

Déviance constructive :

Une revue de littérature systématique de la place du manager

1. RÉSUMÉ

Une littérature abondante s'intéresse aux comportements déviants. Dans un environnement professionnel où les règles et les normes sont généralement considérées comme nécessaires à la bonne marche de l'entreprise, les comportements déviants sont souvent découragés voire réprimés par le management. Cependant, certains de ces comportements sont considérés comme constructifs et même encouragés. Cela nous conduit à nous interroger : comment le manager participe-t-il à la construction des comportements constructivement déviants de ses subordonnés ? Pour répondre à cette question, nous menons une revue de littérature systématique sur 54 articles parus entre 2014 et 2022.

Cette étude fait suite à la revue de littérature de Vadera, Pratt et Mishra parue en 2013. Elle permet de compléter les antécédents managériaux préalablement identifiés et de montrer qu'ils influencent directement mais aussi indirectement, les mécanismes qui génèrent la déviance constructive. Notre étude met également en lumière les limites du modèle proposé il y a dix ans en montrant l'existence de conditions modératrices pouvant empêcher l'émergence de comportements constructivement déviants. Finalement, nous intégrons les études sur les réponses des managers aux comportements constructivement déviants et proposons que le manager, par son évaluation, permette la qualification de la déviance comme « constructive », sans pour autant la valoriser.

Mots clés : Déviance constructive, Revue de littérature systématique, Manager, Normes et règles

2. INTRODUCTION

La déviance constructive est un comportement qui outrepassé les normes d'un groupe de référence dans le but de bénéficier à ce groupe de référence tout en se conformant à des hypernormes (Vadera et al., 2013). C'est un terme ombrelle qui regroupe les comportements de prise en charge (E. W. Morrison & Phelps, 1999), de performance créative (Amabile, 1996), de comportements extrarôle (Van Dyne et al., 1995) et contre rôle (Staw & Boettger, 1990), d'expression (Van Dyne & LePine, 1998), de revendications (Ashford et al., 1998), de lanceur d'alerte (Miceli & Near, 2002), de comportements prosociaux (O'Reilly & Chatman, 1986), et prosociaux briseurs de règles (E. W. Morrison, 2006), des comportements organisationnels citoyens (Crant, 2000), ou de radicalisme tempéré (Meyerson & Scully, 1995) (voir en Annexe A pour le tableau des définitions).

En 2013, Vadera, Pratt et Mishra proposaient, via une revue de littérature systématique, de comprendre comment et pourquoi les employés s'engageaient dans des comportements constructivement déviants. Leur travail aboutissait à un modèle mettant en avant les caractéristiques individuelles, collectives, managériales et organisationnelles générant la motivation intrinsèque, le sentiment d'obligation et de pouvoir provoquant des comportements constructivement déviants. Dans ce modèle, seules les caractéristiques managériales engendraient les trois mécanismes, montrant ainsi le rôle prépondérant du management dans l'apparition de ces comportements. Dans la section suivante, nous allons les présenter ainsi que les mécanismes managériaux qui les génèrent.

Figure 1
An Emergent Model of Constructive Deviance

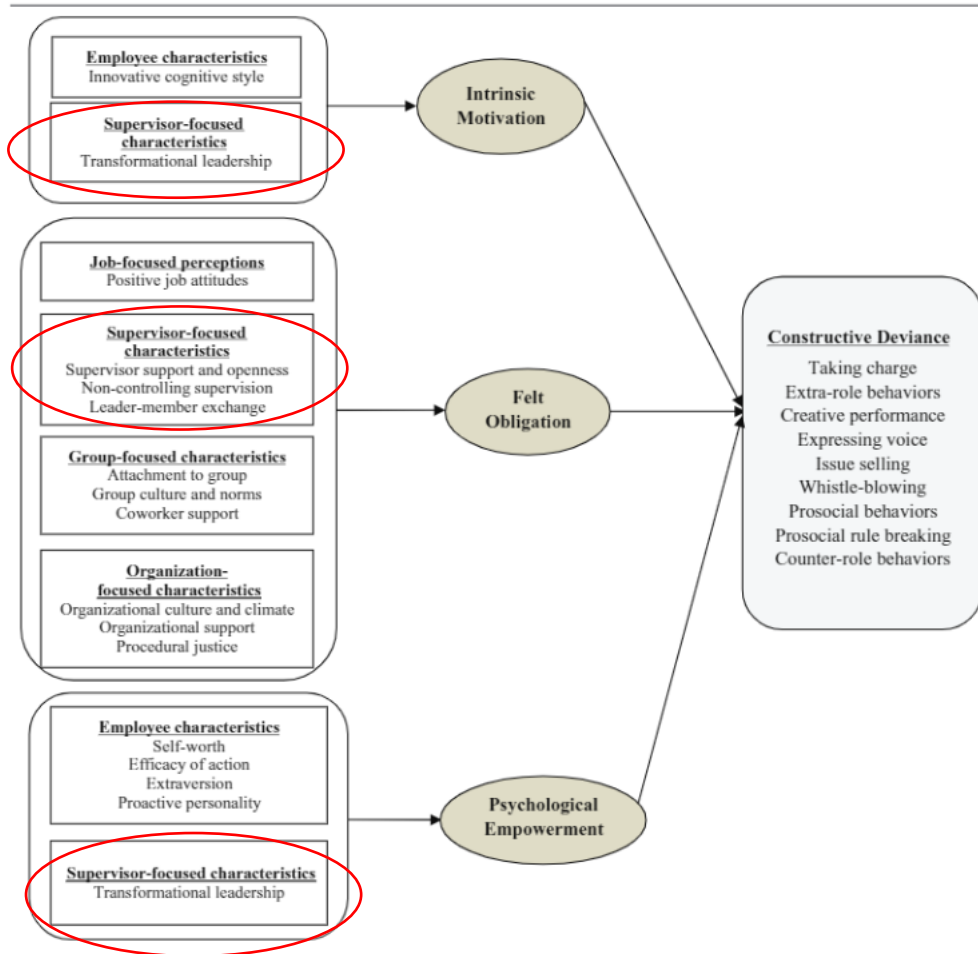


Figure 1 : Modèle de Vadera, Pratt et Mishra 2013

2.1. MECANISME N°1 : LE MANAGEMENT ET LA MOTIVATION INTRINSEQUE

La motivation intrinsèque est un des trois mécanismes qui génèrent la déviance constructive (Vadera et al., 2013). C'est le phénomène qui pousse à réaliser une tâche parce qu'elle est intéressante ou procure de la joie (Deci & Ryan, 1985). Ce mécanisme peut être généré par un style de management transformationnel (Schmitt et al., 2016) où les managers développent une vision attractive du futur, inspirent leurs subordonnés, leur apportent des retours de qualités et les motivant à atteindre de haut niveau de performance (Bass, 1985).

2.2. MECANISME N°2 : LE MANAGEMENT ET L'OBLIGATION RESSENTIE

La théorie de l'échange social de Blau (1964) suggère que les subordonnés ont tendance à ressentir une obligation de rendre aux superviseurs ce qu'ils ont reçu d'eux au-delà de leur relation contractuelle. D'après Vadera, Pratt et Mishra, ce mécanisme peut être généré par un management ouvert, basé sur le soutien, l'absence de contrôle et par une bonne relation entre le superviseur et son subordonné (Graen & Uhl-Bien, 1995), cette dernière est basée sur la confiance, le respect et une appréciation mutuelle. À l'opposé d'une mauvaise relation qui se limiterait aux obligations contractuelles (Eisenberger et al., 2014; Graen & Uhl-Bien, 1995; Wayne et al., 1997), une bonne relation entre le superviseur et le subordonné crée une obligation ressentie qui peut se traduire par de la déviance constructive (Y. Han et al., 2018; T. Kim et al., 2015).

2.3. MECANISME N°3 : LE MANAGEMENT ET LE SENTIMENT DE POUVOIR

Comme chez Vadera, Pratt et Mishra en 2013, nous utilisons l'expression « sentiment de pouvoir » pour renvoyer à plusieurs variables qui fortifient l'individu, lui permettant ainsi de s'engager dans la déviance constructive. Vadera, Pratt et Mishra identifient à nouveau le rôle du management transformationnel pour générer un sentiment de pouvoir chez le subordonné.

Depuis la parution de leur revue de littérature systématique dans *Journal of Management* en 2013, Vadera, Pratt et Mishra ont été cités plus de 350 fois par la communauté académique (Cropanzano et al., 2017; M. Kim & Beehr, 2017; Uddin et al., 2018). Dix ans après sa parution, il est opportun de faire évoluer ce modèle en incorporant les nouvelles recherches ayant trait au management et à la déviance constructive. Ces dix dernières années ont par exemple vu émerger tout un pan de la littérature, ayant trait aux conséquences des comportements constructivement

déviant sur les managers (Frazier & Bowler, 2015; Frieder et al., 2015; B. Lin et al., 2016; Ma et al., 2020), absent du modèle originel.

La première partie de cette revue de littérature systématique sera donc consacrée à actualiser le modèle proposé par Vadera, Pratt et Mishra en 2013, en révélant de nouveaux modes de management qui engendrent les mécanismes à l'origine de la déviance constructive (Z. Han et al., 2019; X. Zhang et al., 2015), tout en limitant d'autres (Carnevale et al., 2020; Tsang-Lang et al., 2017). Elle mettra également en évidence l'influence du mode de management sur des caractéristiques traditionnellement considérées comme individuelles (Frieder et al., 2015; Shen et al., 2023; W. Zhu et al., 2015; Y. Zhu & Akhtar, 2019). Nous montrerons ensuite que la littérature a fait émerger des conditions modératrices, qui circonscrivent la relation entre les antécédents et les mécanismes (X. Lin et al., 2019; Xu et al., 2019).

Dans la seconde partie, nous intégrons les travaux sur les réponses des managers aux comportements constructivement déviants (B. Lin et al., 2016; Sarpong et al., 2018; Shepherd et al., 2019) et montrons que la bonne évaluation de la performance (Cheung et al., 2014; Harvey et al., 2017; Mertens et al., 2016) et le caractère exceptionnel de ces comportements (Macatangay & Roscoe, 2022; Macpherson et al., 2021) qui construisent l'aspect positif de la déviance constructive. Nous terminerons notre étude en montrant les obstacles auxquels elle s'est heurtée et en proposant des voies de recherches futures.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON

Pour construire notre revue de littérature systématique dans la continuité de l'étude de Vadera, Pratt et Mishra de 2013, nous avons repris les comportements qu'ils avaient identifiés comme étant constructivement déviants et nous nous en sommes servis comme mots clés pour notre

recherche. Nous avons donc cherché les termes « taking-charge », « extra-role behaviors », « creative performance », « expressing voice », « issue selling », « whistle-blowing », « prosocial behaviors », « prosocial rule breaking », « counter-role behaviors », « organizational citizenship behavior », « tempered radicalism » dans les titres et les résumés des bases de données EBSCO Business Source Ultimate et ProQuest One Business. Nous avons ajouté les termes « constructive deviance », « positive deviance », « creative deviance », « organizational expedience » et « functional disobedience », afin d'avoir une vision exhaustive de notre concept de déviance constructive ¹. Nous avons ensuite adjoint les mots « supervisory » ainsi que ses synonymes dans les thésaurus, « middle manager » et « middle management ». Nous avons limité notre recherche aux articles parus à partir de 2014, pour qu'elle ne fasse ressurgir que les résultats postérieurs à la revue de littérature systématique de Vadera, Pratt et Mishra.

Après avoir effectué la requête, nous avons obtenu 965 résultats, dont nous avons rejeté environ la moitié (475 articles) après avoir examiné leur résumé. Les articles rejetés étaient publiés dans des domaines adjacents aux sciences de gestion, comme la sociologie ou la psychologie ou se concentraient principalement sur l'individu, le groupe ou l'organisation, n'accordant qu'une place auxiliaire au management, qui était par exemple, une variable de contrôle parmi d'autres.

Nous avons par la suite utilisé le classement SJR en sciences de gestion pour assurer la fiabilité des articles sélectionnés. Le classement SJR a l'avantage de pondérer le nombre de citations par la qualité de la revue et le champ disciplinaire. Nous avons décidé de nous concentrer sur les 200 premières revues de ce classement et avons ainsi éliminé 205 articles de notre sélection pour ramener notre échantillon à 270 articles.

¹ Suivant les principes Rapid Evidence Assessment proposés par le Center for Evidence-Based Management (Barends et al, 2017)

Ensuite nous avons lu les introductions de chaque article, afin de vérifier s'ils renvoyaient bien à la définition de la déviance constructive mobilisée par Vadera et al 2013, c'est-à-dire des « Comportements qui dévient des normes de référence du groupe de manière à bénéficier à ce groupe pour se conformer à des hypernormes ». Cinquante-quatre articles correspondaient à cette définition, représentant notre échantillon final (voir figure 2 pour un schéma de la méthode de sélection des articles).

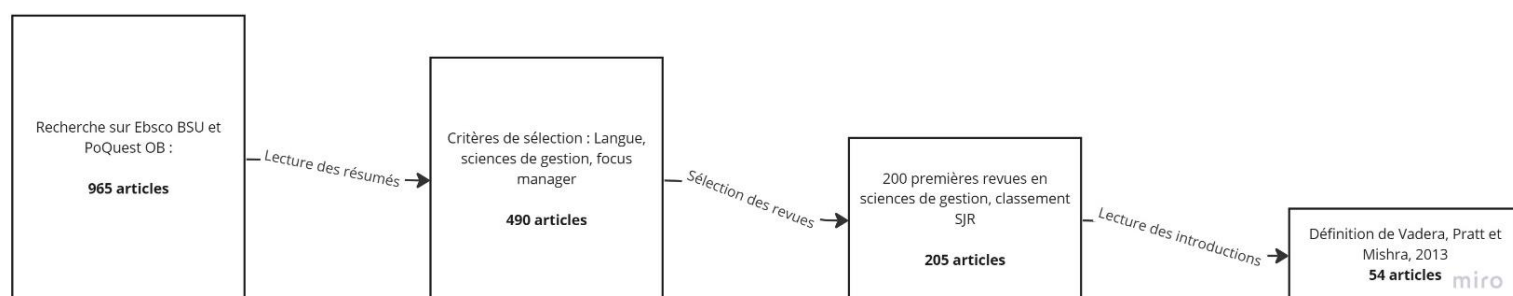


Figure 2 : Méthode de sélection des articles

3.2. DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON

Les 54 articles retenus pour mener notre revue de littérature systématique proviennent de 26 revues différentes dont les plus représentées étaient *International Journal of Contemporary Hospitality*, *International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Management*, *Leadership & Organization Development Journal*, *Personnel Review* et *The Leadership Quarterly*.

Concernant la méthodologie utilisée dans ces études, sur les 54 travaux mobilisés, cinquante ont utilisé une approche quantitative, un travail était de type mixte, deux étaient qualitatifs et un autre était purement conceptuel. Les 53 études empiriques ont couvert des zones géographiques diverses, avec cinq études menées en Amérique du Nord, quatre en Europe, une

en Afrique, une en Océanie et quarante et une en Asie. Cette répartition montre un changement de direction depuis la publication de la méta-analyse de Ng et Feldman en 2012 sur les comportements d'expression, dont près de 90% des études étaient menées dans des pays de l'Ouest (Ng & Feldman, 2012). Un seul article de notre échantillon ne spécifiait pas la localisation de son terrain.

Parmi les 54 articles sélectionnés, la majorité - soit 37 articles - traitait exclusivement des comportements d'expression. Les autres thématiques étaient moins représentées : 7 articles se concentraient sur la performance créative, 4 articles examinaient les comportements citoyens en entreprise, 2 articles portaient sur les comportements de prise en charge, et 2 autres articles se penchaient sur les comportements proactifs. En revanche, seul un article abordait la déviance constructive dans son ensemble, tandis qu'un autre article se focalisait spécifiquement sur la déviance créative.

3.3. ANALYSE DES ARTICLES DE L'ECHANTILLON

Une fois les articles sélectionnés, nous avons procédé au codage selon la méthode Yin, 2011. Tout d'abord nous avons élaboré un tableau Excel recensant l'objet d'étude, l'ancrage théorique, les définitions, les méthodologies, les principaux résultats, mais aussi les informations clés de la revue de littérature pour chaque étude. Nous avons ensuite effectué un codage théorique sur ce tableau afin de dégager les théories, les comportements, les conséquences et les mécanismes mis en avant. Ce codage nous permet de dégager les caractéristiques managériales, que l'on retrouve dans les théories, qui influencent les comportements constructivement déviants ainsi que leurs conséquences.

4. RÉSULTATS

4.1. LE MANAGER COMME ANTECEDENT DE LA DEVIANCE CONSTRUCTIVE

La littérature en management s'est principalement intéressée aux facteurs qui conduisent à la déviance constructive (Lloyd et al., 2015; Vadera et al., 2013). Cet intérêt particulier s'explique par le fait que les comportements qui composent la déviance constructive (prise en charge, performance créative, expression, comportements extrarôle...) ont souvent été considérés comme bénéfiques et encouragés (Frazier & Bowler, 2015; T. Kim et al., 2015; Y. Li & Sun, 2015; Mertens & Recker, 2020; X. Zhang et al., 2015), car ils améliorent la performance organisationnelle (T. Kim et al., 2015; B. Lin et al., 2016; Mertens et al., 2016). Vadera, Pratt et Mishra ont agrégé les connaissances à ce sujet dans leur revue de littérature systématique. Nous proposons une évolution de ce modèle au travers de trois parties : une sur les limites des modes de management préalablement identifiés comme générant de la déviance constructive, une sur les modes de management nouvellement identifiés comme générant de la DC et une sur les modes de management qui influencent les caractéristiques individuelles qui génèrent de la DC.

4.1.1 Limites du modèle de Vadera, Pratt et Mishra en 2013

Comme évoqué précédemment, un style de management transformationnel peut stimuler des comportements constructivement déviants en développant la motivation intrinsèque (Vadera et al., 2013). Néanmoins la littérature récente (Ma et al., 2020; Schmitt et al., 2016; Tsang-Lang et al., 2017) montre que dans un environnement de travail stressant, les employés ont tendance à mobiliser leurs ressources pour générer de la performance conventionnelle plutôt que constructivement déviante, selon la théorie de la conservation des ressources (Golembiewski, 2000).

D'autre part Vadera, Pratt et Mishra ont identifié qu'une bonne relation superviseur-subordonné génère un sentiment d'obligation. Pourtant, une excellente relation entre un superviseur et son subordonné a tendance à diminuer les comportements constructivement déviants (Y. Han et al., 2018). En effet, si le manager n'apparaît pas comme demandeur de ce type de comportements, ou si d'autres membres du groupe satisfont déjà à cette demande, les subordonnés seront moins enclins à s'engager dans ces comportements, car ils privilégient la préservation de leur bonne relation avec leur supérieur (Carnevale et al., 2020; Duan et al., 2019).

Ainsi, après avoir mis en évidence les limites du modèle de Vadera, Pratt et Mishra en y intégrant des recherches récentes, nous contribuons à l'enrichir avec de nouvelles caractéristiques managériales génératrices de DC.

4.1.2 Les nouveaux modes de management générateur de DC

Le management responsable prend en compte la société dans son ensemble et l'environnement pour créer de la valeur durablement (Pless et al., 2011). La littérature a fait émerger le rôle de ce type de management pour engendrer un sentiment d'obligation chez le subordonné pour la déviance constructive tournée vers le développement durable (Z. Han et al., 2019).

La *guanxi* est définie comme étant une relation informelle et particulière entre un leader et son subordonné qui sont alors liés par un engagement mutuel et de longs termes. Elle est composée d'une dimension affective, liée à la personne du superviseur, et un respect du concept de hiérarchie, impliquant de la déférence, de l'obéissance et de la loyauté de la part du subordonné et une attention paternelle de la part du superviseur (Davidson et al., 2017, p. 2). Une bonne

guanxi génère un sentiment de pouvoir propice à la déviance constructive chez le subordonné (Wang et al., 2019).

Nous avons donc enrichi le modèle de Vadera, Pratt et Mishra de 2013 de deux nouvelles caractéristiques managériales génératrices de DC. Dans la dernière partie, nous montrons que certains antécédents, considérés comme individuels, sont influencés par le mode de management.

4.1.3 L'influence des managers via les caractéristiques individuelles

Les émotions sont des ressentis courts à propos d'une situation ou de quelqu'un qui influencent les personnes dans leurs jugements, décisions et attitudes (Niven, 2015). Les émotions génèrent de la motivation intrinsèque, capable d'engendrer de la déviance constructive (Vadera et al., 2013).

Souvent présentées comme quelque chose d'incontrôlable, il est pourtant établi qu'il est possible d'influencer les émotions via des processus de régulation (Niven, 2015). Un sentiment d'insécurité, vécu dans le cadre d'un management ouvert, donnant l'impression aux employés d'être écoutés et défendus (Burris et al., 2008), mènera à des comportements constructivement déviants (Y. Zhu & Akhtar, 2019). Ces comportements seront intrinsèquement motivés par le fait de générer une amélioration (Lebel, 2016).

À l'inverse, dans la supervision abusive, le manager s'engage dans des comportements négatifs, mais non violents physiquement envers ses subordonnés (Tepper et al., 2001). Ce mode de management diminue les comportements constructivement déviants (Frazier & Bowler, 2015;

Frieder et al., 2015; Huang et al., 2020), en créant un sentiment d'insécurité chez les employés (Wu et al., 2020), qui empêche la motivation intrinsèque (Datu et al., 2018; M.-C. Han & Hwang, 2019).

Vadera, Pratt et Mishra ont montré qu'une attitude positive envers son emploi génère un sentiment d'obligation pour la déviance constructive, nous montrons que le sentiment d'insatisfaction généré par la supervision abusive peut également, sous certaines conditions, générer ce même mécanisme. En effet, la supervision abusive crée de l'insatisfaction chez les subordonnés (Frieder et al., 2015). Si cette insatisfaction reste à un niveau d'intensité modérée, elle donne lieu à un sentiment d'obligation pour la déviance constructive, comme une manière pour les subordonnés de résister (Pan et al., 2018) et ainsi de se redonner de l'autonomie dans la manière de travailler (Courpasson et al., 2012; Mowbray, 2018). En effet, lorsqu'un employé décide de dévier malgré un style de supervision abusive, il sera moins impacté par les effets négatifs de ce type de supervision (Frieder et al., 2015; Gopakumar & Singh, 2020).

La supervision abusive a donc des effets antagonistes sur la déviance constructive selon qu'elle annihile la motivation intrinsèque (Frazier & Bowler, 2015; Frieder et al., 2015; Huang et al., 2020) ou dynamise le sentiment d'obligation (Frieder et al., 2015).

Le statut perçu est l'évaluation du subordonné de sa place dans le groupe. Il est influencé par le comportement du superviseur, dont les actions en tant que figure d'autorité reflètent l'opinion collective du groupe (Janssen & Gao, 2015). Plus le subordonné perçoit son statut comme étant bon, plus il sera plus prêt à prendre des risques en adoptant des comportements constructivement déviants (X. Lin et al., 2019; Um-e-Rubbab & Naqvi, 2020; Y. Zhang et al., 2015). On sait que plusieurs styles de management influencent le statut perçu des employés.

Le manager bienveillant, par exemple, améliore le statut perçu de son subordonné (Y. Zhang et al., 2015), en les guidant, en leur permettant de se développer professionnellement, et au-delà, en les traitant comme des membres de leur famille (Shen et al., 2023).

Le management éthique, défini, comme « la démonstration de comportements appropriés dans les interactions personnelles et interpersonnelles, et la promotion de ses comportements auprès de ses subordonnés au travers d'une communication à double sens, de renforcement et de prise de décision » (Brown et al., 2005, p. 595) produit également des comportements constructivement déviants en améliorant le statut perçu du subordonné (Anderson et al., 2006; Hassan, 2015; Tsang-Lang et al., 2017; Walumbwa et al., 2010; W. Zhu et al., 2015).

À l'inverse, la supervision autoritaire, qui repose sur un contrôle absolu des subordonnés et une obéissance sans faille de ces derniers (Pellegrini & Scandura, 2008), diminue les comportements constructivement déviants des employés (Y. Li & Sun, 2015), en réduisant le statut perçu de l'employé (Y. Zhang et al., 2015).

Durant ces dix dernières années, la littérature a donc précisé le modèle de Vadera, Pratt et Mishra en dévoilant les limites aux caractéristiques identifiées mais aussi en en mettant à jour de nouvelles. De plus, certaines caractéristiques que l'on pensait purement individuelles sont influencées par le mode de management, montrant son importance pour engranger chez l'employé un état cognitif propice à la déviance (J. Zhang et al., 2009). Toutefois ces dispositions cognitives ne suffisent pas à ce que l'employé s'engage directement dans la déviance constructive, car des conditions modératrices peuvent empêcher l'employé d'initier des actions constructivement déviantes.

4.2 DEUX MODERATEURS : LA CONGRUENCE ET LA DISTANCE AU POUVOIR

La littérature récente démontre que les antécédents mis en lumière par Vadera, Pratt et Mishra ne génèrent pas nécessairement des actions constructivement déviantes (Afsar & Shahjehan, 2018; Elsaied, 2019; A. N. Li & Tangirala, 2021; Y. Li & Sun, 2015; Xin et al., 2021; Xu et al., 2019).

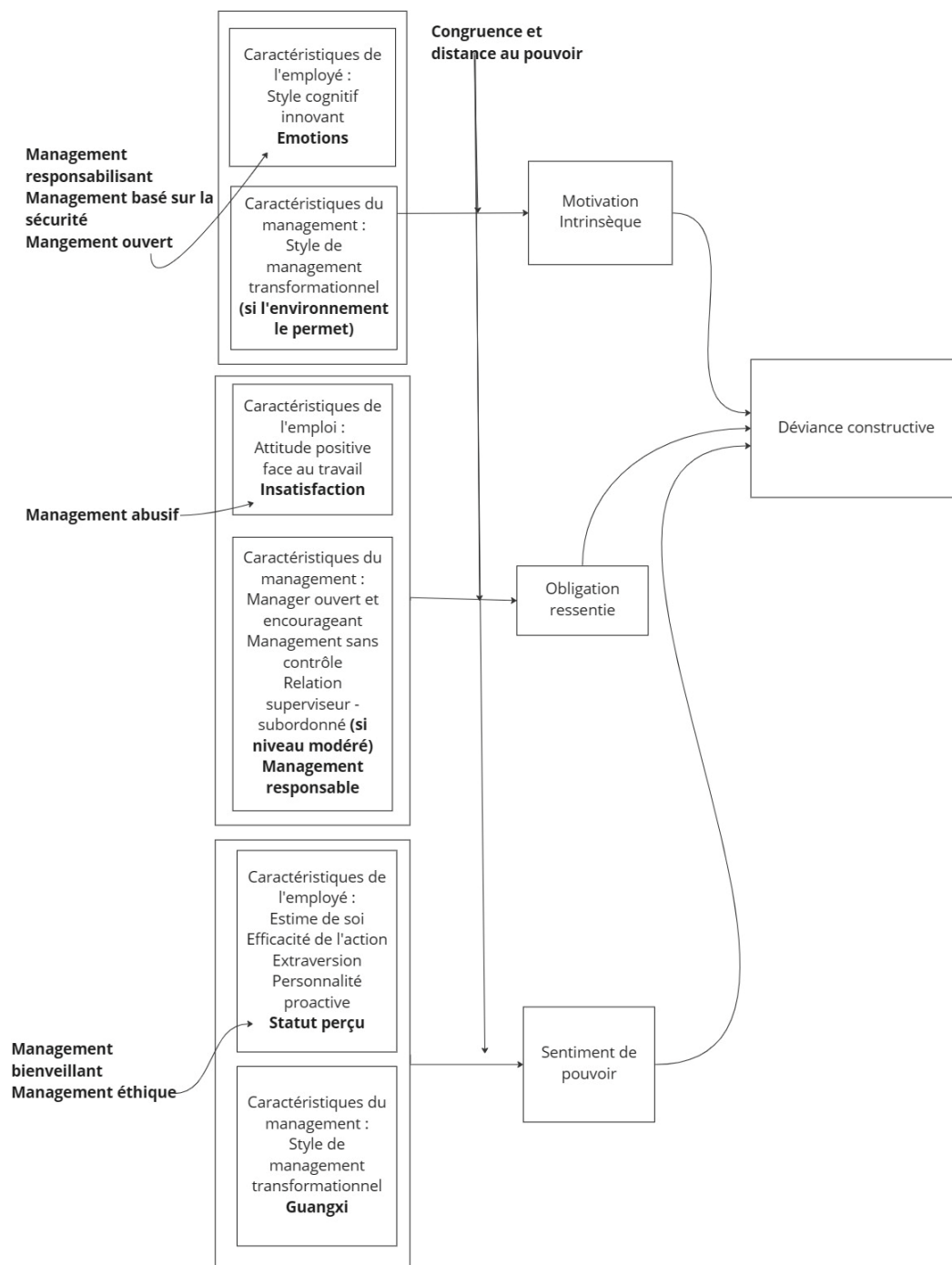
Les subordonnés qui partagent les mêmes valeurs que leurs superviseurs comprennent plus vite ce qui est attendu d'eux et décident d'aligner leurs actions avec celles de leur superviseur (Edwards & Cable, 2009). Notre revue de littérature systématique permet d'introduire cette congruence comme modérateur de l'engagement des employés dans des actes constructivement déviants. La congruence peut être immédiate, comme dans le cas où les subordonnés et les superviseurs partagent la même personnalité proactive, ce qui développera les comportements constructivement déviants (A. N. Li & Tangirala, 2021; Xu et al., 2019).

La congruence peut aussi découler d'une relation de proximité entre le superviseur et le subordonné (Brown & Treviño, 2009) où les employés reproduisent le comportement de leur n+1 (Y. Li & Sun, 2015). Si le manager adopte ou encourage un comportement constructivement déviant, et que sa démarche est perçue comme sincère, il génère chez l'employé ce même type de comportement (Bandura, 1977; Liu & Dong, 2020; Ma et al., 2020; Owens & Hekman, 2012; Zheng et al., 2022). À l'inverse, le phénomène s'observe avec des styles de management délétères, créant de l'ostracisation et du harcèlement qui diminuent les comportements constructivement déviants (Bai et al., 2021).

Parallèlement à la congruence avec le superviseur, une distance au pouvoir élevée diminue l'apparition des comportements constructivement déviants, sauf dans le cas où elle est pratiquée

dans le cadre d'un management authentique (Elsaied, 2019; Y. Li & Sun, 2015; Yunyue et al., 2021; Zheng et al., 2022). La distance au pouvoir est définie comme le degré auquel l'employé accepte la distribution inégale du pouvoir dans l'organisation (Farh et al., 2007).

On propose ci-dessous un modèle qui reprend les résultats présentés jusqu'alors, sous la forme du schéma de Vadera et al, 2013 (figure 2) :



miro

Gras : éléments ajoutés au modèle de Vadera et al 2013

Figure 3 : Les antécédents de la déviance constructive centré sur les modes de management

4.3 LA REPONSE ET EVALUATION DES COMPORTEMENTS CONSTRUCTIVEMENT DEVIANTS

Après avoir permis d'actualiser le modèle de Vadera, Pratt et Mishra, la littérature s'est intéressée à la réponse du manager aux comportements constructivement déviants. Elle a fait émerger cinq réponses à un comportement constructivement déviant : le pardon, la récompense, la punition, l'ignorance, ou la manipulation (B. Lin et al., 2015). Si cette dernière ne semble pas avoir d'effet sur le renouvellement des comportements constructivement déviants (B. Lin et al., 2015), ce n'est pas le cas des autres réponses.

Lorsqu'un manager pardonne ou ignore un employé qui s'engage dans un comportement constructivement déviant, celui-ci se réengagera dans ce type de comportement (C.-J. Li et al., 2022; B. Lin et al., 2016). À l'inverse, s'il est puni, il ne reproduira pas le comportement (Sarpong et al., 2018).

Le cas des récompenses est plus ambigu. Si une partie de la littérature s'attache à montrer que les récompenses renforcent l'employé dans le comportement (C.-J. Li et al., 2022), une autre postule que récompenser peut détruire la motivation intrinsèque qui a permis en premier lieu de les générer (Vadera et al., 2013; X. Zhang et al., 2020).

Dans tous les cas, la réponse des managers aux comportements constructivement déviants influencera l'évaluation de la performance qu'ils en feront par la suite (B. Lin et al., 2016).

Les comportements constructivement déviants améliorent l'évaluation de la performance par les managers (Frazier & Bowler, 2015, 2015; T. Kim et al., 2015, 2015; Y. Li & Sun, 2015; Mertens et al., 2016; X. Zhang et al., 2015).

Cette bonne évaluation est dépendante du contexte dans lequel s'exprime le comportement (Yunyue et al., 2021). Par exemple, l'employé qui agirait devant son N+2 verrait son évaluation

par le manager direct amoindrie. À l'inverse, un comportement exprimé par un employé avec un haut niveau d'expertise sera évalué plus favorablement (Yunyue et al., 2021).

Cependant, les raisons qui poussent les managers à qualifier ces comportements déviants de constructifs restent débattues dans la littérature. Le contexte culturel à un rôle prépondérant. Par exemple, en Corée, les comportements d'expression peuvent être considérés comme faisant partie intégrante du travail de l'employé (Choi & Moon, 2017).

En revanche, la raison pour laquelle les employés s'engagent dans ces comportements est aussi questionnée par la littérature, sans pour autant parvenir à un consensus. Si certains auteurs mettent en avant la sincérité perçue de l'employé lorsqu'il s'engage dans ces comportements (Choi & Moon, 2017), d'autres suggèrent que l'employé doit nécessairement utiliser des techniques d'influence pour s'engager dans de tels comportements (Shuye Lu et al., 2019).

La littérature montre donc que les réponses des managers semblent déterminer la reproduction des comportements constructivement déviants chez l'employé.

Les comportements constructivement déviants sont systématiquement associés à une performance élevée (Choi & Moon, 2017; B. Lin et al., 2015; W. Zhu et al., 2015), montrant ainsi que c'est cette évaluation qui leur délivre leur caractère constructif.

5. DISCUSSION

La littérature des dernières années a donc fait évoluer les connaissances sur la place du manager dans la déviance constructive. Elle a amené des limites au management transformationnel (Schmitt et al., 2016; Tsang-Lang et al., 2017) et à la relation superviseur-subordonné

(Carnevale et al., 2020; Duan et al., 2019; Y. Han et al., 2018), tout en en faisant émerger le rôle de la guanxi (Davidson et al., 2017; Wang et al., 2019; X. Zhang et al., 2015). Elle a également montré que le management avait une influence sur des caractéristiques présentées jusqu'alors comme individuelles comme les émotions (Harvey et al., 2017), le statut perçu (Janssen & Gao, 2015) ou la satisfaction au travail (Bai et al., 2021; Frieder et al., 2015) étaient influencés par le mode de management ou la relation avec le supérieur. La littérature a également montré l'importance du contexte culturel en plaçant la congruence (Afsar & Shahjehan, 2018; Xin et al., 2021; Xu et al., 2019) et la distance au pouvoir (X. Lin et al., 2019) comme des éléments clés dans l'apparition de comportements constructivement déviants. Le contexte d'apparition des comportements est également prévalant dans l'évaluation par les managers (Choi & Moon, 2017; C.-J. Li et al., 2022).

Finalement la littérature s'est intéressée aux réponses des managers à ces comportements, montrant qu'elle influencera leur renouvellement (B. Lin et al., 2015).

Bien que la recherche ait permis de compléter les connaissances sur le rôle du manager dans le modèle de Vadera, Pratt et Mishra, il y a encore des lacunes, en particulier en ce qui concerne l'évaluation des bénéfices et des risques, un sujet fréquemment évoqué dans la littérature récente (Choi & Moon, 2017; Duan et al., 2020; Y. Li & Sun, 2015; Wu et al., 2020; Xu et al., 2019; Y. Zhang et al., 2015) ainsi que dans des travaux antérieurs (Vadera et al., 2013). Pourtant, on en sait toujours très peu sur le moment où cette évaluation est effectuée et ce qu'elle implique.

5.1. L'EVALUATION BENEFICES/ RISQUES DE L'EMPLOYE, QUAND ET COMMENT ?

Les comportements constructivement déviants résultent d'une logique de valeurs différentes qu'il faut hiérarchiser (Warren, 2003). Les employés, qui ont leurs propres valeurs, font alors

des tests pour voir en quoi leurs elles peuvent s'intégrer dans l'organisation. Ces tests se traduisent par une dissonance productive (Stark, 2011). Pour initier une phase de test, l'employé doit percevoir la déviance comme possible. Notre revue de littérature systématique montre que le manager rend possible la déviance en affichant ses valeurs, réduisant ainsi le risque que le subordonné perçoit (Duan et al., 2019; Son, 2019).

À cet égard, nous proposons une évolution du modèle de Vadera et al, 2013 (voir figure 3) où les mécanismes de motivation intrinsèque, d'obligation ressentie et de sentiment de pouvoir mènent à une évaluation bénéfice/ risque de la part du subordonné (Choi & Moon, 2017; Duan et al., 2020; Y. Li & Sun, 2015; Wu et al., 2020; Xu et al., 2019; Y. Zhang et al., 2015, 2015). Si, à l'issue de cette évaluation l'employé juge que le comportement a plus de chance d'aboutir à un résultat positif que de lui nuire ou de nuire au groupe/ à l'organisation, il s'engagera dans le comportement. Les managers sont particulièrement pris en compte lors de cette évaluation puisque c'est eux qui distribuent les récompenses et les punitions (Janssen & Gao, 2015; Shepherd et al., 2019). La réponse du manager pose la question de la valorisation du comportement, qui met en exergue la multiplicité des valeurs qui coexistent dans l'organisation (Stark, 2011).

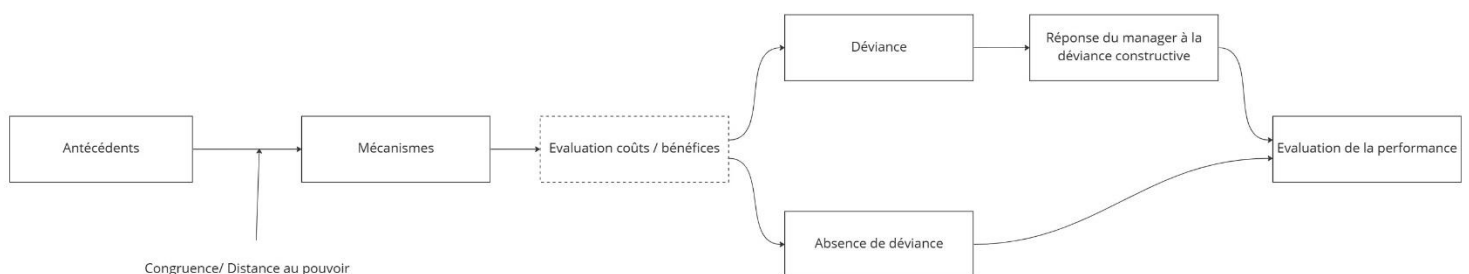


Figure 4 : Un modèle émergeant de l'évaluation dans la déviance constructive

5.2. QUELS SONT LES COMPORTEMENTS CONSTRUCTIVEMENT DEVIANTS QUI SONT VALORISES ?

La littérature montre que le manager influence le renouvellement des comportements constructivement déviants en y répondant (B. Lin et al., 2015, 2016; Yunyue et al., 2021). Toutefois, la littérature n'est pas unanime sur le rôle des récompenses (B. Lin et al., 2015; Yunyue et al., 2021), ne sachant pas si elles encouragent ou non les employés à se réengager dans de tels comportements. En revanche, les comportements constructivement déviants sont systématiquement assimilés à une bonne évaluation de la performance (Choi & Moon, 2017; Mertens et al., 2016; W. Zhu et al., 2015), ce qui mène à penser que c'est cette évaluation positive des managers qui différencie le comportement déviant du comportement constructivement déviant dans la littérature. Les critères pris en compte pour cette évaluation semblent plus s'intéresser au contexte dans lequel a été réalisé le comportement qu'à ces résultats ce qui contredit l'approche qui qualifie la déviance constructive par les résultats (Galperin, 2003; Mertens et al., 2016) ou l'intentionnalité (Warren, 2003). On notera toutefois que la notion de « constructive », reste très peu interrogée, laissant en suspens la question de la contribution des comportements constructivement déviants à l'organisation.

Pour apporter des éléments de réponses à cette interrogation, nous mobilisons les littératures sur les évaluations, qui, sans utiliser le terme de déviance constructive, décrivent des comportements qui pourraient y être assimilés en utilisant un vocabulaire polymorphe : dissonance productive (Stark, 2011), improvisation cachée (Macpherson et al., 2021) ou même déviance (Ody-brasier, Liu, 2023), sans spécifier qu'elle soit constructive ou non.

Le manager rend la déviance constructive par son évaluation positive de la performance. Mesurer la performance a un effet performatif, et devrait donc avoir un effet disciplinaire sur ceux qui sont notés (Jeacle & Carter, 2011). La mesure de la performance est un principe qui permet d'évaluer les tâches selon qu'elles produisent des effets qui comptent, en évaluant positivement la performance des employés déviants, les managers la rendent donc positive, entraînant une réévaluation de la notion de ce qui est « bien » (Stein, 2021). La valorisation n'est pas donc pas exempte de revendications, politiques et morales (Roulet, 2020). Les managers peuvent se rendre complices des revendications de leurs employés en les valorisant. Cette ambiguïté de paradigme crée une période de tension et de dissonance autour de ce qui compte (Stark, 2011), qui devrait encourager les organisations à modifier leurs pratiques pour permettre de faire émerger une nouvelle notion de la « bonne performance » (Macatangay & Roscoe, 2022). Toutefois, la littérature indique que la déviance constructive amène rarement à un changement de la norme à l'échelle organisationnelle (Macpherson et al., 2021). En effet, les travaux sur l'improvisation cachée postulent que les managers contiennent les comportements déviants au niveau local. Les nouvelles pratiques se mélangent alors avec les normes existantes dans leur environnement, créant de nouvelles valeurs (Macatangay & Roscoe, 2022).

6. LIMITES ET VOIES DE FUTURE RECHERCHE

Notre étude n'est pas exempte de limites, notamment méthodologiques. Notre revue de littérature systématique reposant sur une sélection de mots clés se voulant fidèle à l'étude originelle menée par Vadera, Pratt et Mishra en 2013. Ajouter d'autres mots clés, avoir accès à d'autres bases de données ou sélectionner les articles selon un classement différent aurait pu

amener notre étude dans une autre direction. De plus nous avons repris la définition de Vadera, Pratt et Mishra, éliminant ainsi certains comportements déviants qui auraient pu être considérés comme déviants.

D'autre part, à l'image de la revue de littérature systématique de Vadera, Pratt Et Mishra, nous avons agrégé tous les comportements sous le terme unique de déviance constructive. Notre étude reposait pourtant majoritairement sur des articles s'intéressant aux comportements d'expression et il est possible que leurs résultats ne se généralisent pas aux autres comportements qui composent la déviance constructive.

Concernant les articles finalement retenus, la prévalence d'articles quantitatifs dans notre étude présentait la déviance constructive comme un comportement, mais était presque conceptualisée comme un trait de personnalité dans la majorité des articles mobilisés, avec une notion sous-jacente de récurrence (Liang et al., 2012; Van Dyne & LePine, 1998). Il pourrait être intéressant de s'intéresser à des comportements de déviance constructive comme un phénomène exceptionnel, et de développer les études longitudinales qui permettraient de mieux comprendre la valeur de ces comportements.

De plus, toutes les études quantitatives mobilisées qui mesuraient la performance le faisaient via le manager. Il pourrait être intéressant de la mesurer autrement pour vérifier si avec les méthodes déclaratives principalement utilisées ne faussent pas les résultats en matière de déviance. En effet, le manager peut vouloir paraître compétent et noter ses subordonnés comme performants, ou il peut évaluer uniquement les comportements qu'il perçoit comme positifs, occultant les autres ou ne les percevant pas. D'autre part, si les comportements constructivement déviants génèrent une évaluation positive de la part des managers qui

représentent l'autorité, peut-on encore parler de déviance ? Les managers, par leur bonne évaluation des employés constructivement déviants, ne légitiment-ils pas les comportements ?

D'autre part, le niveau de management auquel s'intéressaient les études était rarement précisé, bien que notre recherche ait originellement souhaité se concentrer sur les managers intermédiaires. Une distinction entre les différents niveaux de management pourrait considérablement enrichir la littérature.

Par la suite, notre étude nous a amenés à mettre en avant une vision plus réactive de la déviance que celle initialement proposée par Vadera et al, 2013, si l'employé est bien à l'initiative de l'action, il semble parfois y être contraint par son environnement. La résistance productive illustre clairement cette idée de déviance constructive comme dernier recours, quand tous les autres canaux sont interdits ou inefficaces. Il pourrait donc être intéressant de déterminer plus précisément les situations dans lesquelles l'employé s'engage dans ces comportements pour générer de réels changements, et dans quel cas il fait office d'exutoire. Cela nous amènerait à repenser le qualificatif de constructif, en spécifiant quel individu ou collectif bénéficie de ces comportements et à quelle échelle.

7. CONCLUSION

Notre analyse renouvelée de la littérature sur la déviance constructive nous a permis de montrer que le manager rendait la déviance possible, par son style de management et sa relation avec l'employé, et attribuait son caractère constructif à la déviance en l'évaluant positivement. La question de la valorisation de ces comportements reste cependant en suspens. Pour les moments, les managers semblent cantonner ces pratiques à l'échelle locale, nous nous demandons donc ce qui pourrait leur permettre de se diffuser.

8. BIBLIOGRAPHIE

- Afsar, B., & Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice : The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 775-793. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1108/LODJ-01-2018-0015>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity In Context : Update To The Social Psychology Of Creativity*. Hachette UK.
- Anderson, C., Srivastava, S., Beer, J. S., Spataro, S. E., & Chatman, J. A. (2006). Knowing your place : Self-perceptions of status in face-to-face groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1094-1110. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.6.1094>
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb : The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.
- Bai, Y., Lu, L., & Lin-Schilstra, L. (2021). Auxiliaries to Abusive Supervisors : The Spillover Effects of Peer Mistreatment on Employee Performance. *Journal of Business Ethics*, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04768-6>
- Balliet, D., & Ferris, D. L. (2013). Ostracism and prosocial behavior : A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 298-308. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.04.004>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance : The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2009). Leader–follower values congruence : Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 478-490.
<https://doi.org/10.1037/a0014069>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burris, E., Detert, J., & Chiaburu, D. (2008). Quitting Before Leaving : The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *The Journal of applied psychology*, 93, 912-922. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.912>
- Carnevale, J. B., Huang, L., Uhl-Bien, M., & Harris, S. (2020). Feeling obligated yet hesitant to speak up : Investigating the curvilinear relationship between LMX and employee promotive voice. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 93(3), 505-529.
<https://doi.org/10.1111/joop.12302>
- Cheung, M., Peng, K. Z., & Wong, C.-S. (2014). Supervisor attribution of subordinates' organizational citizenship behavior motives. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 922-937.
<http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1108/JMP-11-2012-0338>
- Chiaburu, D., & Harrison, D. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Co-Workers Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *The Journal of applied psychology*, 93, 1082-1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Choi, B. K., & Moon, H. K. (2017). Subordinates' helping, voice, and supervisors' evaluation of job performance. *Career Development International*, 22(3), 222-240.
<http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1108/CDI-04-2016-0058>
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600304>

- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory : A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Datu, J. A. D., King, R. B., & Valdez, J. P. M. (2018). Psychological capital bolsters motivation, engagement, and achievement : Cross-sectional and longitudinal studies. *The Journal of Positive Psychology*, 13(3), 260-270. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1257056>
- Davidson, T., Dyne, L. V., & Lin, B. (2017). Too attached to speak up ? It depends : How supervisor–subordinate guanxi and perceived job control influence upward constructive voice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 15.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Duan, J., externe, L. vers un site, fenêtre, celui-ci s’ouvrira dans une nouvelle, Lapointe, É., Xu, Y., & Brooks, S. (2019). Why do employees speak up? Examining the roles of LMX, perceived risk and perceived leader power in predicting voice behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 560-572. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1108/JMP-11-2018-0534>
- Duan, J., Guo, Z., Brinsfield, C., externe, L. vers un site, & fenêtre, celui-ci s’ouvrira dans une nouvelle. (2020). Does leader integrity facilitate employee voice? A moderated mediation model of perceived risk and leader consultation. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1069-1087. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1108/LODJ-08-2019-0353>
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Lawrence, K. A., & Miner-Rubino, K. (2002). Red light, green light : Making sense of the organizational context for issue selling. *Organization Science*, 13(4), 355-369.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654-677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E., & Buffardi, L. C. (2014). The supervisor POS–LMX–subordinate POS chain : Moderation by reciprocation

- wariness and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 635-656. <https://doi.org/10.1002/job.1877>
- Elsaied, M. (2019). Supportive leadership and EVB : The mediating role of employee advocacy and the moderating role of proactive personality. *The Journal of Management Development*, 38(3), 225-237. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1108/JMD-04-2018-0119>
- Farh, J.-L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support–Employee Outcome Relationships in China : Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25530866>
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen : Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199-220. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x>
- Frazier, M. L., & Bowler, Wm. M. (2015). Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes : A Group-Level Examination. *Journal of Management*, 41(3), 841-863. <https://doi.org/10.1177/0149206311434533>
- Frieder, R. E., Hochwarter, W. A., & DeOrtentiis, P. S. (2015). Attenuating the negative effects of abusive supervision : The role of proactive voice behavior and resource management ability. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 821-837. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.001>
- Galperin, B. L. (2003). Can Workplace Deviance Be Constructive? In A. Sagie, S. Stashevsky, & M. Koslowsky (Éds.), *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations* (p. 154-170). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230288829_9
- Golembiewski, R. T. (2000). *Handbook of Organizational Behavior, Revised and Expanded*. CRC Press.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership : Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level

- Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Han, M.-C., & Hwang, P.-C. (2019). How leader secure-base support facilitates hotel employees' promotive and prohibitive voices : Moderating role of regulatory foci. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1666-1683. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1108/IJCHM-02-2018-0103>
- Han, Y., Sears, G., & Zhang, H. (2018). Revisiting the « give and take » in LMX : Exploring equity sensitivity as a moderator of the influence of LMX on affiliative and change-oriented OCB. *Personnel Review*, 47(2), 555-571. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1108/PR-05-2017-0152>
- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). How responsible leadership predicts organizational citizenship behavior for the environment in China. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 305-318. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1108/LODJ-07-2018-0256>
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Borkowski, N. (2017). Justifying Deviant Behavior : The Role of Attributions and Moral Emotions. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 779-795.
<http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1007/s10551-016-3046-5>
- Hassan, S. (2015). The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 25(3), 697-719. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu055>
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Harms, P. D. (2020). Avoiding or embracing social relationships? A conservation of resources perspective of leader narcissism, leader–member exchange differentiation, and follower voice. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 77-92.
<https://doi.org/10.1002/job.2423>
- Janssen, O., & Gao, L. (2015). Supervisory Responsiveness and Employee Self-Perceived Status and Voice Behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1854-1872.
<https://doi.org/10.1177/0149206312471386>

- Jeacle, I., & Carter, C. (2011). In TripAdvisor we trust : Rankings, calculative regimes and abstract systems. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4-5), 293-309.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.04.002>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478. <https://doi.org/10.1177/1548051817702078>
- Kim, T., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader-member exchange and job performance : The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 216-231. <https://doi.org/10.1002/job.1971>
- Lebel, D. (2016). Overcoming the fear factor : How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 10-21. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.001>
- Li, A. N., & Tangirala, S. (2021). How Voice Emerges and Develops in Newly Formed Supervisor–Employee Dyads. *Academy of Management Journal*, 64(2), 614-642.
<https://doi.org/10.5465/amj.2018.0961>
- Li, C.-J., Li, F., Chen, T., & Michael Crant, J. (2022). Proactive personality and promotability : Mediating roles of promotive and prohibitive voice and moderating roles of organizational politics and leader-member exchange. *Journal of Business Research*, 145, 253-267.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.002>
- Li, Y., & Sun, J.-M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior : A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.001>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice : A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>

- Lin, B., Mainemelis, C., & Kark, R. (2015). Leaders' responses to creative deviance : Differential effects on subsequent creative deviance and creative performance. *The Leadership Quarterly*, 27, 537-556. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.001>
- Lin, B., Mainemelis, C., & Kark, R. (2016). Leaders' responses to creative deviance : Differential effects on subsequent creative deviance and creative performance. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 537-556. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.001>
- Lin, X., Chen, Z. X., Tse, H. H. M., Wu, W., & Ma, C. (2019). Why and When Employees Like to Speak up More Under Humble Leaders? The Roles of Personal Sense of Power and Power Distance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 937-950. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1007/s10551-017-3704-2>
- Liu, F., & Dong, M. (2020). Perspective taking and voice solicitation : A moderated mediation model. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(4), 504-526. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12260>
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2015). Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 509-524. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1007/s10551-014-2242-4>
- Ma, C., externe, L. vers un site, fenêtre, celui-ci s'ouvrira dans une nouvelle, Wu, C.-H., Chen, (George) Zhen Xiong, Jiang, X., & Wu, W. (2020). Why and when leader humility promotes constructive voice : A crossover of energy perspective. *Personnel Review*, 49(5), 1157-1175. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1108/PR-02-2019-0049>
- Macatangay, A. C., & Roscoe, P. (2022). Valuation ruptures : Breaking and remaking notions of 'good' in a US government agency. *The Sociological Review*, 70(5), 951-968. <https://doi.org/10.1177/00380261221077483>
- Macpherson, A., Breslin, D., & Akinci, C. (2021). Organizational Learning From Hidden Improvisation. *Organization Studies*, 43. <https://doi.org/10.1177/01708406211035509>

- Mertens, W., & Recker, J. (2020). How store managers can empower their teams to engage in constructive deviance : Theory development through a multiple case study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101937.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101937>
- Mertens, W., Recker, J., Kummer, T.-F., Kohlborn, T., & Viaene, S. (2016). Constructive deviance as a driver for performance in retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 193-203.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.021>
- Meyerson, D. E., & Scully, M. A. (1995). Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science*, 6(5), 585-600.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1984). The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status : A discriminant analysis. *Academy of Management Journal*, 27(4), 687.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2002). What makes whistle-blowers effective? Three field studies. *Human Relations*, 55(4), 455-479.
- Morrison, E. (2011). Employee Voice Behavior : Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5, 373-412.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W. (2006). Doing the Job Well : An Investigation of Pro-Social Rule Breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/0149206305277790>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work : Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
<https://doi.org/10.2307/257011>
- Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & de Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee : Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior : A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
<https://doi.org/10.1002/job.754>
- Niven, K. (2015). Why do people engage in interpersonal emotion regulation at work? *Organizational Psychology Review*, 6. <https://doi.org/10.1177/2041386615612544>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow : An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership : A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566-593. <https://doi.org/10.1177/0149206308316063>
- Pless, N., Maak, T., & Stahl, G. (2011). Pless, N., Maak, T. & Stahl, G. K. (2011). Developing responsible global leaders through international service learning programs : The Ulysses experience. *Academy of Management Learning and Education*, 10, 237-260. *Academy of Management Learning and Education*, The, 10, 237-260. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2011.62798932>
- Roulet, T. J. (2020). *The Power of Being Divisive : Understanding Negative Social Evaluations* (1er édition). Stanford Business Books,US.
- Sarpong, D., Appiah, G., Bi, J., & Botchie, D. (2018). In direct breach of managerial edicts : A practice approach to creative deviance in professional service firms. *R&D Management*, 48(5), 580-590. <https://doi.org/10.1111/radm.12315>
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour : A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 89(3), 588-610.
<https://doi.org/10.1111/joop.12143>

- Shen, Y., Chou, W.-J., Schaubroeck, J. M., & Liu, J. (2023). Benevolent leadership, harmonious passion, and employee work behaviors : A multi-level moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 157, 113571. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113571>
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Berry, C. M. (2019). Why Didn't You Tell Me? Voicing Concerns Over Objective Information About a Project's Flaws. *Journal of Management*, 45(3), 1087-1113. <https://doi.org/10.1177/0149206316688942>
- Shuye Lu, Bartol, K. M., Venkataramani, V., Xiaoming Zheng, & Xin Liu. (2019). Pitching Novel Ideas to the Boss : The Interactive Effects of Employees' Idea Enactment and Influence Tactics on Creativity Assessment and Implementation. *Academy of Management Journal*, 62(2), 579-606. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0942>
- Son, S. (2019). The role of supervisors on employees' voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 85-96. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1108/LODJ-06-2018-0230>
- Stark, D. (2011). The Sense of Dissonance : Accounts of Worth in Economic Life. In *The Sense of Dissonance*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400831005>
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task Revision : A Neglected Form of Work Performance. *The Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559. <https://doi.org/10.2307/256580>
- Stein, M. (2021). The Lost Good Self : Why the whistleblower is hated and stigmatized. *Organization Studies*, 42(7), 1167-1186. <https://doi.org/10.1177/0170840619880565>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Shaw, J. D., Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974-983. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.974>
- Tsang-Lang, L., Hsueh-Feng, C., Ko, M.-H., & Chih-Wei, L. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1108/IJCHM-07-2015-0364>

- Uddin, Md. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2018). Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 47-68. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>
- Um-e-Rubbab, & Naqvi, S. M. M. R. (2020). Employee voice behavior as a critical factor for organizational sustainability in the telecommunications industry. *PLoS One*, 15(9), e0238451. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1371/journal.pone.0238451>
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive Deviance in Organizations : Integrating and Moving Forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. (1995). Extra-role behaviours : In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Res Organ Behav*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors : Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior : A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Wang, H., Wu, W., Liu, Y., Hao, S., & Wu, S. (2019). In what ways do Chinese employees speak up? An exchange approach to supervisor–subordinate guanxi and voice behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 479-501. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1253030>
- Warren, D. E. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899440>

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange : A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Wu, T., Liu, Y., Hua, C., Lo, H., & Yeh, Y. (2020). Too unsafe to voice? Authoritarian leadership and employee voice in Chinese organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(4), 527-554. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12247>
- Xin, Q., Liu, X., Brown, J. A., Xiaoming, Z., & Owens, B. P. (2021). Humility Harmonized? Exploring Whether and How Leader and Employee Humility (In)Congruence Influences Employee Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 147-165. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1007/s10551-019-04250-4>
- Xu, M., Qin, X., Dust, S. B., & DiRenzo, M. S. (2019). Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety : A signaling theory approach to employee voice behavior. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 440-453. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.001>
- Yin, R. K. (2011). *Applications of Case Study Research*. SAGE.
- Yunyue, Y., Li, J., & Tomoki, S. (2021). How supervisors respond to employee voice : An experimental study in China and Japan. *Asian Business & Management*, 20(1), 1-31. <http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1057/s41291-019-00075-1>
- Zhang, J., Chiu, R., & Li-Qun, W. (2009). On whistleblowing judgment and intention : The roles of positive mood and organizational ethical culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 627-649. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940910989020>
- Zhang, X., Li, N., & Brad Harris, T. (2015). Putting non-work ties to work : The case of guanxi in supervisor-subordinate relationships. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 37-54. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.008>

- Zhang, X., Qian, J., Wang, B., & Chen, M. (2020). The role of reward omission in empowering leadership and employee outcomes : A moderated mediation model. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 226-243. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12260>
- Zhang, Y., Huai, M., & Xie, Y. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China : A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.01.002>
- Zheng, X., Liu, X., Liao, H., Qin, X., & Ni, D. (2022). How and when top manager authentic leadership influences team voice : A moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 145, 144-155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.073>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity : Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance : The role of follower identifications and entity morality beliefs. *Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.004>
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2019). Leader trait learning goal orientation and employee voice behavior : The mediating role of managerial openness and the moderating role of felt obligation. *International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2876-2900. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1335338>

Annexe A : Tableau de définition des comportements constructivement déviant

Prise en charge	Effort volontaire et constructif dans le but d'apporter un changement fonctionnel à la manière dont le travail se fait (E. W. Morrison & Phelps, 1999)
Comportements extrarôle	Comportements discrétionnaires qui vont au-delà du rôle formel (Borman & Motowidlo, 1997)

Comportements contre-rôle	Comportement qui ne fait ni parti de la description formelle du poste, ni de la conception idéale de l'employé par les managers (Fox et al., 2012)
Performance créative	Idée nouvelle et utile de l'employé concernant les procédures, méthodes, services et produits qui sont finalement mis en place (Zhou & George, 2001)
Expression	Subordonné qui donne volontairement son avis, ses suggestions ou ses idées dans le but de bénéficier à l'organisation (E. Morrison, 2011)
Revendication	Comportements volontaires que les membres d'une organisation utilisent pour influencer l'agenda organisationnel en attirant l'attention de leurs supérieurs (Dutton et al., 2002)
Lanceur d'alerte	Révélant de pratiques immorales, illégales ou illégitimes par des employés ou anciens employés d'une organisation à des personnes capables d'agir (Miceli & Near, 1984)
Comportements prosociaux	Comportement d'un employé qui cherche à bénéficier à l'organisation, ou à un ou plusieurs de ces membres tout en continuant à poursuivre son rôle organisationnel (Balliet & Ferris, 2013)
Comportements prosociaux briseurs de règles	Violation intentionnelle des règles formelles de l'organisation dans le but d'aider celle-ci ou ses parties prenantes (E. W. Morrison, 2006)
Comportements organisationnels citoyens	Comportements individuels discrétionnaires et pas directement reconnus le système de récompense de l'organisation qui promeut

le bon fonctionnement de ladite organisation (Chiaburu & Harrison, 2008)

Radicalisme tempéré Comportements qui challengent le statut quo, volontairement et involontairement, par leur personne, tout en cherchant à introduire leurs valeurs au côté des valeurs dominantes (Meyerson & Scully, 1995)
