



HAL
open science

Déviance constructive : Une revue de littérature systématique de la place du manager

Manon Michal, Caroline Hussler, Noémie Dominguez

► **To cite this version:**

Manon Michal, Caroline Hussler, Noémie Dominguez. Déviance constructive : Une revue de littérature systématique de la place du manager. AIMS 2023, Jun 2023, Strasbourg, France. hal-04162961

HAL Id: hal-04162961

<https://hal.science/hal-04162961>

Submitted on 25 Jul 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Déviante constructive :

Une revue de littérature systématique de la place du manager

Manon Michal, Caroline Hussler, Noémie Dominguez

1. RÉSUMÉ

Une littérature foisonnante s'intéresse aux comportements dits de déviance constructive. Ces comportements, qui ne respectent pas les règles et les normes, sont pourtant encouragés par le management. Cette apparente dichotomie nous conduit à nous interroger : comment le manager participe-t-il à la construction de la déviance constructive de ses subordonnés ? Pour répondre à cette question, nous menons une revue de littérature systématique sur 54 articles parus entre 2014 et 2022.

Cette revue de la littérature permet de compléter les antécédents managériaux et de montrer qu'ils influencent directement, et indirectement par les caractéristiques individuelles, les mécanismes de la déviance constructive. Elle montre également que ces mécanismes sont modérés par des caractéristiques liées au management, et ne mènent donc pas systématiquement aux comportements de déviance constructive comme on le pensait. Par sa place d'antécédent et de modérateur, le manager rend possible la déviance constructive.

Finalement, nous intégrons les littératures sur les évaluations et la valorisation, et proposons que le manager, par son évaluation, rende la déviance constructive, sans pour autant la valoriser.

Mots clés : Déviance constructive, Revue de littérature systématique, Manager, Évaluation

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).

Il y a dix ans Vadera, Pratt et Mishra proposaient, via une revue de littérature systématique, de comprendre quels étaient les antécédents qui poussaient les employés à s'engager dans de tels comportements et pourquoi ces antécédents provoquaient ces comportements. Leur travail aboutissait à un modèle qui met en avant les caractéristiques individuelles, collectives, managériales et organisationnelles qui génèrent de la motivation intrinsèque, de l'obligation ressentie et un sentiment de pouvoir qui provoquent chez les employés des comportements constructivement déviants. Depuis, cet article, publié dans *Journal of Management*, a été cité plus de 350 fois par la communauté académique, devenant la revue de littérature systématique de référence sur le sujet.

Vadera, Pratt et Mishra proposaient que le management soit une des nombreuses caractéristiques qui influencent la déviance constructive. C'est même la seule qui, dans leur modèle, soit un antécédent de tous ses mécanismes. En revanche, le modèle ne s'intéresse pas aux conséquences de ces comportements, et notamment à la réaction des managers, dont le

statu quo est remis en cause (D. S. Chiaburu & Baker, 2006). Pourtant, c'est le manager qui récompense ou punit le comportement, influençant ainsi son renouvellement (Janssen & Gao, 2015). Nous nous interrogeons donc : comment le manager participe-t-il à la construction de la déviance constructive de ses subordonnés ?

Pour comprendre la place du manager dans le processus de déviance constructive, nous réalisons une revue de littérature systématique étudiant 54 articles sélectionnés au sein des bases de données Ebsco Business Source Ultimate et ProQuest One Business.

Cette revue de littérature systématique nous permet d'actualiser le modèle proposé par Vadera, Pratt et Mishra en 2013, qui montre que le manager rend la déviance possible. Premièrement, elle introduit de nouvelles caractéristiques individuelles explicatives du comportement constructivement déviant : les émotions et le statut perçu de l'employé, qui résultent du management. Elle démontre également que deux caractéristiques managériales : le management responsable et la guanxi, influencent les mécanismes déjà identifiés. Enfin, elle tempère l'influence de deux formes de management clés dans les travaux de Vadera et al (2013) : le management transformationnel et la relation superviseur-subordonné, dont découlent des comportements constructivement déviant uniquement dans certaines circonstances.

Par ailleurs, la littérature avance des conditions modératrices, la congruence entre les valeurs de l'employé et du manager, et la distance au pouvoir, toutes deux absentes du modèle de Vadera, Pratt et Mishra de 2013. Elles circonscrivent la relation entre les antécédents et les mécanismes, qui ne génèrent donc pas nécessairement de la déviance constructrice.

Enfin, nous intégrons les travaux sur la réponse du manager aux comportements constructivement déviants (B. Lin et al., 2016; Sarpong et al., 2018; Shepherd et al., 2019) qui met en lumière le rôle prépondérant des managers pour la reproduction de ces comportements. Finalement, nous intégrons la littérature sur les évaluations et la valorisation (Rodet, 2009; Stark, 2011) et montrons que c'est la bonne évaluation de la performance qui crée l'aspect positif de la déviance et que cette évaluation repose sur des éléments contextuels plus que sur les résultats (Mertens et al., 2016) ou sur l'intention (Cheung et al., 2014; Eastman, 1994; Harvey et al., 2017). Enfin nous interrogeons l'aspect constructif de la déviance, qui, si elle est liée à la performance (Kim et al., 2015; Mertens et al., 2016; Staw & Boettger, 1990), n'est que rarement valorisée (Macatangay & Roscoe, 2022; Macpherson et al., 2021).

Finalement, par cette revue de littérature systématique, nous contribuons à la littérature sur la déviance constructive en actualisant le modèle de Vadera, Pratt et Mishra de 2013, qui montre que le manager rend la déviance possible. De plus, en intégrant la littérature sur les évaluations, nous démontrons que c'est la manager qui rend la déviance constructive par son évaluation. Nous terminerons notre étude en montrant les obstacles auxquels s'est heurtée notre étude et en proposant des voies de recherches futures.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

Vadera, Pratt et Mishra en 2013, ont identifié les comportements correspondant à la déviance constructive dans leur revue de littérature. Nous avons repris ces comportements pour définir les mots clés de notre recherche. Nous avons donc cherché les termes « taking-charge »,

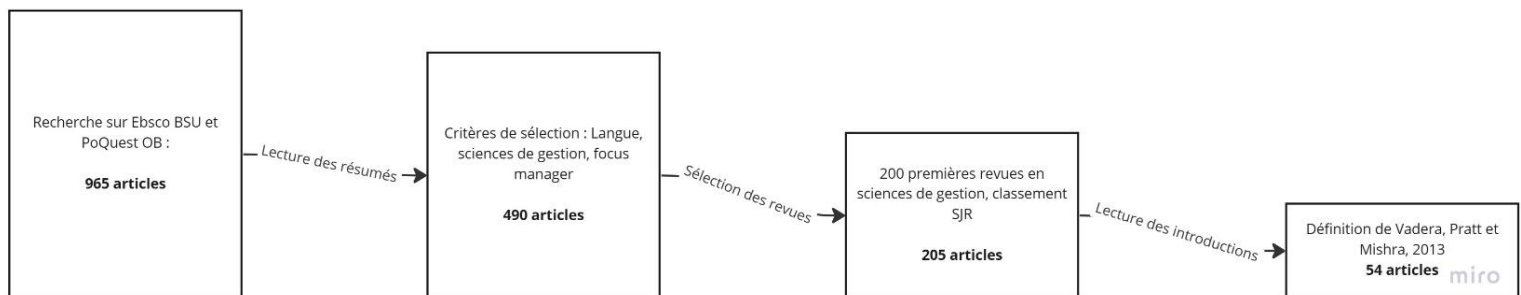
« extra-role behaviors », « creative performance », « expressing voice », « issue selling », « whistle-blowing », « prosocial behaviors », « prosocial rule breaking », « counter-role behaviors », « organizational citizenship behavior », « tempered radicalism » dans les titres et les résumés des bases 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 » et ses synonymes dans les thésaurus et « middle manager » et « middle management ». Nous avons limité cette 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 parue en 2013.

La requête nous a renvoyé 965 résultats dont nous avons éliminé près de la moitié, soit 475 articles après lecture de leur résumé. Les articles éliminés n'étaient pas publiés en sciences de gestion, mais venaient d'autres disciplines comme la sociologie ou la psychologie. Ils étaient concentrés principalement sur l'individu, le groupe, ou l'organisation et ne traitaient donc pas véritablement de la place du manager, ou bien étaient rédigés dans une langue autre que le français ou l'anglais.

Nous avons par la suite utilisé le classement SJR en sciences de gestion pour assurer la qualité et le sérieux 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, contrairement à l'impact factor ou au h-index. 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 ». La majorité des articles éliminés lors de cette étape l'ont été parce que les comportements déviants bénéficiaient à d'autres parties prenantes que celui dont il s'écartait des normes. Cinquante-quatre articles correspondaient à



cette définition, représentant notre échantillon final (voir figure 1 pour un schéma de la méthode de sélection des articles).

Figure 1 : 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 Quaterly*.

Quant à la méthodologie de ces études, sur les 54 travaux mobilisés, 50 étaient quantitatifs, un était mixte, 2 étaient qualitatifs et un était conceptuel. Les 53 études couvrent des zones

d'études diverses, avec 5 études réalisées en Amérique du Nord, 4 en Europe, 1 en Afrique, 1 en Océanie et 41 en Asie, montrant le virage pris depuis la publication de la méta-analyse de Ng et Feldman en 2012, 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.

Sur les 54 articles retenus, 37 traitaient exclusivement des comportements d'expression, 7 de la performance créative, 4 des comportements citoyens en entreprise, 2 des comportements de prise en charge et 2 autres des comportements proactifs. Seulement un article traitait de la déviance constructive dans son ensemble et un autre de la déviance créative.

3.3. ANALYSE DES ARTICLES DE L'ECHANTILLON

Une fois les articles sélectionnés, nous avons procédé au codage (Gioia et al., 2013). Tout d'abord nous avons suivi la trame de l'article, ce qui nous a permis de créer un tableau Excel recensant l'objet d'étude, l'ancrage théorique, les définitions, les méthodologies, les principaux résultats, mais aussi les principales informations de la revue de littérature pour chaque étude. Puis, nous avons effectué un codage théorique sur ce tableau pour dégager les théories, les comportements, les parties prenantes, la performance et les mécanismes utilisés. Ce codage nous permet de dégager les caractéristiques managériales qui influencent les comportements constructivement déviants ainsi que leur performance telle qu'évaluée par les managers.

Cette revue de littérature systématique, de par son codage nous place dans une approche de « mineur » (Breslin & Gatrell, 2020) où nous agrégeons la littérature existante pour dévoiler les avancées et les manques conceptuels. Nous espérons que cette revue de littérature

systematique permettra de mieux comprendre la place du manager dans la deviance constructive.

4. RÉSULTATS

4.1. LE MANAGER COMME ANTECEDENT DE LA DEVIANCE CONSTRUCTIVE

La littérature en management s'est principalement intéressée aux antécédents de la déviance constructive (Lloyd et al., 2015; Vadera et al., 2013). On peut expliquer cet intérêt par le fait que les comportements qui composent la déviance constructive (prise en charge, performance créative, expression, comportements extrarôle...) ont majoritairement été traités comme des comportements à encourager (Frazier & Bowler, 2015; Kim et al., 2015; Y. Li & Sun, 2015; Mertens & Recker, 2020; X. Zhang et al., 2015), car vecteurs de performance (Kim et al., 2015; B. Lin et al., 2016; Mertens et al., 2016).

Dans cette partie nous organisons nos résultats autour des trois mécanismes proposés par la revue de littérature systématique de Vadera, Pratt et Mishra en 2013, à savoir la motivation intrinsèque, l'obligation ressentie et le sentiment de pouvoir.

4.1.1 L'influence des managers via la motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque est un mécanisme qui pousse à réaliser une tâche parce qu'elle est intéressante ou procure de la joie (Deci & Ryan, 1985). Comme Vadera, Pratt et Mishra le montraient déjà en 2013, ce mécanisme était produit par une caractéristique individuelle : un style cognitif innovant, et une caractéristique managériale : le management transformationnel. Notre revue de littérature systématique introduit les limites de ce style de management dans la génération de ce mécanisme, et dévoile une caractéristique individuelle : les émotions ressenties, influencées par le mode de management.

Les managers transformationnels développent une vision attractive du futur, inspirant leurs subordonnés, leur apportant des retours de qualités et les motivant à atteindre de haut niveau de performance (Bass, 1985). Un style de management transformationnel génère des comportements constructivement déviants en générant de la motivation intrinsèque. Néanmoins, si l'employé est accaparé par un environnement de travail stressant, il préférera mobiliser les ressources dont il dispose pour générer de la performance conventionnelle, se conformant ainsi à la théorie sur la conservation des ressources (Golembiewski, 2000; Ma et al., 2020; Schmitt et al., 2016; Tsang-Lang et al., 2017). La littérature actuelle nuance donc le rôle du management transformationnel qui était jusqu'alors présenté comme ayant une relation linéaire, positive et non médiée avec la déviance constructive via la motivation intrinsèque. D'autre part, la littérature met en avant le rôle du management pour générer et modérer les émotions des subordonnés par la motivation intrinsèque.

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. 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). Le management responsabilisant, qui partage le pouvoir pour encourager les employés à exprimer leurs idées (Deci & Ryan, 1985) se traduit par de la vitalité, qui augmente la motivation intrinsèque (Løvoll et al., 2017; X. Zhang et al., 2020).

Les styles de management plus délétères, comme la supervision abusive, diminuent les comportements constructivement déviants (Frazier & Bowler, 2015; Frieder et al., 2015; Huang et al., 2020). Dans la supervision abusive, le manager s'engage dans des

comportements négatifs, mais non violents physiquement envers ses subordonnés (Tepper et al., 2001). Un manager qui adopte un tel comportement crée un sentiment d'insécurité chez les employés (Wu et al., 2020), or, on sait que le sentiment de sécurité donne à l'employé un capital psychologique, qui augmente la motivation intrinsèque (Datu et al., 2018; M.-C. Han & Hwang, 2019). Pourtant la littérature nuance cet effet, en montrant que, même si l'employé a un faible sentiment de sécurité dû à son environnement, il aura tendance à adopter des comportements constructivement déviants pour générer une amélioration (Lebel, 2016) dans le cas d'un management ouvert (Y. Zhu & Akhtar, 2019), qui donne l'impression aux employés d'être écoutés, que leurs supérieurs s'intéressent à leurs idées, et essayent d'agir pour les défendre (Burris et al., 2008). Le style de management est donc capable de créer et d'influencer la réponse de son subordonné à une émotion.

Nous avons donc vu que le management transformationnel, comme dans la revue systématique de Vadera 2013, génère de la motivation intrinsèque, toutefois, nous montrons que la littérature identifie une limite à ce mode de management en montrant que si l'employé est trop accaparé par son environnement de travail, il préfère mobiliser ses ressources pour assurer sa performance avec des comportements normaux dans le cadre de son rôle. D'autre part, les émotions apparaissent comme une nouvelle caractéristique individuelle capable de stimuler ou d'annihiler la motivation intrinsèque, selon la régulation des émotions que produira le superviseur via son style de management.

Après la motivation intrinsèque, Vadera, Pratt et Mishra étudiaient l'obligation ressentie comme mécanisme producteur de déviance constructive.

4.1.2 L'influence des managers via l'obligation ressentie

L'obligation ressentie repose sur la théorie de l'échange sociale (Blau, 1964) qui stipule que les subordonnés vont essayer de rendre aux superviseurs ce qu'ils leur apportent au-delà de leur relation contractuelle. Dans leur revue de littérature systématique, Vadera, Pratt et Mishra présentaient des antécédents liés au type d'emploi, au collectif, à l'organisation et au management dont découle ce mécanisme. La littérature nuance l'effet de l'attitude positive envers l'emploi en montrant que même de l'insatisfaction au travail peut générer un sentiment d'obligation. Concernant les antécédents managériaux, Vadera, Pratt et Mishra recensent le management ouvert, basé sur le soutien, l'absence de contrôle et une bonne relation entre le superviseur et son subordonné. La littérature limite cette dernière caractéristique et inclut le management responsable comme nouvel antécédent capable de générer un sentiment d'obligation chez les subordonnés.

Si Vadera, Pratt et Mishra ont montré qu'une attitude positive envers son emploi générerait un sentiment d'obligation pour la déviance constructive, nous montrons qu'un sentiment d'insatisfaction peut également, sous certaines conditions, générer ce même mécanisme.

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). Cependant, la littérature, contrairement à ce qui avait été avancé par Vadera, Pratt et Mishra, montre que même une

bonne relation superviseur-subordonné ne génère pas nécessairement de sentiment d'obligation (Y. Han et al., 2018).

Une bonne relation superviseur-subordonné, telle que vue par ledit subordonné (Graen & Uhl-Bien, 1995), se traduit par des obligations réciproques, est basée sur la confiance, le respect et une appréciation mutuelle. À l'inverse, une mauvaise relation se limite 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; Kim et al., 2015). Pourtant, une excellente relation entre le superviseur et le subordonné aura tendance à diminuer les comportements constructivement déviants chez l'employé. Si le manager apparaît comme peu demandeur de ce type de comportements, ou si les membres du groupe satisfont déjà à cette demande, les subordonnés seront moins enclins à s'engager dans ces comportements, car ils privilégient le fait de préserver leur bonne relation avec le supérieur (Carnevale et al., 2020; Duan et al., 2019). En plus de la relation superviseur-subordonné, la littérature actuelle introduit un nouveau style de management, le management responsable, dont découle un sentiment d'obligation chez le subordonné (Z. Han et al., 2019).

Le management responsable prend en compte la société dans son ensemble et l'environnement pour créer de la valeur durablement (Pless et al., 2011). Un style de management responsable crée chez le subordonné une obligation ressentie pour la déviance constructive tournée vers le développement durable (Z. Han et al., 2019).

Dans cette partie nous avons donc montré que la littérature a nuancé l'effet de l'attitude positive de l'employé face à son emploi, en démontrant que l'insatisfaction génère aussi de la déviance constructive. Dans un second temps, les études en management ont dévoilé les limites de la relation superviseur-subordonné, qui a un niveau élevé, ne génère plus de sentiment d'obligation, puisque le subordonné préfère privilégier la relation que s'engager dans des comportements constructivement déviants. Enfin, nous avons introduit le management responsable comme style de management générant un sentiment d'obligation.

Dans une dernière sous-partie, nous allons aborder le dernier mécanisme identifié par Vadera, Pratt et Mishra, en 2013 comme générant de la déviance constructive, le sentiment de pouvoir.

4.1.3 L'influence des managers via le sentiment de pouvoir

Comme chez Vadera, Pratt et Mishra en 2013, l'expression « sentiment de pouvoir » renvoie ici à plusieurs variables qui fortifient l'individu, lui permettant ainsi de s'engager dans la déviance constructive. Le modèle qui découle de leur étude identifie quatre caractéristiques individuelles qui produisent ce sentiment de pouvoir : l'estime de soi, le sens de l'efficacité de l'action, l'extraversion et la personnalité proactive. La littérature enrichit le modèle d'une nouvelle caractéristique, le statut perçu, elle-même influencée par l'action du manager. Vadera, Pratt et Mishra identifient également une caractéristique managériale, le leadership transformationnel qui génère, en plus de la motivation intrinsèque, un sentiment de pouvoir chez le subordonné. La littérature fait également émerger le rôle de la guanxi pour générer ce mécanisme.

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). La littérature indique qu'une bonne guanxi, telle que mesurée par le subordonné (Law et al., 2000), génère un sentiment de pouvoir propice à la déviance constructive chez le subordonné (Wang et al., 2019).

Vadera, Pratt et Mishra mettent également en avant des caractéristiques individuelles comme sources d'un sentiment de pouvoir. En plus de l'estime de soi, le sens de l'efficacité de l'action et la personnalité proactive, la littérature montre que le statut perçu du subordonné lui donne un sentiment de pouvoir qui lui permet de s'engager dans des comportements constructivement déviants (Janssen & Gao, 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, selon la théorie des relations équitables, reflètent l'opinion collective du groupe (Janssen & Gao, 2015). Si le subordonné perçoit son statut comme étant bon, plus il sera plus prêt à prendre des risques en ignorant la balance bénéfice/ risque (X. Lin et al., 2019; Um-e-Rubbab & Naqvi, 2020; Y. Zhang et al., 2015) et plus de comportements constructivement déviants en résulteront (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), car il n'embarrasse pas publiquement ses subordonnés. Il les mentore, leur permet de se développer professionnellement, et au-delà, et les traite comme des membres de leur famille (Shen et al., 2023).

Les styles de management transformationnel et éthique influencent également le statut perçu. Le management éthique est défini comme étant « 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). Ils génèrent des comportements constructivement déviants via l'identification relationnelle de l'employé avec son manager, ce qui modifie le statut perçu (Anderson et al., 2006; Hassan, 2015; Tsang-Lang et al., 2017; Walumbwa et al., 2010; W. Zhu et al., 2015).

Des styles de management délétères exercent également une influence négative sur le statut perçu des employés (Frazier & Bowler, 2015). Ainsi, 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 la perception que l'employé aura de son statut (Y. Zhang et al., 2015).

La littérature enrichie donc l'approche de Vadera et al 2013 en introduisant la Guangxi comme mécanisme instigateur d'un sentiment de pouvoir. Elle impose également une nouvelle caractéristique individuelle, le statut perçu, en démontrant qu'il pouvait découler de l'action du manager.

La littérature académique a donc développé le modèle de Vadera, Pratt et Mishra depuis 2013 en y ajoutant des caractéristiques individuelles, comme les émotions et le statut perçu ou liées à la perception de l'emploi qui découlent du mode de management. De plus la recherche académique a fait directement émerger de nouvelles caractéristiques managériales : le

management responsable, et la guanxi. Tous ces nouveaux antécédents alimentent les mécanismes de motivation intrinsèque, d'obligation ressentie et le sentiment de pouvoir, mis en avant dans la revue de littérature de 2013.

Enfin la littérature a fait émerger les limites de certains antécédents comme le management transformationnel, qui ne génère pas de motivation intrinsèque dans un environnement stressant, ou la relation superviseur-subordonné, qui, si elle est trop importante, ne génère plus d'obligation ressentie pour la déviance constructive, le subordonné craignant trop de dégrader sa relation avec son superviseur.

La littérature en management a donc fait évoluer le modèle de Vadera, Pratt et Mishra de 2013. De nouveaux antécédents, managériaux et individuels, mais influencés par des caractéristiques managériales viennent compléter le modèle originel, montrant l'importance du management pour engranger chez l'employé un état cognitif propice à la déviance (J. Zhang et al., 2009). La littérature révèle toutefois que ces dispositions cognitives ne suffisent pas à ce que l'employé s'engage directement dans la déviance constructive, car deux conditions modératrices peuvent empêcher l'employé d'initier des actions constructivement déviantes : la congruence avec les valeurs du manager, et la distance au pouvoir.

4.2 DEUX MODERATEURS : LA CONGRUENCE ET LE POUVOIR

La littérature nuance la relation entre les antécédents de la déviance constructive et les comportements constructivement déviant en ajoutant des conditions modératrices entre ses antécédents et ses mécanismes. Dit autrement ; les mécanismes mis en lumière par Vadera, Pratt et Mishra peuvent également ne pas mener à des actions déviantes si la congruence avec les valeurs du manager ou la distance au pouvoir ne sont pas propices à la déviance, même constructive.

Notre revue de littérature systématique indique que la congruence entre les valeurs du manager et le subordonné modère l'engagement des employés dans des actes constructivement déviants. 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. Les subordonnés et les superviseurs qui partagent une même personnalité, la personnalité proactive, s'engagent plus dans des comportements constructivement déviants que les autres (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). Les employés ont tendance à reproduire 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 (Liu & Dong, 2020; Ma et al., 2020; Owens & Hekman, 2012; Zheng et al., 2022), suivant ainsi la théorie de l'apprentissage social, qui postule que les individus peuvent acquérir des comportements en observant et en imitant le comportement de personnes importantes qui leur servent de modèle (Bandura, 1977). Le phénomène s'observe à l'inverse avec des styles de management délétères qui ruissellent chez les subordonnés, créant de l'ostracisation et du harcèlement qui diminuent les comportements constructivement déviants (Bai et al., 2021).

Le style de management provoquera donc des comportements constructivement déviants lorsque l'employé est en accord avec les valeurs de son manager (Afsar & Shahjehan, 2018; Edwards & Cable, 2009).

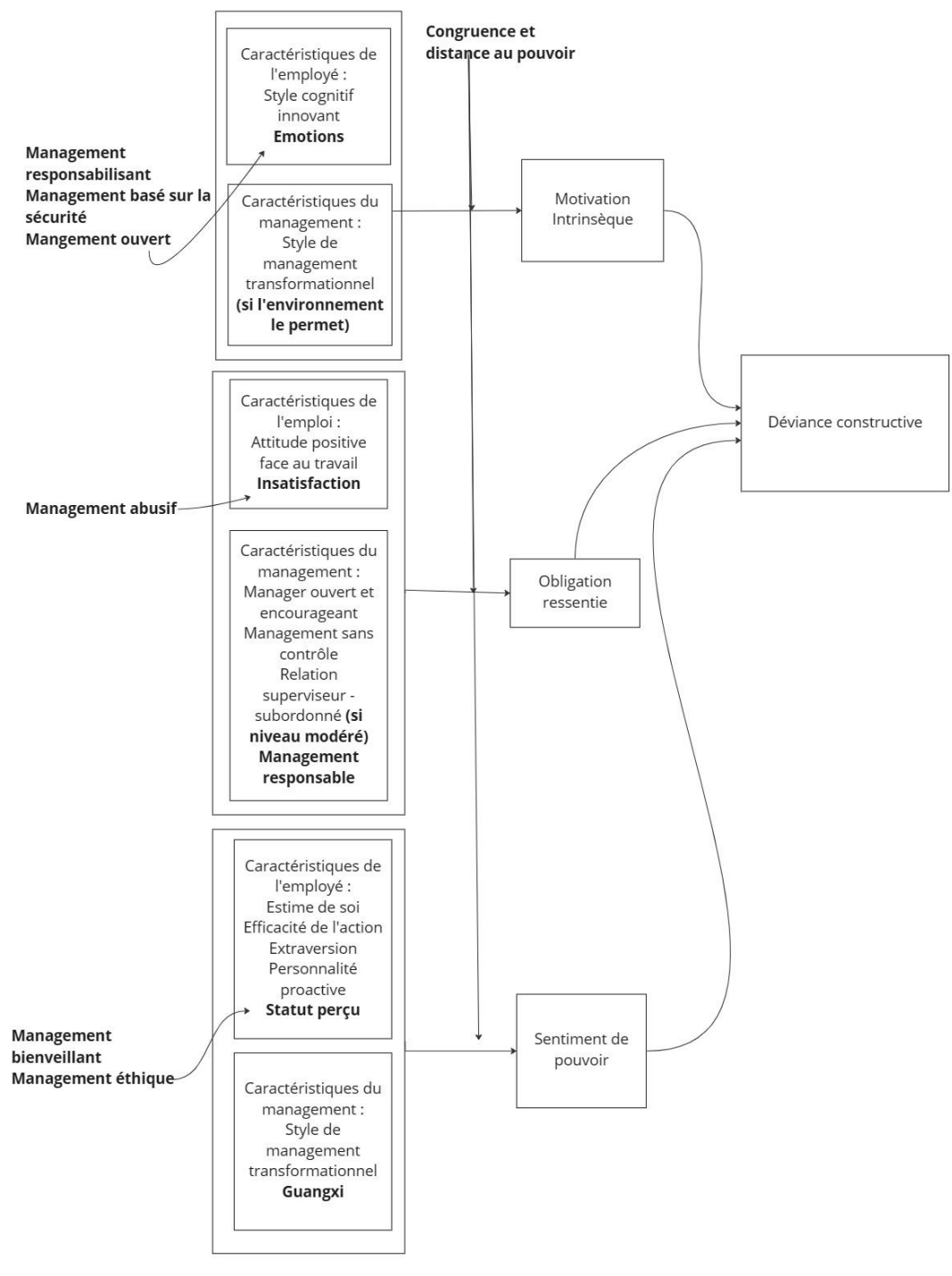
Parallèlement à la congruence avec le superviseur, la distance au pouvoir, définie comme le degré auquel l'employé accepte la distribution inégale du pouvoir dans l'organisation (Farh et al., 2007) impacte les comportements constructivement déviants, les rendant quasiment

inexistants si elle est élevée (Elsaied, 2019; Y. Li & Sun, 2015; Yunyue et al., 2021). Toutefois le style de management authentique peut contrebalancer cet effet et générer de la déviance constructive (Zheng et al., 2022).

De plus, selon les cultures, les mêmes comportements ne sont pas considérés comme faisant partie de la déviance constructive. En Corée, les comportements d'expression peuvent être considérés comme faisant partie intégrante du travail de l'employé (Choi & Moon, 2017).

La littérature montre donc que la congruence entre le superviseur et le subordonné, et la distance au pouvoir modèrent, la capacité des employés à s'engager dans les mécanismes qui génèrent la déviance constructive. Le management peut alors, de façon passive, empêcher les employés de vouloir s'engager dans des comportements constructivement déviants.

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) :



Gras : éléments ajoutés au modèle de Vadera et al 2013

Figure 2 : Les antécédents de la déviance constructive centré sur les modes de management

4.3 LA REPONSE DU MANAGER A LA DEVIANCE CONSTRUCTIVE ET SON EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Après avoir montré que le manager rendait la déviance possible pour l'employé, la littérature s'intéresse à la réponse du manager aux comportements constructivement déviants.

Il existe cinq réponses identifiées à un comportement constructivement déviant : le pardonner, le récompenser, le punir, l'ignorer, ou le manipuler (B. Lin et al., 2015). Si le manager pardonne ou ignore l'employé, la littérature, postule que celui-ci se réengage dans ce type de comportement (C.-J. Li et al., 2022; B. Lin et al., 2016). 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 ces comportements peut détruire la motivation intrinsèque qui a permis en premier lieu de les générer (Vadera et al., 2013; X. Zhang et al., 2020). À l'inverse, la littérature est unanime sur le rôle de la punition. Si l'employé est puni, il ne reproduira pas le comportement constructivement déviant, même en cas de résultats positifs (Sarpong et al., 2018).

La réponse du manager a un comportement constructivement déviant influence son évaluation de la performance de l'employé (B. Lin et al., 2016).

La déviance constructive et les comportements qui la composent améliorent la performance, telle que mesurée par les managers, des employés qui s'engagent dans ces comportements (Frazier & Bowler, 2015, 2015; Kim et al., 2015, 2015; Y. Li & Sun, 2015; Mertens et al., 2016; X. Zhang et al., 2015). Cette bonne évaluation semble résulter du contexte dans lequel s'exprime le comportement. L'évaluation des managers du comportement déviant dépend notamment de la cible et de l'expertise de cet employé. Si l'employé s'exprime devant son

N+2, l'évaluation par le manager direct sera négative. À l'inverse, si l'employé qui s'exprime possède un haut niveau d'expertise, il 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. Par exemple, Choi et Moon affirment que les employés doivent s'engager dans ces comportements de manière sincère, sans chercher à impressionner le management (Choi & Moon, 2017). Pourtant Shunye Lu et al suggèrent que pour qu'un superviseur évalue favorablement un tel comportement, il faut que l'employé utilise des techniques d'influence pour vendre son idée (Shuye Lu et al., 2019).

Dans cette partie, la littérature montre donc que les réponses des managers semblent déterminer la reproduction des comportements constructivement déviants chez l'employé. Si les punitions neutralisent le comportement, la littérature est plus ambiguë sur l'effet des récompenses, qui, bien qu'elles génèrent une évaluation positive, peuvent annihiler la motivation intrinsèque.

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. Cette bonne évaluation semble reposer sur le contexte dans lequel le comportement se déroule plus que sur l'intention (Warren, 2003) ou les résultats (Mertens et al., 2016), déjà identifiés par la littérature.

5. DISCUSSION

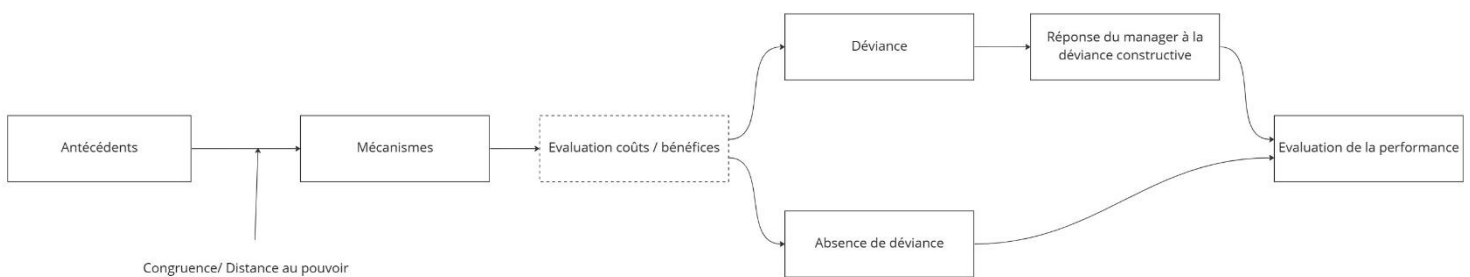
En résumé, la littérature des dernières années a donc commencé par s'intéresser aux conséquences de la déviance constructive, tout en continuant à identifier des antécédents, révélant le rôle prépondérant du manager pour rendre la déviance possible et constructive. Les études récentes ont donc permis de faire évoluer les connaissances sur la place du manager dans la déviance constructive. Tout d'abord elle montre que le manager rend possible la déviance directement en influençant les mécanismes identifiés par Vadera, Pratt et Mishra, en 2013, via le style de management et la relation entre le superviseur et le subordonné, ou indirectement via le style de management qui influence des caractéristiques individuelles de l'employé. Le manager peut aussi empêcher passivement l'employé d'accéder à ces mécanismes si leurs valeurs ne sont pas congruentes ou si la distance au pouvoir est perçue comme étant trop élevée. Ces deux conditions modératrices renvoient à la notion d'évaluation par le subordonné des valeurs dans leur environnement. La notion d'évaluation bénéfiques/risques est un thème récurrent que ce soit dans la littérature de ces dix dernières années (Choi & Moon, 2017; Duan et al., 2020; Y. Li & Sun, 2015; Wu et al., 2020; Xu et al., 2019; Y. Zhang et al., 2015). ou antérieurement (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'ÉVALUATION BÉNÉFICES/ RISQUES DE L'EMPLOYÉ, 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 valeurs 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).



miro

Figure 3 : Un modèle émergent 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. Toutefois, la littérature n'est pas unanime sur le rôle des récompenses, 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, 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, et plus largement en théorie des organisations, 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 qui postulait que pour qu'un comportement soit constructivement déviant, il devait s'écarter des normes de référence du groupe afin de bénéficier à ce même groupe, éliminant ainsi certains comportements déviants des règles de l'organisation afin de bénéficier à d'autres parties prenantes de l'organisation (Vadera et al., 2013).

D'autre part, à l'image de la revue de littérature systématique de Vadera et al en 2013, 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.
- 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.
- 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.
- Balliet, D., & Ferris, D. L. (2013). Ostracism and prosocial behavior : A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 298- 308.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193- 206.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance : The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99- 109.
- Breslin, D., & Gatrell, C. (2020). Theorizing Through Literature Reviews : The Miner-Prospector Continuum. *Organizational Research Methods*, 1094428120943288.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Chiaburu, D. S., & Baker, V. L. (2006). Extra-role behaviors challenging the status-quo : Validity and antecedents of taking charge behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 620- 637.
- Choi, B. K., & Moon, H. K. (2017). Subordinates' helping, voice, and supervisors' evaluation of job performance. *Career Development International*, 22(3), 222- 240.
- Courpasson, D., Dany, F., & Clegg, S. (2012). Resisters at Work : Generating Productive Resistance in the Workplace. *Organization Science*, 23(3), 801- 819.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435- 462.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Eastman, K. K. (1994). In the eyes of the beholder : An attributional approach to ingratiation and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1379.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654- 677.
- 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
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15- 31.
- Golembiewski, R. T. (2000). *Handbook of Organizational Behavior, Revised and Expanded*. CRC Press.
- Gopakumar, K. V., & Singh, S. (2020). Can subordinate voice prevail with abusive supervision? : A conceptual model using conservation of resources perspective. *Management Research Review*, *43*(7), 773- 786.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Janssen, O., & Gao, L. (2015). Supervisory Responsiveness and Employee Self-Perceived Status and Voice Behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1854- 1872.
- Jeacle, I., & Carter, C. (2011). In TripAdvisor we trust : Rankings, calculative regimes and abstract systems. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4- 5), 293- 309.
- 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.

- Law, K., Wong, C.-S., Duanxu, W., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China : An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management, 11*, 751- 765.
- 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.
- 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.
- 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.
- Li, Y., & Sun, J.-M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior : A cross-level examination. *The Leadership Quarterly, 26*(2), 172- 189.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Liu, F., & Dong, M. (2020). Perspective taking and voice solicitation : A moderated mediation model. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 58*(4), 504- 526.

- 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.
- Løvoll, H. S., Røysamb, E., & Vittersø, J. (2017). Experiences matter : Positive emotions facilitate intrinsic motivation. *Cogent Psychology, 4*(1), 1340083.
- 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.
- 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.
- Macpherson, A., Breslin, D., & Akinci, C. (2021). Organizational Learning From Hidden Improvisation. *Organization Studies, 43*.
- 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.
- 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.
- 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.

- Morrison, E. W. (2006). Doing the Job Well : An Investigation of Pro-Social Rule Breaking. *Journal of Management, 32*(1), 5- 28.
- 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.
- Mowbray, P. K. (2018). Giving a voice to managers : Forging the desire line through the creation of informal employee voice channels and productive resistance. *International Journal of Human Resource Management, 29*(5), 941- 969.
- 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.
- 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.
- Niven, K. (2015). Why do people engage in interpersonal emotion regulation at work? *Organizational Psychology Review, 6*.
- 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.
- 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.
- Pan, W., Liuyuan, S., Li-yun, S., Chenwei, L., & Leung, A. S. (2018). Abusive supervision and job-oriented constructive deviance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(5), 2249- 2267.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership : A review and agenda for future research. *Journal of Management, 34*, 566- 593.

- 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.*
- Rodet, D. (2009). François Vatin, Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure. *Lectures.*
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Son, S. (2019). The role of supervisors on employees' voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 85- 96.

- Stark, D. (2011). The Sense of Dissonance : Accounts of Worth in Economic Life. In *The Sense of Dissonance*. Princeton University Press.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task Revision : A Neglected Form of Work Performance. *The Academy of Management Journal*, 33(3), 534- 559.
- Stein, M. (2021). The Lost Good Self : Why the whistleblower is hated and stigmatized. *Organization Studies*, 42(7), 1167- 1186.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- Warren, D. E. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622- 632.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.

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	Révélation 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 (D. 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)