor scores used in the main analysis were thus saved from the model of strict invariance.

Table S1

Results from the Longitudinal Invariance Tests of the Measurement Model

<i>Models</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>RMSEA (90% CI)</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	$MD\Delta\chi^2$	Δdl	$\Delta RMSEA$	ΔCFI	ΔTLI
M1. Configural Invariance	2785.982*	2444	.018 (.015-.022)	.977	.973	-	-	-		
M2. Weak invariance (+loadings)	2818.883*	2498	.018 (.014-.021)	.978	.975	61.144	54	+0.000	+0.001	+0.002
M3. Strong invariance (+thresholds)	2907.523*	2579	.018 (.014-.021)	.978	.975	58.495	81	+0.000	+0.000	+0.000
M4. Strict invariance (+uniquenesses)	2929.536*	2605	.017 (.013-.021)	.978	.976	31.340	26	-0.001	+0.000	+0.001

Note. χ^2 = WLSMV chi square; *df* = degrees of freedom; *RMSEA* = Root mean square error of approximation; *90% CI* = 90% Confidence Interval for the RMSEA; *CFI* = Comparative fit index; *TLI* = Tucker-Lewis index; Δ since previous model; $MD\Delta\chi^2$: chi square difference test based on the Mplus DIFFTEST function for WLSMV estimation.

* = $p \leq .01$.

Table S2

Factor Loadings

Strict invariance model	TFL		T1 Violence (PV)		T1 Violence (WV)		T1 Autonomy		T1 Relatedness		T1 Competence	
	Est.	Uniq.	Est.	Uniq.	Est.	Uniq.	Est.	Uniq.	Est.	Uniq.	Est.	Uniq.
Indicator 1	.651	.525	.825	.258	<i>.048</i>		.415	.596	<i>.328</i>		<i>.100</i>	
Indicator 2	.579	.308	.773	.241	<i>.126</i>		.324	.897	<i>-.010</i>		<i>-.017</i>	
Indicator 3	.701	.432	.805	.188	<i>.123</i>		.439	.800	<i>.018</i>		<i>-.069</i>	
Indicator 4	.704	.446	.963	.154	<i>-.059</i>		.651	.533	<i>.045</i>		<i>.110</i>	
Indicator 5	.564	.480	.967	.163	<i>-.072</i>		.539	.666	<i>.093</i>		<i>-.010</i>	
Indicator 6	.601	.511	<i>-.187</i>		.936	.349	<i>.464</i>		.803	.412	<i>-.170</i>	
Indicator 7	.774	.323	<i>-.108</i>		.887	.344	<i>-.104</i>		.350	.547	<i>-.033</i>	
Indicator 8	.758	.346	<i>.185</i>		.617	.415	<i>.100</i>		.419	.682	<i>.244</i>	
Indicator 9	.592	.431	<i>.155</i>		.684	.350	<i>.114</i>		.679	.479	<i>-.034</i>	
Indicator 10	.733	.303	<i>.198</i>		.553	.493	<i>-.046</i>		.473	.688	<i>.241</i>	
Indicator 11	.580	.438	<i>.093</i>		.665	.457	<i>-.012</i>		.770	.425	<i>-.048</i>	
Indicator 12	.797	.327					<i>-.090</i>		<i>.025</i>		.732	.455
Indicator 13	.717	.350					<i>.132</i>		<i>-.116</i>		.863	.264
Indicator 14	.667	.353					<i>-.204</i>		<i>.225</i>		.589	.552
Indicator 15	.793	.295					<i>.056</i>		<i>.079</i>		.646	.546
Indicator 16	.661	.325										
Indicator 17	.803	.311										
Indicator 18	.661	.370										
Indicator 19	.649	.293										
Indicator 20	.616	.355										
Indicator 21	.668	.457										
Indicator 22	.651	.482										
Indicator 23	.544	.472										
Indicator 24	.852	.106										

Factor Loadings (continued)

Strict invariance model	T2 Violence (PV)		T2 Violence (WV)		T2 Autonomy		T2 Relatedness		T2 Competence	
	Est.	Uniq.	Est.	Uniq.	Est.	Uniq.	Est.	Uniq.	Est.	Uniq.
Indicator 1	.811	.274	<i>.055</i>		.380	.609	<i>-.009</i>		<i>-.018</i>	
Indicator 2	.756	.252	<i>.142</i>		.305	.914	<i>.295</i>		<i>-.074</i>	
Indicator 3	.789	.198	<i>.139</i>		.410	.831	<i>.016</i>		<i>.119</i>	
Indicator 4	.961	.167	<i>-.068</i>		.491	.562	<i>.041</i>		<i>-.011</i>	
Indicator 5	.965	.177	<i>-.083</i>		.510	.699	<i>.085</i>		<i>-.037</i>	
Indicator 6	<i>-.165</i>		.951	.297	<i>-.114</i>		.775	.486	<i>.107</i>	
Indicator 7	<i>-.096</i>		.906	.296	<i>.098</i>		.325	.597	<i>-.187</i>	
Indicator 8	<i>.170</i>		.653	.383	<i>.447</i>		.370	.675	<i>.255</i>	
Indicator 9	<i>.141</i>		.717	.318	<i>.116</i>		.637	.534	<i>-.037</i>	
Indicator 10	<i>.183</i>		.590	.462	<i>-.026</i>		.421	.691	<i>.253</i>	
Indicator 11	<i>.085</i>		.700	.417	<i>-.004</i>		.737	.494	<i>-.054</i>	
Indicator 12					<i>-.074</i>		<i>.022</i>		.752	.434
Indicator 13					<i>.117</i>		<i>-.100</i>		.882	.250
Indicator 14					<i>-.187</i>		<i>.196</i>		.607	.531
Indicator 15					<i>.031</i>		<i>.068</i>		.657	.512

Note. Target loadings are shown in **bold**, all target loadings are significant ($p < .01$); Cross-loadings are shown in *italic*; Est. = Standardized parameter estimate of the factor loading; Uniq. = Uniqueness, TFL = Transformational leadership, PV = Person-related violence, WV = Work-related violence.

References Used in the Supplements

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*, 261-295. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Asparouhov, T. & Muthén, B. O. (2006). *Robust chi-square difference testing with mean and variance adjusted statistics*.
www.statmodel.com/examples/webnote.shtml#web10
- Asparouhov, T. & Muthén, B. O. (2009). Exploratory structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, *16*, 397-438. doi: 10.1080/10705510903008204
- Asparouhov, T. & Muthén, B. O. (2010). *Weighted Least Square estimation with missing data*. www.statmodel.com/download/GstrucMissingRevision.pdf
- Asparouhov, T., Muthén, B. O., & Morin, A. J. S. (2015). Bayesian structural equation modeling with cross-loadings and residual covariances. *Journal of Management*, *41*, 1561-1577.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*, 441-462. doi: 10.1348/096317999166789
- Bandalos, D. L. (2014). Relative performance of categorical diagonally weighted least squares and robust maximum likelihood estimation. *Structural Equation Modeling*, *21*, 102-116. doi: 10.1080/10705511.2014.859510

- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling, 14*, 464-504. doi: 10.1080/10705510701301834
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling, 9*, 233-55. doi:10.1207/S15328007SEM0902_5
- Finney S. J., & DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock, & R. O. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling: A Second Course* (pp. 269-314). Greenwich, CO: IAP.
- Finney S. J., & DiStefano, C. (2013). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock, & R. O. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling: A Second Course, second edition* (pp. 439-492). Greenwich, CO: IAP.
- Flora, D. B. & Curran, P. J. (2004). An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data. *Psychological Methods, 9*, 466-491. doi: 10.1037/1082-989X.9.4.466
- Gignac, G. E. (2007). Multi-factor modeling in individual differences research: Some recommendations and suggestions. *Personality and Individual Differences, 42*, 37-48. doi:10.1016/j.paid.2006.06.019
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*, 1-55. doi: 10.1080/10705519909540118

- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1976). Statistical models and methods for test-retest situations. In D. N. M. De Gruijter & L. J. T. Var Der Kamp (Eds.), *Advances in psychological and educational measurement* (pp. 135-157). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Marsh, H. W. (2007). *Application of confirmatory factor analysis and structural equation modeling in sport/exercise psychology*. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Éds.), *Handbook of on Sport Psychology* (3rd ed.). New York, NY: Wiley.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Grayson, D. (2005). Goodness of fit evaluation in structural equation modeling. In A. Maydeu-Olivares & J. McArdle (Eds.), *Psychometrics. A Festschrift to Roderick P. McDonald* (pp. 275-340). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in over-generalizing Hu & Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, *11*, 320-341. doi: 10.1207/s15328007sem1103_2
- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Nagengast, B., Morin, A. J. S., & Von Davier, M. (2013). Why item parcels are (almost) never appropriate: Two wrongs do not make a right—Camouflaging misspecification with item parcels in CFA models. *Psychological Methods*, *18*, 257-284. doi: 10.1037/a0032773
- Marsh, H. W., Morin, A. J. S., Parker, P. D., & Kaur, G. (2014). Exploratory structural equation modelling: An integration of the best features of exploratory

- and confirmatory factor analyses. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 85-110. doi: 10.1146/annurev-clinpsy-032813-153700
- Meredith, W. (1993). Measurement invariance, factor analysis and factorial invariance. *Psychometrika*, 58, 525-543. doi 10.1007/BF02294825
- Millsap, R. E. (2011). *Statistical approaches to measurement invariance*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Morin, A. J. S., Arens, A. K., & Marsh, H. W. (2016). A bifactor exploratory structural equation modeling framework for the identification of distinct sources of construct-relevant psychometric multidimensionality. *Structural Equation Modeling*, 23, 113-139.
- Morin, A. J. S., Marsh, H. W., & Nagengast, B. (2013). Exploratory structural equation modeling. In Hancock, G. R., & Mueller, R. O. (Eds.). *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., pp. 395-436). Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.
- Morin, A. J. S., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J.-S., Gagné, M., & Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' perceptions of the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*. doi: 10.1177/0018726715602046
- Morin A. J. S., Moullec G., Maïano C., Layet, L., Just, J.-L., & Ninot G. (2011). Psychometric properties of the Center for Epidemiologic Studies Depression Scale (CES-D) in French Clinical and Non-Clinical Adults. *Epidemiology and Public Health*, 59, 327-340. doi: 10.1016/j.respe.2011.03.061

Muthén, B. O. (2004). *Mplus Technical Appendices*.

<http://www.statmodel.com/techappen.shtml>.

Muthén, L., & Muthén, B. O. (2014). *Mplus user's guide, V.7.2*. Los Angeles, CA:

Muthén & Muthén.

Reise, S. P. (2012). The rediscovery of bifactor measurement models. *Multivariate Behavioral Research*, *47*, 667–696. doi: 10.1080/00273171.2012.715555

Schmitt, T. A., & Sass, D. A. (2011). Rotation criteria and hypothesis testing for exploratory factor analysis: implications for factor pattern loadings and interfactor correlations. *Educational & Psychological Measurement*, *71*, 95-113. doi: 10.1177/0013164410387348

Yu, C. Y. (2002). *Evaluating cutoff criteria of model fit indices for latent variable models with binary and continuous outcomes*. Los Angeles, CA: University of California.

Annexe I :
Formulaire de consentement des employés
(Article 2)

CONSETEMENT DE PARTICIPATION AU SONDAGE CHEZ COMPAGNIE .

Par la présente, je déclare consentir à participer à un programme de recherche mené par Mme Marylène Gagné du département de gestion, École de Gestion John- Molson de l'Université Concordia. Téléphone: 514-848-2424 poste 2775. Courriel: mgagne@jmsb.concordia.ca.

A. BUT DE LA RECHERCHE

On m'a informé(e) du but de la recherche, soit l'examen des meilleures pratiques de gestion pour améliorer l'engagement et le bien-être des employés. Cette recherche consiste à demander aux employés et aux gestionnaires de chez COMPAGNIE de compléter un sondage.

B. PROCÉDURES

Nous vous demandons aujourd'hui de compléter le sondage sur la motivation des employés, ce qui devrait vous prendre environ 20 minutes. Nous vous recommandons de compléter le sondage en une seule session. Vous pourriez remarquer que certaines questions sont semblables. Cette procédure est essentielle afin d'obtenir des résultats fiables. Nous vous demandons donc de répondre à TOUTES les questions pour que nous puissions donner des résultats fiables et valides à COMPAGNIE

Nous identifierons votre sondage par un code numérique personnel pour préserver la confidentialité de vos réponses individuelles. COMPAGNIE ne recevra aucune réponse individuelle, mais recevra plutôt un rapport de résultats agrégés. Nous avons signé une entente de confidentialité avec COMPAGNIE qui protège votre identité et l'identité de COMPAGNIE dans toute présentation ou publication des résultats dans des revues scientifiques. Toutes les données obtenues lors de ce sondage sont sauvegardées sur un serveur sécurisé, localisé à l'Université Concordia. Les données seront traitées exclusivement à partir d'ordinateurs sécurisés.

C. CONDITIONS DE PARTICIPATION

Vous ne courez aucun risque en participant à ce sondage. Par contre, votre participation peut engendrer plusieurs bénéfices. Elle contribuera à développer des informations et des interventions utiles pour COMPAGNIE et à tester de nouvelles idées et interventions en gestion. Vous bénéficierez donc à long terme en aidant COMPAGNIE à améliorer ses pratiques de gestion.

- Je comprends que je peux retirer mon consentement et interrompre ma participation à tout moment, sans conséquences négatives.
- Je comprends que ma participation à cette étude est CONFIDENTIELLE (c.-à-d. le chercheur connaît mon identité mais ne la révélera pas)
- Je comprends que les données de cette étude peuvent être publiées
- Je comprends le but de la présente étude ; je sais qu'elle ne comprend pas de motifs cachés dont je n'aurais pas été informé(e).

J'AI LU ATTENTIVEMENT CE QUI PRÉCÈDE ET JE COMPRENDS LA NATURE DE L'ENTENTE. JE CONSENS LIBREMENT ET VOLONTAIREMENT à PARTICIPER à CETTE ÉTUDE. LA COMPLÉTION DU SONDAGE DE MA PART SIGNIFIE QUE JE CONSENS à PARTICIPER à CETTE RECHERCHE.

Si vous avez des questions concernant vos droits en tant que participant à l'étude, nous vous prions de contacter Adela Reid, Agente d'éthique en recherche/conformité, Université Concordia, au 514-848-2424 poste 7481 ou par courriel: adela.reid@concordia.ca.

*** VEUILLEZ CONSERVER CE DOCUMENT POUR VOS DOSSIERS ***

Annexe J :
Échelles utilisées dans le questionnaire des employés
(Article 2)

Leadership transformationnel (Bass & Avolio, 1995)

*Échelle protégée par droits d'auteur

Exposition indirecte à la violence psychologique envers les personnes

(Courcy, 2002)

Au cours des six (6) derniers mois, à quelle fréquence avez-vous observé des collègues ou patrons faire les comportements suivants dans votre unité de travail?

Jamais	1 à 2 fois (dans les six derniers mois)	3 à 5 fois (dans les six derniers mois)	Au moins 1 fois par mois	Au moins 1 fois par semaine	Tous les jours
1	2	3	4	5	6

1. Être bête avec quelqu'un.	1	2	3	4	5	6
2. Regarder quelqu'un de travers.	1	2	3	4	5	6
3. Faire des reproches à quelqu'un sans motif valable.	1	2	3	4	5	6
4. Insulter quelqu'un.	1	2	3	4	5	6
5. Passer des remarques sarcastiques, désobligeantes ou condescendantes (méchantes).	1	2	3	4	5	6

Exposition indirecte à la violence psychologique liée au travail

(Courcy, 2002)

Au cours des six (6) derniers mois, à quelle fréquence avez-vous observé des collègues ou patrons faire les comportements suivants dans votre unité de travail?

Jamais	1 à 2 fois (dans les six derniers mois)	3 à 5 fois (dans les six derniers mois)	Au moins 1 fois par mois	Au moins 1 fois par semaine	Tous les jours
1	2	3	4	5	6

6. Donner ou rajouter des tâches inutiles à une personne.	1 2 3 4 5 6
7. Surcharger une personne de travail sans que la situation ne l'exige.	1 2 3 4 5 6
8. Ne pas répondre aux demandes légitimes d'une personne.	1 2 3 4 5 6
9. Ne pas tenir compte des idées d'une personne (bonnes ou mauvaises).	1 2 3 4 5 6
10. Retenir l'information ou induire en erreur une personne pour la réalisation de son travail.	1 2 3 4 5 6
11. Ne pas donner le matériel ou les informations demandées à une personne.	1 2 3 4 5 6

Satisfaction des besoins psychologiques (Van den Broeck et al., 2010)

1. Certaines personnes avec qui je travaille sont de vrais amis pour moi.	1 2 3 4 5
2. Si j'avais le choix, je m'y prendrais autrement pour faire mon travail.	1 2 3 4 5
3. Je peux accomplir même les tâches les plus difficiles dans mon travail.	1 2 3 4 5
4. J'ai l'impression de pouvoir être moi-même au travail.	1 2 3 4 5
5. Au travail, j'ai le sentiment de faire partie d'une équipe.	1 2 3 4 5
6. Je maîtrise bien mes tâches dans mon travail.	1 2 3 4 5
7. Mes tâches correspondent à ce que je veux vraiment faire au travail.	1 2 3 4 5
8. À mon travail, je n'ai pas vraiment de contact avec les autres.	1 2 3 4 5
9. Je ne me sens pas vraiment compétent(e) dans mon travail.	1 2 3 4 5

10. Au travail j'ai souvent l'impression de devoir suivre les ordres des autres.	1	2	3	4	5
11. Au travail, je ne ressens pas de lien avec les autres.	1	2	3	4	5
12. Je me sens capable de faire mon travail.	1	2	3	4	5
13. Au travail, je peux parler avec d'autres personnes de choses qui sont vraiment importantes pour moi.	1	2	3	4	5
14. Je suis bon(ne) dans ce que je fais dans mon travail.	1	2	3	4	5
15. Je me sens souvent seul lorsque nous sommes entre collègues.	1	2	3	4	5
16. Au travail, je me sens forcé(e) de faire des choses que je ne veux pas faire.	1	2	3	4	5
17. Je doute d'être capable de bien faire mon travail.	1	2	3	4	5