



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

LE COURAGE FACE À L'INJUSTICE EN MILIEU PROFESSIONNEL :

CHRONIQUES DE SITUATIONS ORDINAIRES

Sabrina PÉRUGIEN

Maître de conférences en management
Université Savoie Mont Blanc, IREGÉ (EA2426)
sabrina.perugien@univ-smb.fr

Marina BOURGAIN

Enseignante-Chercheure en management
Groupe ESC Clermont, CleRMa (EA3849)
marina.bourgain@esc-clermont.fr

Résumé

Cette recherche s'intéresse à la manière dont les acteurs tiers réagissent aux situations d'injustice survenant en milieu professionnel. Pour étudier les comportements à l'œuvre, nous mobilisons comme cadre d'analyse le « courage oppositionnel », adoptons une démarche compréhensive et prenons appui sur 28 récits. Nos résultats mettent au jour un désengagement moral de la part de personnes investies de la fonction RH et révèlent l'impact de l'absence de réponse adaptée sur la dynamique de courage oppositionnel des acteurs tiers. Deux types de courage oppositionnel sont alors mis en lumière. Le premier s'appuie sur une identité morale forte, alors que le second nécessite en sus un sentiment d'auto-efficacité important.

Mots clés : courage oppositionnel, injustice, acteurs tiers, témoins, RH

LE COURAGE FACE À L'INJUSTICE EN MILIEU PROFESSIONNEL :

CHRONIQUES DE SITUATIONS ORDINAIRES

1. Introduction

Un patron et son ouvrier se retrouvent sur une poutre, à 30 mètres au-dessus du sol. S'engage un dialogue entre les deux hommes. Le premier négocie pour sauver l'intégrité physique de son salarié. Le second négocie pour des conditions de travail décentes. On est en 1996, il s'agit du court métrage *Dialogue au sommet* nommé au César l'année suivante avec, dans le rôle de l'ouvrier, François Cluzet.

Si cette situation constitue bien une prise de risque pour les deux protagonistes, il s'agit d'abord d'une fiction. Dans la vie des organisations, les acteurs sont rarement confrontés à des situations qui requièrent un acte de bravoure pouvant coûter la vie ou à des arbitrages relevant *stricto sensu* d'une question de vie ou de mort (Koerner, 2014 ; Detert & Bruno, 2017). Pourtant, les conditions de travail délétères, les comportements hostiles dans l'emploi ou encore la précarité des travailleurs relèvent à certains égards de situations de violence pouvant conduire à des actes désespérés. Delgènes et Debout (2020) indiquent à cet égard que les mutations du travail sont en cause et que de plus en plus de suicides chez les actifs du secteur privé sont entre autres provoqués par le chômage, la maltraitance ou encore le harcèlement moral dans l'emploi.

Le début du XXI^{ème} siècle a vu émerger, tant en France qu'à l'international, de nombreux travaux sur la question des comportements hostiles au travail et des inégalités dans l'emploi. La littérature gestionnaire s'est ainsi penchée sur le rôle des managers dans la réduction des risques professionnels et les conditions de travail des salariés, en examinant notamment l'effet de l'injustice dans l'emploi (Kray & Lind, 2002 ; Simons & Roberson, 2003 ; Caleo, 2006 ; Barclay, Skarlicki & Pugh, 2005 ; O'Reilly, Aquino & Skarlicki, 2016). Pour autant, nous avons relativement peu de connaissances sur le contexte d'émergence de ces situations. De même, et bien que des recherches antérieures aient exploré l'injustice dans l'emploi ainsi que le courage en contexte organisationnel, peu de travaux ont examiné explicitement le lien entre les deux. Enfin, les travaux ont tendance à s'intéresser essentiellement aux auteurs (*perpetrators*) et aux victimes de traitements injustes mais négligent les acteurs tiers, témoins de ce type d'agissement (Ng, Niven & Hoel, 2020).

Face à ces constats, notre problématique se décline en trois sous-questions : Comment les témoins réagissent-ils face aux situations d'injustice ? Comment sont-elles adressées dans les organisations ? En quoi les réponses apportées permettent-elles (ou non) d'y remédier ?

Pour adresser ces questions, nous faisons le choix d'analyser différentes situations d'injustices – vécues, observées ou relatées – au sein de 28 organisations distinctes à partir de récits. Outre la grande variété de secteur d'activité représentée dans notre échantillon (BTP, cosmétique, télécommunications, import-export, prêt-à-porter), les récits recueillis nous ont permis de mieux cerner la façon dont sont vécues les situations d'injustice, les réponses apportées face à l'injustice par la hiérarchie et les personnes investies de la fonction RH, en revenant de façon détaillée sur le déroulement des événements.

Notre communication s'articule autour de quatre parties. La première est consacrée à une revue de littérature sur l'injustice en milieu professionnel. La deuxième décrit l'approche méthodologique retenue : une démarche qualitative à visée compréhensive. Les résultats font l'objet d'une troisième partie, tandis que la discussion des résultats présente, dans une quatrième partie, les implications théoriques et managériales ainsi que les limites et voies de recherche de ce travail.

2. Étudier l'injustice en milieu professionnel : revue de littérature et cadrage conceptuel

Notre cadre conceptuel s'orchestre autour de deux parties. En premier lieu, nous revenons sur la nécessité d'étudier l'injustice en contexte professionnel avant d'examiner le courage face à l'injustice dans l'emploi.

2.1. La nécessité d'étudier l'injustice en contexte de travail

2.1.1. L'injustice dans l'emploi, un objet de recherche en management

Examiner les inégalités de traitement et toute forme d'injustice au travail intéresse les sciences humaines et sociales (voir Séhili & Dufournet, 2019), et celles du management en particulier. S'inscrivant dans le champ des *injustice studies*, ces recherches font l'objet de travaux dans diverses sous-disciplines des sciences de gestion (e.g., comportement organisationnel, leadership, GRH, éthique des affaires) et interrogent les pratiques, les rapports de domination, le rapport à l'altérité ou encore les normes sociales et organisationnelles. Elles peuvent prendre pour objet d'étude le harcèlement moral, les discriminations ou bien les comportements hostiles dans l'emploi (tels que les marques de mépris, les insultes, intimidations ou déni de reconnaissance), autant de situations qui abîment les relations de travail mais relèvent aussi de traitements injustes voire de sanctions légales. Outre le fait que ces questions soient désormais considérées comme des défis majeurs pour la santé et la sécurité au travail, l'on observe également que les salariés sont de plus en plus exposés à ce type de risques professionnels (Jain, Leka & Zwetsloot, 2011).

Au cours des deux dernières décennies, les travaux de ce champ d'étude ont pu mettre au jour la dimension sacrificielle du combat contre l'injustice en contexte organisationnel (Turillo, Folger, Lavelle & Umphress, 2002), étudier l'intentionnalité de nuire chez l'auteur et la perception de l'injustice par la victime (Umphress, Simmons, Folger, Ren, & Bobocel, 2013) ou encore examiner la réaction de tiers face aux injustices subies par autrui (Fehr & Fischbacher, 2004 ; O'Reilly et al., 2016). L'essor de ce courant de recherche va de pair avec l'individualisation de la GRH et de l'emploi et s'inscrit, plus largement, dans une mutation internationale du travail (voir Bacon & Storey, 1993). Ce mouvement d'individualisation de la GRH concerne aussi bien la gestion des carrières, l'évaluation de la performance, les rémunérations que le management des talents (Janand, Guettiche & Cloët, 2016) et traduit une logique de segmentation poussée à l'extrême. Les nouvelles formes d'organisation du travail (c.-à-d., ubérisation, micro-entrepreneuriat), la perspective d'un déclassement (perte d'un statut social ou de son identité professionnelle) et la précarisation croissante (sous-emploi, chômage) – dont les effets sont connus (risques sur la santé mentale et physique, l'estime de soi et le bien-être des salariés comme l'ont constaté plusieurs chercheurs, voir Allan, Rolniak et Bouchard, 2020 ; Friedland et Price, 2003 ; Roh, Chang, Kim et Nam, 2014) – ont tendance à engendrer des comportements de soumission, même face à l'injustice. C'est donc un objet d'études pertinent pour le management en général et la GRH en particulier qui anime notre travail.

2.1.2. Les acteurs organisationnels face à l'injustice dans l'emploi

Si l'injustice dans l'emploi met en scène *a minima* deux protagonistes – l'auteur de l'injustice et la victime –, les témoins directs et indirects (*bystander* ou *third party observer*) de ces agissements doivent également être pris en compte dans l'analyse de ces situations (D'Cruz & Noronha 2010 ; D'Cruz & Noronha, 2011). En effet, les agissements hostiles peuvent tout autant se passer à huis clos, entre deux protagonistes (rapport dyadique entre deux collègues ou dans une relation manager-managé) que devant un collectif composé de collègues ou de clients (cas des humiliations publiques, propos vexatoires, moqueries ou violences verbales, entre

autres) comme le rappellent Schilpzand, de Pater et Erez (2016). La littérature met en lumière deux grands types de réaction face à l'injustice sur le lieu du travail. Du point de vue individuel, l'on observe des actions (frontales ou plus subtiles) visant à intervenir pour mettre un terme à l'injustice ou à l'atténuer ; ou, au contraire, une inaction des acteurs organisationnels (O'Reilly & Aquino, 2011). Les travaux suggèrent que les causes qui poussent ou non à l'action face à l'injustice sont multi-déterminées et que l'absence de réaction des victimes ou témoins d'injustice peut être liée à la peur (de représailles, de ne pas être à la hauteur), au respect des relations hiérarchiques (notamment lorsque l'auteur de l'injustice fait partie de l'équipe dirigeante) ou au fait de ne pas se sentir concerné ou responsable, l'on parle alors de désengagement moral organisationnel (Johnson & Buckley, 2015).

Les salariés victimes d'injustice peuvent se trouver déstabilisés, sidérés – ou à l'inverse, répondre à l'agression en confrontant directement l'auteur ou en sollicitant l'aide de tiers (e.g., les syndicats, le supérieur hiérarchique ou le service RH, lorsque l'entreprise en est dotée). Pour expliquer ces comportements, les concepts d'identité morale (*moral identity*), d'agentivité morale (*moral agency*) et de sentiment d'auto-efficacité (*self-efficacy*) peuvent se trouver mobilisés (voir Parker, 1993 ; O'Reilly et al., 2016 ; Byrd, 2018). La littérature enseigne aussi que face à une injustice perçue, les individus peuvent également chercher à se venger de l'organisation et des auteurs de l'injustice (Skarlicki & Folger, 1997). Il s'agit alors de rétablir l'ordre moral. Lorsque l'atteinte met en péril la santé psychique ou physique du salarié, l'intervention du personnel d'encadrement et des professionnels de la GRH devient impérieux¹.

Dans le champ des *injustice studies*, le cas du harcèlement moral (*workplace bullying*) a fait l'objet d'une attention particulière. Les travaux mettent en évidence le poids du contexte et de la norme au sein de l'arène sociale que représente l'entreprise et suggèrent que la façon dont les tiers réagissent face à ce type de situation peut affecter les attitudes et les comportements ultérieurs des auteurs et des victimes de harcèlement, et dissuader de futurs actes répréhensibles (Hellemans, Dal Cason & Casini, 2017 ; Fehr & Fishbacher, 2004).

De récents travaux tendent à pointer l'impact négatif de l'injustice sur les *bystanders*, et sur le collectif de travail en général, en lien avec le manque d'études dépassant la relation dyadique auteur-victime (Ng et al., 2020). En limitant l'analyse à ces deux protagonistes, la dynamique globale de l'injustice est négligée. Pour ces raisons, nombreux chercheurs en appellent à la nécessité de mieux comprendre les dynamiques de réaction à l'injustice sur le lieu de travail (D'Cruz & Noronha, 2011 ; Ng et al. 2020). À cet égard, les études s'intéressent aux réponses des témoins d'une injustice et mettent au jour l'existence d'interventions de nature constructive ou au contraire destructrice. Ainsi, Li et ses collègues (2019) avancent que certains spectateurs adoptent des comportements destructeurs dans la mesure où ils y éprouvent du plaisir, (c.-à-d., le *Schadenfreude*) lorsqu'ils sont témoins de mauvais traitements alors qu'O'Reilly et Aquino (2011) indiquent qu'il y aura intervention de tiers dès lors qu'il y a perception d'une injustice et sentiment d'auto-efficacité. Face à ces deux extrêmes, une troisième voie est dessinée par Ng et ses collègues (2020). En effet, ils identifient quatre types de réponse comportementale de la part des *bystanders* en contexte organisationnel : constructive active (e.g., intervenir pour faire cesser les agressions), constructive passive (e.g., compatir avec la victime sans agir), destructrice passive (p.ex. faire comme si de rien était, ignorer la situation) et destructrice active (p.ex. s'engager dans la re-victimisation). Notre étude s'inscrit dans la lignée de ces travaux et apporte un nouvel éclairage en mobilisant la notion de courage en milieu professionnel

¹ Selon l'article L. 4121-1 du Code du travail, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés.

2.2. Le recours au courage face à l'injustice en milieu professionnel

2.2.1. Définition du courage en milieu professionnel

À la suite de Schumpeter qui décrit le « type entrepreneur » comme héroïque « ayant la force d'oser beaucoup, ayant le courage de risquer tout » (Gislain, 2012, p.62), le courage a généralement été attribué en sciences de gestion aux dirigeants ou aux leaders, typiquement en période d'instabilité et d'insécurité (Dalton, 2001), rarement aux salariés n'occupant pas de postes à (hautes) responsabilités. Le courage a longtemps été perçu comme une capacité à faire valoir une force physique au cours d'un affrontement (courage homérique). Aristote le définit comme une vertu de l'agir sur le champ de bataille, une troisième voie entre la lâcheté et la témérité que l'on peut développer par la pratique comportementale. Bien qu'étant « universellement admiré » à travers les époques et les sociétés comme trait de caractère ou capacité de surmonter la peur, le courage ne devient vertu qu'au service d'autrui ou d'une cause générale et généreuse (Comte-Sponville, 1999). La défense de ces « buts valables » entraîne néanmoins des risques. Ainsi, les premières études en sciences de gestion attachent au courage moral le risque d'une réprimande sociale ou une humiliation – en particulier, une « résolution d'agir même s'il n'est pas confortable ou intéressant de le faire » (Rossouw, 2002, p. 414).

Tableau 1. Quelques définitions et descriptions du courage

Shepela et al. (1999)	Le courage est défini comme un courage de résistance (<i>courageous resistance</i>). Il désigne un comportement désintéressé (<i>selfless</i>) dans lequel il y a un risque ou un coût élevé pour l'acteur et éventuellement pour sa famille et ceux qui lui sont associés. L'acteur prend une décision consciente d'agir.
Woodard (2004)	Le courage désigne la capacité à agir au nom d'une cause (noble, bonne) qui fait sens (« <i>meaningful</i> »), en dépit de la peur associée à la perception d'une menace dépassant les ressources disponibles.
Kilmann, O'Hara & Strauss (2010)	Un acte courageux dans une organisation comprend cinq propriétés essentielles : (1) l'acteur organisationnel est libre de passer à l'action ; (2) il est confronté à un risque significatif ; (3) il évalue le risque comme étant raisonnable ; (4) l'acte envisagé vise à atteindre l'excellence ou d'autres objectifs louables et (5) il procède malgré la peur à une action réfléchie et fait preuve de discernement. ²
Koerner (2014)	Le courage renvoie au fait d'agir intentionnellement face à des risques, des menaces ou des obstacles dans la poursuite d'objectifs moralement valables. L'acte courageux se configure ici comme un ensemble de comportements, de cognitions et d'émotions. Il peut intervenir en opposition à des décisions prises par les personnes de pouvoir au sein d'une organisation.
Thoroughgood, Sawyer & Webster (2020)	Le courage est socialement ancré. Ainsi, les jugements sur le niveau de risque encouru, la valeur et la pertinence d'un comportement adopté en milieu professionnel sont directement liés aux normes sociétales et organisationnelles d'un cadre spatio-temporel donné. Les auteurs soulignent sa dimension subjective et perceptive.

² D'après les auteurs, cette définition, proposée à partir de différents travaux, « reconnaît que le courage implique une émotion, une cognition et une action dans lesquelles une personne risque de faire du mal dans la poursuite d'un objectif noble. » (2010, p.16)

2.2.2. *Le courage oppositionnel comme cadre d'analyse*

Dans leur récent recensement des travaux sur le courage en milieu professionnel, Detert et Bruno (2017) relèvent que pour s'opposer à une injustice, il n'est pas toujours nécessaire de passer à l'acte. Refuser de prendre part à une action immorale au sein d'une organisation ou d'un collectif peut être considéré comme un acte courageux en ce qu'il requiert de défier l'ordre au sein du collectif de travail. Le simple fait de ne pas se conformer au groupe et de ne pas céder à la pression sociale, au risque de se voir marginalisé ou de devenir soi-même victime de ce type d'agissement est en soi courageux. Aussi, de récents travaux sur le courage en milieu professionnel ont fait émerger le concept de « courage oppositionnel » qui désigne le type de courage consistant à s'opposer à l'injustice ou à contester le *statu quo* (voir Thoroughgood et al, 2020 ; Koerner, 2014). Koerner (2014) présente le courage oppositionnel comme le fait d'oser défier les personnes qui occupent des positions de pouvoir au travail, et ce, afin de remédier à des situations problématiques, telles que celles impliquant une injustice, un manque de respect ou un préjudice. Au cœur de ce concept gît la volonté de suivre des objectifs moraux en faveur de la promotion de l'équité, du respect de la personne humaine d'une part, et d'empêcher de nuire à autrui, en particulier ceux qui se trouvent dans des positions sociales infériorisées ou assujetties (p.ex. femmes, minorités transgenres, personnes racisées) d'autre part. Cette volonté de s'opposer à l'oppression de ceux qui ont moins de pouvoir et de statut social peut engendrer divers risques, tels que l'hostilité, la perte d'emploi, l'interruption de carrière, l'isolement et la marginalisation (Schilpzand, Hekman & Mitchell, 2015). Ainsi, le courage oppositionnel désigne une forme de courage dont font montre ceux qui défient le *statu quo* ou les acteurs organisationnels en situation de pouvoir afin de résoudre des situations d'injustice (c.-à-d., violence, intimidation, insultes, harcèlement, discrimination) vis-à-vis de tout salarié (appartenant ou non à des groupes identitaires infériorisés) confronté à des risques pesant sur leur emploi ou leur devenir au sein de l'organisation. Dans le cadre de cette étude, nous retenons le concept de courage oppositionnel comme cadre d'analyse.

3. Méthodologie

La dynamique de comportements courageux face à une situation d'injustice en milieu professionnel ne prend sens que par rapport à l'organisation et aux individus impliqués dans cette dynamique (Langley, 1999). En ce sens, la forte contextualisation du phénomène nous conduit à privilégier une démarche compréhensive (Dumez, 2013) sur la base de récits. Notre objectif était d'analyser ces situations d'injustice – vécues, observées ou rapportées – dans des contextes organisationnels variés en vue d'explicitier les réactions individuelles et/ou collectives face à ces situations d'injustice.

Nous portons un intérêt particulier aux acteurs tiers dans ces situations. Les acteurs tiers ne sont ni victimes, ni bourreaux. Ils sont caractérisés par le fait qu'ils doivent faire un choix individuel dans une situation donnée (Twemlow, Fonagy & Sacco 2004). On compte donc parmi les acteurs tiers les témoins directs de la situation (*bystanders*) et de manière indirecte, les acteurs investis de la fonction RH (dirigeant, service RH, managers) lorsque ces derniers ne sont pas auteurs de l'injustice (*perpetrators*).

3.1. *Échantillon et collecte de données*

Le choix de retenir les situations d'injustice et d'inégalité perçue s'explique par le fait que ces situations sont propices à l'expression du courage en milieu professionnel (Detert & Bruno, 2017). Le sujet étant sensible, nous avons mobilisé un échantillon de convenance sur la base du

volontariat. C'est donc un échantillon non probabiliste qui n'aspire pas à être représentatif. Toutes les personnes ont plusieurs années d'expérience professionnelle sur le territoire français. La collecte a eu lieu en début d'année 2021. Nous avons procédé en deux vagues. La première vague est constituée de salariés en reprise d'études (P1 à P14) puis, par effet boule de neige, une deuxième vague est constituée (P15 à P35). Sur l'ensemble des situations recueillies, sept n'étaient pas exploitables, ce qui resserre notre échantillon à 28 récits.

Malgré les biais potentiels de ce type de collecte, l'importante diversité des secteurs d'activité et de tailles d'organisations est à souligner. Les situations recueillies se déroulent majoritairement dans le secteur privé mais aussi dans le secteur public (centre de loisirs municipal, ambassade), dans le secteur industriel et les services (p.ex. décolletage, fabrication de sachets, électrotélécommunications, assurance) ; enfin les organisations sont de tailles très différentes (de la petite entreprise du BTP de moins de 50 salariés à la multinationale), ce qui assure une grande variété des contextes organisationnels.

Concernant la première vague, l'ensemble des récits nous sont parvenus par écrit. Deux récits (P5 et P10) se sont avérés insuffisamment complets et ont nécessité un entretien complémentaire. Pour la deuxième vague, la majorité des participants a préféré raconter par écrit la situation d'injustice tandis que 7 participants ont préféré s'exprimer oralement. Ces entretiens ont été menés avec le premier auteur. Leurs propos ont été intégralement retranscrits. Les récits sont généralement détaillés, de 399 mots à 2 454 mots, avec une moyenne de 1 207 mots pour un total de 33 813 mots. Dans 39 % des récits de cette étude, la situation d'injustice est une discrimination ; dans 64 % des récits, l'auteur de l'injustice occupe une position hiérarchique, et dans 60 % des récits, le participant est la victime de l'injustice. Nous notons enfin que les femmes représentent 64 % de l'échantillon de l'enquête, qu'elles aient été victimes ou témoins. Par ailleurs, 18 situations d'injustice visent des femmes. Le tableau 2 présente les caractéristiques des personnes interrogées dans le cadre de cette étude.

3.2. Analyse des données

Les récits mettent en évidence les représentations individuelles du narrateur et du sens qu'il donne à son action. Les récits ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique manuelle répandue pour ce type de données qualitatives (Point & Retour, 2009 ; Thiétart, 2006), suivant un raisonnement abductif permettant des allers-retours réguliers entre théorie et données collectées (Niiniluoto, 2018). Nous avons suivi différentes phases de codage : ouvert, axial et sélectif. Dans une première analyse verticale, nous avons repéré au sein de chaque récit les mots et idées clés, les thèmes et la structuration qui lui sont propres. Ce codage thématique nous a permis de réduire un grand nombre de données et de progresser ainsi dans l'analyse de manière de plus en plus centrée (Miles & Huberman, 2003). Nous nous sommes ainsi imprégnés des logiques individuelles dynamiques qui orchestrent le processus de pensée du participant au-delà de « *l'apparent désordre thématique* » (Bardin, 2013, p.96-97). Une deuxième analyse horizontale a permis de repérer les récurrences et les régularités d'un récit à l'autre à l'intérieur du corpus total. Les discours individuels ont été déconstruits afin de mettre au jour une cohérence par la réunion d'éléments comparables entre les différents récits (Blanchet & Gotman, 2015).

Tableau 2. Caractéristiques des participants

	Code	Âge	Sexe	Organisation	Secteur	Situation	Discrimination	Auteur/Perpetrator	Mots
1	P1	24	F	Entreprise BTP	Privé	Vécue	Non	Collègues	1214
2	P2	26	F	Assurance	Privé	Relatée	Non	Supérieur hiérarchique	865
3	P4	25	H	Entreprise de décolletage	Privé	Vécue	Non	Directeur général	886
4	P5	26	H	Fabricant de sachets	Privé	Observée	Non	Responsable production (N+2)	1491
5	P6	25	F	Firme multinationale	Privé	Relatée	Oui	Supérieure hiérarchique	1720
6	P7	27	H	Entreprise d'assemblage électromécanique	Privé	Vécue	Non	Supérieur hiérarchique	1455
7	P8	24	H	Centre de loisirs	Public	Vécue	Non	Supérieure hiérarchique	1471
8	P9	26	H	Établissement du Supérieur	Public	Vécue	Non	Recruteur	2036
9	P10	24	H	Fabricant d'articles sportifs	Privé	Vécue	Non	Service RH	1153
10	P12	24	H	Entreprise de télécommunications	Privé	Relatée	Non	Direction	1385
11	P14	25	F	Restaurant fast food	Privé	Vécue	Non	Manager	1418
12	P15	27	F	Ambassade	Public	Observée	Oui	Manager	905
13	P16	25	F	Boutique de vêtements	Privé	Vécue	Oui	Manager	1073
14	P17	33	F	Magasin spécialisé en parfumerie	Privé	Vécue	Non	Collègues	1974
15	P18	53	F	Entreprise de luxe	Privé	Observée	Non	Chef d'entreprise	1625
16	P19	64	F	Entreprise d'import-export	Privé	Vécue	Oui	Chef de service	1520
17	P20	33	F	Entreprise de cosmétique	Privé	Vécue	Non	Managers	2454
18	P21	30	F	Cabinet de conseil	Privé	Vécue	Oui	Manager	803
19	P22	33	F	Entreprise de cosmétique	Privé	Vécue	Non	RH	1925
20	P23	58	F	Entreprise de solutions informatiques	Privé	Observée	Oui	Chef d'entreprise	1708
21	P25	37	H	Entreprise spécialisée dans l'électroménager	Privé	Vécue	Non	Direction	1204
22	P26	25	H	Fabricant d'ordinateurs	Privé	Vécue	Oui	Direction	486
23	P27	29	F	Entreprise de télécommunications	Privé	Observée	Non	Collègues	1899
24	P28	27	F	Grand groupe industriel	Privé	Vécue	Oui	Recruteur	592
25	P30	31	F	Entreprise de télécommunications	Privé	Relatée	Non	Manager	812
26	P31	52	F	Société de transport	Privé	Vécue	Oui	Recruteur	639
27	P32	26	F	Agence de placement	Privé	Vécue	Non	Managers	399
28	P33	41	H	Firme multinationale	Privé	Observée	Non	Collègue	737

4. Résultats

Notre analyse rejoint les principaux travaux sur les réactions face à l'injustice dans l'emploi en mettant en évidence deux types de réponses à l'injustice de la part des acteurs organisationnels : une absence d'intervention face à l'injustice (4.1.) et une incapacité à rester indifférent (4.2.). Bien que peu de situations rendent compte d'actes relevant du courage oppositionnel face à l'injustice (n=4), notre analyse permet de mettre au jour une distinction entre deux formes de courage : le courage oppositionnel modéré et le courage oppositionnel élevé.

4.1. De l'absence de réaction des acteurs organisationnels face à l'injustice...

Bien que les participants évoluent au sein de différentes entreprises et relatent des situations d'injustice enracinée dans leur réalité professionnelle, les situations ont un point commun. Globalement, elles engagent peu de réactions, sont mal gérées ou ne sont pas adressées par les personnes dont le rôle incombe d'apporter pourtant une réponse. Ce constat laisse apparaître une tension de rôle lorsqu'il n'est pas mis fin à l'injustice ou un désengagement moral de la part de ceux qui devraient intervenir (p.ex. personnel RH, managers). Dans ce type de situation, le courage oppositionnel d'acteurs tiers n'est pas observable.

4.1.1. L'absence de réaction

Parmi les comportements observés face à une injustice, nous retrouvons une inaction de la part des acteurs tiers qui se traduit par un silence, comme exprimé ici :

« Là où ça m'a choquée, c'est que personne n'a rien dit. Aucune personne ne l'a soutenu, les personnes qui pouvaient faire office de RH auraient pu venir voir mais rien. [...] Peut-être qu'ils avaient peur eux-mêmes de la fureur du gars. On se dit « bon il est enragé, c'est bon je ne vais pas m'en mêler ». Je pense que si ça avait été un simple collègue, le gars il se serait fait renvoyer tout de suite mais là, c'était le directeur de l'entreprise. En tout cas, j'en ai un très mauvais souvenir. »

(P18, F, 53 ans, une entreprise de luxe)³

Cette absence de réaction peut s'entendre par la crainte suscitée par l'auteur de l'injustice. Une personne occupant une position hiérarchique tel qu'un chef d'entreprise a effectivement un pouvoir de coercition, de représailles qui peut brider les comportements et pousser les acteurs à ne pas intervenir.

Il arrive aussi que les supérieurs hiérarchiques n'interviennent pas face à une injustice subie par leurs subordonnés comme l'illustre les extraits suivants :

« C'est le responsable d'exploitation import-export qui a imposé ses pions et mon chef de service n'a pas eu son mot à dire. De toute façon, il n'a jamais eu de courage pour qui que ce soit. C'était une décision qui venait d'en haut et il n'a rien dit même si ce n'était pas normal il a fermé les yeux. Je lui en parlais tout le temps et il me répondait "Mais Nicole, je ne peux rien faire. Je ne peux rien faire". »

(P19, F, 64 ans, une entreprise d'import-export).

³ Pour les verbatims, nous utilisons un codage comme suit : « P18 » correspond au « Participant 18 », « F » à « Femme » et « H » à « Homme ».

« Je pense que mon manager aurait pu s'opposer [à la décision injuste] et dire "J'ai déjà annoncé [la nouvelle] à Anne donc non, c'est elle qui s'en va à Dubaï". C'était ce qu'il y avait de mieux à faire mais il n'a rien dit et c'est parce qu'en face, Marielle, la cheffe de produit qui a piqué la place d'Anne est une grande gueule. Donc la personnalité effacée d'Anne les a aidés. Ils ne voulaient pas se prendre la tête, c'était plus facile comme ça. »

(P27, F, 29 ans, une entreprise de télécommunications)

4.1.2. L'absence de réponses adaptées

Parmi les réactions face à l'injustice, l'on retrouve également des situations où la hiérarchie prend des mesures disciplinaires à l'encontre du collectif, sans discernement, alors que l'auteur des faits est connu.

« Le courage serait de sanctionner ceux qui doivent l'être plutôt que de punir tout le monde. C'est injuste pour ceux qui n'y sont pour rien mais ça arrange les responsables de prendre des dispositions contre le collectif plutôt que des mesures individuelles. »

(P5, H, 26 ans, une entreprise de fabrication de sachets).

L'on retrouve enfin des réponses n'apportant pas de réparation satisfaisante du point de vue de la victime de la situation, comme exprimé ici :

« [...] à aucun moment, le directeur n'est venu me voir, pour avoir ma version ou pour "prendre de mes nouvelles". Il a tout de même agi en me changeant d'équipe. Je ne sais pas ce qu'il s'est dit entre le directeur et les deux [collègues], mais ils n'ont, d'aucune façon, été "punis". »

(P1, F, 24 ans, une entreprise de BTP).

4.2. ... À l'impossibilité de rester indifférent

Notre étude révèle toutefois quelques rares situations au cours desquelles le courage oppositionnel s'exprime face à l'injustice. Notre analyse rend compte d'une opposition d'intensité variable. Nous distinguons ainsi une forme de courage oppositionnel modéré et un type de courage oppositionnel élevé.

4.2.1. Le courage oppositionnel « modéré »

Tout dépend ici de la vulnérabilité de la position de la personne. Notre analyse permet d'identifier en premier lieu des acteurs qui, sans intervenir de manière frontale face à l'injustice, refusent de rester passifs malgré un environnement amorphe. Ces acteurs ont fait preuve d'un courage oppositionnel en marquant leur désapprobation, même s'ils ne bénéficiaient pas d'un statut stable au sein de l'organisation. En affichant leur soutien auprès de la victime de l'injustice, ou en exprimant leur ressenti auprès de la hiérarchie, ils ont pris le risque de s'exposer à la réprobation du groupe et/ou de la hiérarchie. En dépit de l'enjeu d'obtenir un CDI dans un contexte de crise économique, le besoin de « faire quelque chose » a été plus fort, sans pour autant opter pour une posture radicale (c.-à-d., s'opposer frontalement à l'auteur de l'injustice). Nous qualifions ce courage de modéré.

- Se désolidariser de l'injustice

L'une des participantes relate une situation d'injustice à laquelle elle a assisté lors de ses premiers mois dans l'entreprise. La perspective d'un CDI, son statut précaire et son manque

d'ancienneté la brident mais elle n'imagine pas rester en retrait, face à une situation qu'elle réproouve. Elle décide d'en faire part à sa hiérarchie, et à son manager en particulier, qui a laissé l'injustice se produire sans jamais intervenir.

« Le départ en congé maladie à mes yeux est la traduction du mal être et de la souffrance qu'Anne éprouvait dans son poste due à sa personnalité mais aussi à l'absence de soutien de la part de sa hiérarchie et de ses collègues. [...] Quand j'ai su qu'elle était partie en arrêt maladie, je lui ai envoyé un petit texto pour lui dire que j'étais désolée, que j'étais là pour elle mais j'étais scandalisée. Je n'ai pas pu faire grand-chose à part exprimer mon ressenti auprès de mon N+1 et ma N+2 mais ça n'a rien changé. »

(P27, F, 29 ans, une entreprise de télécommunications)

- Apporter un soutien actif à la victime

Dans ce récit, le témoin relate une situation de violence à laquelle il a assisté. Travaillant dans l'industrie de la haute-couture, il venait de trouver une mission en intérim en période creuse (« l'inter-collection ») au sein d'une entreprise familiale de confection de cravates de luxe. Trois jours après son arrivée, un incident se produit qu'il relate ainsi :

« Ce jour-là [...] le directeur de l'entreprise est venu voir le responsable d'atelier. Il n'était pas satisfait d'une commande et [...] dans sa colère [il] a attrapé une paire de ciseaux, de vrais ciseaux de coupe d'une quarantaine de centimètres, et l'a jetée en direction du responsable d'atelier. Par chance et bien heureusement, il l'a manqué mais il s'en est fallu de peu pour qu'il l'atteigne. Le responsable d'atelier a été destabilisé, il n'a pas vraiment parlé. Il était tellement choqué qu'il est resté juste là. Personne n'a pris sa défense, tout le monde était interloqué et moi, tout ce que j'ai vu, c'était la paire de ciseaux voler de l'autre côté de la table où il se trouvait. Un type de ciseaux super lourds, tranchants, aux bouts pointus qui peuvent vraiment estropier une personne. Si le directeur l'avait atteint, c'était le 15 direct. »

Il s'empresse de reconforter la victime face à l'inertie générale. Puis, il contacte l'agence d'intérim, expose le comportement du directeur et demande de mettre un terme à sa mission d'intérim sur-le-champ. Plus tard, il acceptera de témoigner à l'encontre du directeur à la demande de la fille de la victime.

« [...] J'ai accepté d'apporter mon témoignage, tu ne peux pas accepter de n'être qu'un spectateur et même si j'avais été salariée de l'entreprise, et non pas intérimaire, j'aurais aussi témoigné. Le monsieur [la victime] était vraiment gentil. Je me dis tu ne peux pas laisser ça passer et continuer ta petite mission dans ton coin. Je préfère perdre ma mission et continuer avec mes valeurs que rester indifférente face à ça. Après, ce n'est pas le cas de tout le monde. Je sais que toutes les personnes présentes n'ont pas témoigné en sa faveur, c'est ce que sa fille m'a dit, et ça m'a choquée aussi. »

(P18, F, 53 ans, une entreprise de luxe).

4.2.2. Le courage oppositionnel élevé

Notre étude met également en lumière de rares situations (3 sur 28 : P1, P15, P33) où des acteurs organisationnels sont intervenus pour tenter de résoudre la situation d'injustice. En s'opposant et en résistant à l'inaction de tiers dont le rôle incombe d'intervenir face à la situation d'injustice (personnels de la fonction RH ou supérieurs hiérarchiques), ces acteurs ont pris des décisions, soit individuelles, soit collectives, pour mettre un terme à l'injustice ou pour marquer leur

désapprobation allant jusqu'à menacer de quitter leur emploi. Nous qualifions ce type de réponse comme étant un courage oppositionnel d'élevé.

- Combattre en se mettant soi-même en danger

Dans cette situation, la victime s'est vue refuser de prendre part à un évènement au motif de sa forte corpulence, jugée trop disgracieuse pour représenter l'employeur. Identifiée pourtant comme la plus compétente, elle avait été mobilisée pour former deux hôtesse recrutées en renfort pour cet évènement. La non-participation à cet évènement représentait un manque à gagner (un tiers du salaire mensuel). Face à cette injustice, la victime s'est adressée au service de gestion du personnel, en vain. C'est en apprenant le traitement qui lui était réservé que ses collègues ont décidé d'intervenir, collectivement et de faire pression sur l'auteur de l'injustice.

« Je connaissais personnellement le premier conseiller, je savais qu'il s'opposait à toutes formes de discrimination, je lui ai donc envoyé un mail comme il nous restait encore quelques semaines avant l'évènement, pour lui demander de nous aider à régler ce problème. »

« Au bout de quelques jours, de plusieurs réunions et avec la pression des autres collègues, on a fini par trouver un compromis [...]. »

(P15, F, 27 ans, une ambassade).

- Combattre en menaçant de dénoncer l'inaction de l'entreprise

Dans cette situation, il y avait un cas de harcèlement et d'attouchements sexuels. Le responsable d'équipe a porté à la connaissance du service RH les agissements d'un de ses collègues, responsable comme lui d'une équipe au sein d'une autre division, mais qui devait travailler sur un projet avec sa collaboratrice. Face à l'inaction du service RH, il décide de lancer un ultimatum, comme exprimé dans cet extrait :

« Face à la détresse d'un membre de ton équipe, tu dois agir. On ne peut pas accepter ça en se disant que ça va se tasser tout seul. J'attendais qu'ils prennent des mesures avec tout ce que j'avais fait remonter aux RH, on me disait à chaque fois « on s'en occupe, c'est en cours » alors que rien. A un moment, il faut trancher. J'ai une collaboratrice victime d'attouchements, c'est quelque chose qui t'oblige. [...] Au bout d'un énième « c'est en cours », j'ai dit « ça suffit, soit vous faites ce qu'il y a à faire, soit je me barre et ça n'en restera pas là ». Ils m'ont tout de suite pris au sérieux. Ils connaissaient la portée de mes coups de fil, mes liens avec la presse et la force de mon réseau. C'est là qu'ils ont commencé à bouger surtout que juste après il y a eu le mouvement #metoo, les marchés n'auraient pas aimé. »

Ce cadre nous indique qu'il n'a pas eu peur pour la suite : *« Non, je n'ai pas eu peur pour moi. Je connais ma valeur, j'avais eu peur pour elle. [...] Moi je suis monté au créneau car c'était ce que je devais faire. Elle était sous ma responsabilité mais en face, ils n'ont pas été réactifs. »*

(P33, H, 41 ans, une firme multinationale).

5. Discussion des résultats, limites et implications pour les recherches futures

Notre recherche de type exploratoire visait à améliorer la compréhension du déroulé des situations d'injustice en milieu professionnel grâce aux récits de témoins (directs et indirects). Face aux enjeux de justice sociale, de bien-être et de performance économique mis à mal par

l'injustice au travail, notre étude apporte diverses contributions à la fois théoriques et managériales.

5.1. Contributions théoriques

Premièrement, nous complétons le champ des *injustice studies* généralement centrées sur la dyade auteur-victime, en déplaçant et élargissant l'angle de recherche des situations d'injustice aux témoins (directs et indirects) et à leur inévitable positionnement. Cette approche inclusive du rôle des acteurs tiers en cas d'injustice reste émergente (Biétry & Creusier, 2018), de même que les travaux en management à l'intersection des champs de « l'injustice » et des « comportements de courage » demeurent rares (Detert & Bruno, 2017 ; Ng *et al.*, 2020). Faut-il en déduire que le courage fait souvent défaut en entreprise lors de situations d'injustice ? En vérité, notre étude s'intéresse aux individus qui font preuve de courage, quelle que soit leur position hiérarchique, contrairement aux travaux antérieurs en sciences de gestion centrés sur le courage des dirigeants ou des entrepreneurs (Gislain, 2012 ; Detert & Bruno, 2017). Notamment, notre étude remet en cause le présupposé de Dalton (2001) que le courage ne s'observerait qu'en période d'instabilité et d'insécurité économique. À l'inverse, nous éclairons des situations tristement « ordinaires » marquées trop souvent par l'absence de réponse adaptées des personnes investies de responsabilités RH.

Deuxièmement, nous observons quatre réactions-types de l'acteur tiers. La réaction potentiellement la plus fréquente est le désengagement moral (Johnson & Buckley, 2015 ; Ng *et al.*, 2020). Une deuxième réaction est l'inaction entraînant une tension de rôle chez les personnes investies de responsabilités (professionnels de la fonction RH, managers), s'il n'est pas mis fin à l'injustice et donc, du mal-être. Nous distinguons ensuite deux formes de courage oppositionnel. Inspiré d'une définition de Koerner (2014), le courage oppositionnel est l'action de ceux qui défient le *statu quo* (ou les acteurs organisationnels en situation de pouvoir) et qui, ce faisant, sont confrontés à des risques pesant sur leur emploi ou leur devenir au sein de l'organisation. D'une part, le courage oppositionnel « élevé » se manifeste par la défense active de la victime où le salarié se met en danger, voire menace de dénoncer l'inaction de l'entreprise, il fait appel à un sentiment d'auto-efficacité important. D'autre part, en cas d'absence de sentiment d'auto-efficacité, un « courage oppositionnel modéré » se manifeste par une intervention visant à se désolidariser des auteurs de l'injustice et/ou à apporter un soutien à la victime afin de réparer l'ordre moral. Ce courage oppositionnel modéré traduit une forte identité morale de l'acteur tiers, pour qui rester en retrait ou silencieux est inenvisageable. Ainsi, nos résultats étoffent les connaissances théoriques au sujet de la réaction attitudinale du témoin d'une injustice interactionnelle au travail.

5.2. Contributions managériales

Nos résultats alertent les responsables RH, les managers et les dirigeants que nulle entreprise, nul secteur d'activité n'est à l'abri d'une injustice en son sein. Plus grave encore, lorsqu'une culture permissive est entretenue, l'organisation peut être tenue pour responsable – au-delà des actes de violence, de discrimination ou de harcèlement légalement répréhensibles ou jugés comme tels par les tribunaux. Nous pointons sur les dangers à court terme et le climat délétère à long terme provoqués par l'injustice au travail – en termes de stress sévère (Ng *et al.*, 2020), d'intention de quitter l'entreprise, d'absentéisme, de baisse de la productivité ou de la qualité du travail, non seulement pour les victimes mais aussi pour l'ensemble des nombreux témoins directs et indirects durablement affectés (Hoel *et al.*, 2011 ; Fehr & Fischbacher, 2004 ;

O'Reilly, Aquino & Skarlicki, 2016). Ainsi, nous défendons l'idée que l'injustice affecte tôt au tard l'ensemble de l'organisation.

Qui plus est, notre étude rend compte d'un certain désengagement moral des individus en entreprise face à l'injustice, conduisant les personnes à mener des actions en-dessous de leurs standards personnels d'éthique (Bandura, 2015). Le désengagement moral est un processus cognitif qui décrit la façon dont nous nous convainquons de faire ou de laisser faire quelque chose que nous savons inapproprié ; il peut aller jusqu'à entraîner un processus de déshumanisation. Il a des répercussions néfastes sur le vivre ensemble dans l'entreprise, voire dans la société. En ce sens, la nouvelle ère de l'individualisation de la GRH (de la gestion des carrières aux rémunérations) sur une logique de segmentation poussée à son paroxysme, voire la conduite du changement prônée par la doxa managériale, semble être propice au développement de nouvelles situations d'injustice.

Ainsi, la présente étude ouvre des pistes possibles pour la pratique. Des actions de sensibilisation à l'éthique et à l'équité ainsi qu'aux responsabilités morales et légales doivent être généralisées à partir de situations concrètes d'injustice perçues, comme suggéré par Schilpzand et Erez (2008). L'organisation peut être tenue pour responsable lorsqu'une culture permissive est entretenue vis-à-vis de violences, de discriminations ou de harcèlements. Les enjeux en termes de performance et de bien-être au travail sont à rappeler. Notre étude encourage les responsables à faciliter l'expression du ressenti des salariés afin d'identifier plus rapidement des situations d'injustices qui leur auraient échappé. Il nous semble particulièrement utile que la conduite du changement puisse intégrer de telles actions de sensibilisation à la prévention de situations d'injustice afin d'améliorer les capacités des organisations à gérer le changement avec succès.

5.3. Limites et implications pour les recherches futures

De nombreuses garanties ont été prises pour assurer la validité interne de l'étude. Néanmoins, il faut garder à l'esprit le caractère déclaratif des données recueillies. Nous notons également que nombre de participants, plutôt jeunes, ont relaté une primo-exposition à l'injustice. Il est probable qu'au gré des expériences vécues, une confiance se développe dans les mécanismes institutionnels ayant pour but de punir les auteurs d'une injustice, avec une plus forte tendance à réagir à l'injustice, selon Larsen et Ketelaar (1991) – nous n'avons pas rencontrée cette variable « confiance » qui pourrait intervenir dans le modèle d'ensemble proposé.

Le sujet du courage face à l'injustice pourrait également s'enrichir de questions complémentaires sur la nature même de l'évènement déclencheur (Furnham, 2003). Les différences de pouvoir et de position des protagonistes dans le réseau social de l'organisation, voire l'influence des autres témoins sur la perception de l'injustice (Lind *et al.*, 1998), pourraient également permettre d'enrichir la compréhension du phénomène à l'étude.

BIBLIOGRAPHIE

- Allan, B. A., Rolniak, J. R., & Bouchard, L. (2020). « Underemployment and Well-Being: Exploring the Dark Side of Meaningful Work », *Journal of Career Development*, 47(1), 111–125.
- Bacon, N., & Storey, J. (1993). « Individualization of the Employment Relationship and the Implications for Trade Unions », *Employee Relations*, 15 (1), 5-17.
- Bandura, A. (2015). *Moral Disengagement: How People Do Harm and Live with Themselves*. New York.

- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). « Exploring the Role of Emotions in Injustice Perceptions and Retaliation », *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629–643.
- Bardin L. (2013), *L'analyse de contenu*, 2^{ème} éd., Paris : Presses Universitaires de France.
- Biétry, F. & Creusier J. (2018). « Une explication instrumentale et relationnelle de la réaction du témoin d'une injustice interactionnelle au travail. Le cas du dénigrement entre pairs », *M@n@gement*, 3(3), 967-993.
- Blanchet, A., Gotman, A. (2015). *L'entretien*, Paris : Armand Colin.
- Byrd, M. Y. (2018). « Does HRD have a moral duty to respond to matters of social injustice? », *Human Resource Development International*, 21:1, 3-11.
- Caleo, S. (2016). « Are organizational justice rules gendered? Reactions to men's and women's justice violations », *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1422–1435.
- Comte-Sponville, A. (1999). *Petit traité des grandes vertus*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Dalton, L.C., (2001). « Thinking about tomorrow: bringing the future to the forefront of planning », *Journal of the American Planning Association*, 67(4), p. 397-401.
- D'Cruz, P., Noronha, E. (2010). « The exit coping response to workplace bullying: The contribution of inclusivist and exclusivist HRM strategies », *Employee Relations*, 32(2): 102-120.
- D'Cruz, P., Noronha, E. (2011). « The limits to workplace friendship: Managerialist HRM and bystander behaviour in the context of workplace bullying », *Employee Relations*, 33(3): 269-288.
- Delgènes, J., Debout, M. (2020). *Suicide, un cri silencieux : Mieux comprendre pour mieux prévenir*. Paris : Le Cavalier Bleu.
- Detert, J. R., & Bruno, E. A. (2017). « Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct », *The Academy of Management Annals*, 11(2), 593–639.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuibert.
- Fehr, E., & Fischbacher, U. (2004). « Third-party punishment and social norms », *Evolution and Human Behavior*, 25, 63–87.
- Friedland, D. S., Price, R. H. (2003). « Underemployment: Consequences for the health and well-being of workers », *American Journal of Community Psychology*, 32, 33–45.
- Furnham, A. (2003). « Belief in a Just World: Research Progress over the Past Decade », *Personality and Individual Differences*, 34(5), 795-817.
- Gislain, J.-J., (2012). « Les origines de l'entrepreneur schumpétérien » in Deblock, Ch. & Fontan, J.-M. (dir.), « Innovation et développement chez Schumpeter », *Revue Interventions économiques*, 46.
- Hellemans, C., Dal Cason, D., & Casini, A. (2017). « Bystander helping behavior in response to workplace bullying. *Swiss Journal of Psychology*, 76(4), 135–144.
- Hoel, H., Sheehan, M. J., Cooper, C. L., Einarsen S. (2011). « Organisational effects of workplace bullying », In: Einarsen S., Hoel H., Zapf D. and Cooper C.L. (eds) *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*. London, UK: CRC Publishing, 129-143.
- Jain, A., Leka, S., & Zwetsloot, G. (2011). « Corporate Social Responsibility and Psychosocial Risk Management in Europe », *Journal of Business Ethics*, 101(4), 619-633.
- Janand, A., Guettiche, F. & Cloët, H. (2016). « Le management « européen » des talents : au-delà des typologies existantes », *Revue de gestion des ressources humaines*, 1(1), 45-61.
- Johnson, J.F., Buckley, M. R. (2015). « Multi-level Organizational Moral Disengagement: Directions for Future Investigation », *Journal of Business Ethics* 130, 291–300.

- Kilmann, R. H., O'Hara, L. A., & Strauss, J. P. (2010). « Developing and validating a quantitative measure of organizational courage », *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 15–23
- Koerner, M. M. (2014). « Courage as identity work: Accounts of workplace courage », *Academy of Management Journal*, 57: 63–93.
- Kray, L., & Lind, E. (2002). « The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 906-924.
- Langley, A. (1999). « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, vol. 24 n° 4, p. 691-708.
- Larsen, R.J. & Ketelaar, T. (1991). « Personality and Susceptibility to Positive and Negative States. *Journal of Personal and Social Psychology*, 61(1), 132-140.
- Li, X., McAllister, D., Ilies, R., Gloor, J. (2019). « Schadenfreude: A counter-normative observer response to workplace mistreatment. *Academy of Management Review* 44(2): 360-376.
- Lind, E.A., Kray, L. & Thompson, L. (1998). « The Social Construction of Injustice: Fairness Judgements in Response to Own and Others' Unfair Treatment by Authorities », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75(1), 1-22.
- Miles, M.B., Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Ng, K., Niven, K., & Hoel, H. (2020). « 'I could help, but . . .': A dynamic sensemaking model of workplace bullying bystanders », *Human Relations*, 73(12), 1718–1746.
- Niiniluoto, I. (2018). *Truth-seeking by Abduction*, Cham : Springer.
- O'Reilly, J., & Aquino, K. (2011). « How moral identity, power, and belief in the organizational justice system influence third party reactions to harm-doing », *The Academy of Management Review*, 36, 526–543.
- O'Reilly, J., Aquino, K., & Skarlicki, D. (2016). The lives of others: Third parties' responses to others' injustice », *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 171–189.
- Parker, L. E. (1993). « When to fix it and when to leave: Relationships among perceived control, self-efficacy, dissent, and exit », *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 949–959.
- Point, S., Retour, D. (2009). « Chronique. Méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des ressources humaines : vers une typologie », *Revue de gestion des ressources humaines*, 4(4), 85-104.
- Roh, Y. H., Chang, J. Y., Kim, M. U., & Nam, S. K. (2014). « The effects of income and skill utilization on the underemployed's self-esteem, mental health, and life satisfaction », *Journal of Employment Counseling*, 51, 125–141.
- Rossouw, G. J. (2002). « Three approaches to Teaching Business Ethics », *Teaching Business Ethics*, 6(4): pp. 411-433.
- Schilpzand, P., Erez, A. (2008). « Personal courage: A measure creation study », *Academy of Management Meetings*, Anaheim, CA, 20 pages.
- Schilpzand, P., Hekman, D. R., & Mitchell, T. R. (2015). « An Inductively Generated Typology and Process Model of Workplace Courage », *Organization Science*. 26 (1) 52-77.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). « Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research », *Journal of Organizational Behavior*, 37, 57–88.
- Séhili, D., Dufournet, T. (2019). « Mutations du travail et « nouvelles » formes de discriminations : introduction », *Les cahiers de la LCD*, 2(2), 13-21.
- Shepela, S. T., Cook, J., Horlitz, E., Leal, R., Luciano, S., Lutfy, E., Miller, C., Mitchell, G., & Worden, E. (1999). « Courageous resistance: A special case of altruism », *Theory & Psychology*, 9, 787–805.

- Simons, T., Roberson, Q. (2003). « Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes », *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432–443.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). « Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice », *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Thiéart, R. A., (2006). *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., & Webster, J. R. (2020). « Because You're Worth the Risks: Acts of Oppositional Courage as Symbolic Messages of Relational Value to Transgender Employees », *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication.
- Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E., & Gee, J. (2002). « Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 839 – 865.
- Twemlow, S. W., Fonagy, P., Sacco F. C. (2004). « The role of the bystander in the social architecture of bullying and violence in schools and communities », *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1036(1), 215-232.
- Umphress, E. E., Simmons, A. L., Folger, R., Ren, R., & Bobocel, R. (2013). « Observer reactions to interpersonal injustice: The roles of perpetrator intent and victim perception », *Journal of Organizational Behavior*, 34, 327–349.
- Woodard, C. R. (2004). « Hardiness and the concept of courage » *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 173–185.