

# La duplicité induite par l'organisation : une exploration de ses effets sur la satisfaction envers les tâches, l'employeur et la profession

Guillaume Desjardins et Martin Lauzier

Volume 8, numéro 4, 2024

Numéro thématique 5 : Rétention et performance

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1115121ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1115121ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Desjardins, G. & Lauzier, M. (2024). La duplicité induite par l'organisation : une exploration de ses effets sur la satisfaction envers les tâches, l'employeur et la profession. *Humain et Organisation*, 8(4), 62–82.  
<https://doi.org/10.7202/1115121ar>

Résumé de l'article

User de duplicité ou de mensonge pour atteindre des objectifs à court terme serait un comportement fréquent dans le commerce de la vente au détail. S'inspirant des principes de la confusopoly, l'objectif de cette étude est d'explorer les effets de la duplicité induite par l'organisation (DIO) sur différents types de satisfaction. Cent quatre-vingt-huit (188) représentants aux ventes oeuvrant dans les boutiques de grands fournisseurs du secteur des télécommunications canadiennes ont complété un sondage électronique. Les résultats obtenus montrent l'apport du concept de la DIO sur différents types de satisfaction et reconnaissent l'apport incrémental de la DIO, et donc au-delà les effets d'autres facteurs (i.e. le stress au travail, des attentes claires de la part du supérieur immédiat et un accès à de la formation).

# La duplicité induite par l'organisation : Une exploration de ses effets sur la satisfaction envers les tâches, l'employeur et la profession

Guillaume DESJARDINS<sup>1</sup>  
Martin LAUZIER<sup>1</sup>

 22<sup>e</sup>  
CONGRÈS  
AIPTLF | Montréal  
17-21 juillet 2023  
J'y participe!

<sup>1</sup>Université du Québec en Outaouais

Pour toute correspondance relative à cet article, écrivez à l'adresse : [guillaume.desjardins@uqo.ca](mailto:guillaume.desjardins@uqo.ca)

---

## Résumé

User de duplicité ou de mensonge pour atteindre des objectifs à court terme serait un comportement fréquent dans le commerce de la vente au détail. S'inspirant des principes de la *confusopoly*, l'objectif de cette étude est d'explorer les effets de la duplicité induite par l'organisation (DIO) sur différents types de satisfaction. Cent quatre-vingt-huit (188) représentants aux ventes œuvrant dans les boutiques de grands fournisseurs du secteur des télécommunications canadiennes ont complété un sondage électronique. Les résultats obtenus montrent l'apport du concept de la DIO sur différents types de satisfaction et reconnaissent l'apport incrémental de la DIO, et donc au-delà les effets d'autres facteurs (i.e. le stress au travail, des attentes claires de la part du supérieur immédiat et un accès à de la formation).

**Mots clés :** Duplicité induite par l'organisation, Télécommunications, *Confusopoly*, Isomorphisme, Satisfaction au travail

## Abstract

Using duplicity or lies to achieve short-term goals is a common behaviour in the retail industry. Inspired by the principles of *confusopoly*, this study aims to explore the effects of organization-induced duplicity (OID) on different types of satisfaction. A total of 188 sales representatives working in the stores of major Canadian telecommunications providers completed an electronic survey. The results obtained show the contribution of the OID concept to different types of satisfaction, and recognize the incremental contribution of OID over and above the effects of other factors (i.e., job stress, clear expectations from management, access to training).

**Keywords:** Organization-induced duplicity, Telecommunications, *Confusopoly*, Isomorphism, Job satisfaction

## Introduction

Selon le rapport du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC, 2020), près de 40 % des consommateurs ont indiqué avoir été victimes de tactiques de vente agressives et/ou trompeuses au cours de l'année 2019. Ces tactiques incluent le mensonge, la mauvaise représentation de l'information ou encore l'omission volontaire de celle-ci, en totalité ou en partie. Par exemple, Patwardhan et ses collaborateurs (2009) parlent de tromperie stratégique (*strategic deception*) pour qualifier le comportement de certaines téléphonistes indiennes prêtes à mentir sur leur nom et leur lieu de travail à leurs interlocuteurs afin de préserver le lien de confiance qu'elles cherchent à établir avec eux. Selon la Commission des plaintes relatives aux services de télécom-télévision (CPRST), les plaintes en lien avec de tels services ont connu une hausse de 125 % pour l'année 2017-2018. Des hausses similaires ont aussi été relevées en Afrique du Sud (Agabu Phiri et Mkhize, 2017), en Suède (Roos et al., 2013) ainsi qu'en Inde (Mujumdar et Prabhu, 2021).

Alors que les études sur le mensonge et la duplicité dans la relation commerciale mettent l'accent principalement sur les conséquences de la dyade organisation-client, les études passées ne semblent pas s'être attardées aux répercussions d'une telle façon de se comporter sur le niveau de satisfaction des travailleurs. Pourtant, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, les dirigeants ont tout intérêt à connaître les répercussions à long terme de tels agissements chez leurs travailleurs. Bien que les employeurs puissent tirer certains avantages d'un tel phénomène, notamment par l'augmentation de la rentabilité à court terme, par une augmentation du nombre de ventes, ou encore par un traitement asymétrique de l'information qui avantage le travailleur dans ses rapports avec un client (Gould et Desjardins, 2015), ces bénéfices ne sont pas sans revers. En effet, grâce aux technologies de l'information, les clients sont maintenant en mesure de discuter publiquement de leur expérience avec l'organisation et ainsi d'initier des actions telles que campagnes de dénonciation, boycottages, demandes d'interventions de l'État, pouvant avoir des répercussions plus importantes encore pour une organisation.

À la lumière de ce que nous venons d'exposer, cette étude exploratoire vise trois objectifs. Premièrement, elle propose la définition d'un nouveau concept, la duplicité induite par l'organisation (DIO), qui décrit la pression que ressent le travailleur à faire usage de la duplicité et du mensonge dans l'exercice de ses fonctions. Deuxièmement, elle étudie les effets de la DIO sur différents types de satisfaction (i.e. envers les tâches, envers l'employeur, envers la profession) chez des travailleurs œuvrant dans le secteur des télécommunications. Troisièmement, elle explore l'apport incrémental de la DIO, et donc au-delà les effets d'autres facteurs, tels le stress au travail, des attentes claires de la part du supérieur immédiat et un accès à de la formation, sur ces différents types de satisfaction.

## 1. Contexte théorique

### 1.1 La duplicité induite par l'organisation

Les travaux de Desjardins (2021) suggèrent que la DIO peut s'apprécier selon trois perspectives, à la fois distinctes et complémentaires, à savoir : (a) la philosophie de l'industrie ; (b) les contraintes au rendement imposées par l'employeur ; (c) le bénéfice personnel.

La première perspective, *philosophie de l'industrie*, découle des travaux de DiMaggio et Powell (1983) sur l'isomorphisme institutionnel, que les auteurs définissent comme la tendance à l'homogénéisation des pratiques de gestion retrouvées au sein d'une même industrie. Selon plusieurs travaux, cette tendance à l'homogénéisation s'inscrirait en réponse aux pressions que subit l'organisation (DiMaggio et Powell, 1983). Cela s'illustre notamment par l'ambiguïté caractérisant le contexte dans lequel se trouvent les organisations, qui incite celles-ci à s'imiter l'une et l'autre (Wood et al., 2011), ou encore à travers les multiples déplacements de main-d'œuvre (et donc des qualités et des compétences que détiennent les travailleurs) au sein de l'industrie (Hüther et Krücken, 2016). Ainsi, il est possible de conclure de cette première perspective que la DIO est tributaire de l'isomorphisme caractérisant les modes de pensées et les pratiques retrouvées généralement dans les organisations du secteur des télécommunications.

La deuxième perspective, *contraintes au rendement*, propose que l'intensification de la concurrence dans plusieurs organisations (Ganesh et al., 2000) entraîne des marges bénéficiaires de plus en plus faibles (Ross et Robertson, 2000). D'une part, ce contexte aurait pour effet d'inciter les organisations à réduire leurs effectifs (Williams et al., 2009) tout en maintenant la pression sur les travailleurs restants afin d'atteindre, voire de dépasser les objectifs établis (Cooper et Frank, 2002). D'autre part, cela aurait aussi pour effet d'inciter les travailleurs restants à user plus fréquemment de la duplicité au travail (Patwardhan et al., 2009). En effet, l'étude de Desjardins (2021) montre que la présence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines, notamment les pratiques de rémunération variable axées sur le rendement, est positivement corrélée avec l'usage du mensonge chez les employés œuvrant dans le secteur des télécommunications canadiennes. D'autres travaux sur la question montrent que ces comportements sont moins fréquents au sein des organisations détenant un code de conduite et renforçant son usage auprès de leurs travailleurs (Bellizzi et Hite, 1989; Chen et Mau, 2009).

Enfin, la troisième perspective, *bénéfice personnel de la DIO*, concerne les avantages associés au fait d'adopter un tel comportement pour le travailleur. Ces bénéfices peuvent être d'ordre moral ou pécuniaire (Desjardins, 2021). Dans un contexte d'affaires, les bénéfices moraux permettent de préserver une relation positive à long terme avec une autre partie (Shulman, 2011). À titre illustratif, ceux-ci se font parfois à l'aide d'un *mensonge blanc*, c'est-à-dire un mensonge qui ne porte pas préjudice à autrui. Pour le travailleur en télécommunications, le maintien d'une relation positive avec son client est essentiel afin d'en retirer des bénéfices. Pour Patwardhan et ses collaborateurs (2009),

ces comportements sont principalement tributaires des pratiques organisationnelles prescrites et orientent, jusqu'à un certain point, le comportement attendu du travailleur.

### *1.1.1 La duplicité dans le secteur des télécommunications*

Le domaine des télécommunications constitue un secteur propice à l'usage de tactiques de vente trompeuses ou mensongères pour deux raisons principales. Premièrement, ce secteur a connu une forte hausse de la compétitivité due à l'apparition de nouvelles législations canadiennes permettant l'ouverture du marché à la concurrence (CPRST, 2018). Cette intensification de la compétition accélère la saturation du marché canadien, considérant l'environnement VICA (volatile, incertain, complexe et ambigu) dans lequel sont placés ces employeurs. Par exemple, ceux-ci pourraient avoir recours à de telles tactiques de vente perçues comme « créatives » par certains, afin de maintenir leur marge bénéficiaire (Gould et Desjardins, 2015).

Deuxièmement, l'industrie des télécommunications à l'ère du numérique est fondamentalement complexe. Cette complexité entraîne un déséquilibre dans le traitement de l'information disponible à l'avantage de l'organisation (Snihur et Tarzijan, 2018). Cet avantage perçu augmente donc le risque que l'organisation recourt à des tactiques de vente faisant l'usage de duplicité (Herzog, 2019). À cet égard, les travaux de Tosun (2020) réalisés auprès de conseillers œuvrant dans des institutions financières ont montré que la complexité d'une offre, les clauses comprises dans un contrat pour obtenir une carte de crédit par exemple, augmente la probabilité que le travailleur use de duplicité afin de clore une vente, notamment en omettant volontairement d'indiquer certains frais de service au client.

### *1.1.2 La duplicité induite par l'organisation et la satisfaction au travail*

La satisfaction au travail se définit comme le degré auquel les gens aiment leur travail (Spector, 2022) et représente, pour plusieurs, un indicateur du niveau de bien-être au travail (Organ et Near, 1985; Parasuraman et Simmers, 2001; Rodriguez-Munoz et al., 2009). Les travaux sur le sujet reconnaissent l'existence de divers types de satisfaction (Morello et al., 2018; Spector, 2022). Ainsi, il est possible d'apprécier la satisfaction sous l'angle : (a) des tâches que réalisent un travailleur au quotidien (Knight et al., 2006), (b) du niveau de satisfaction qu'il ressent à l'égard de son employeur (Jawahar et Hemmasi, 2006) ou encore (c) celui envers la profession qu'il occupe (Pool, 1997).

### *1.1.3 La satisfaction envers les tâches*

Knight et ses collaborateurs (2006) définissent la satisfaction envers les tâches comme la mesure dans laquelle les gens aiment réaliser les actions quotidiennes reliées à leur travail. Les travaux passés ont déjà montré l'existence d'un lien négatif entre ce type de satisfaction et le stress perçu par les travailleurs (Knight et al., 2006) ou même l'ambiguïté de rôle qu'ils peuvent percevoir dans la réalisation de leurs activités professionnelles (Tubre et Collins, 2000). En contrepartie, ce type de satisfaction s'est montré positivement associé avec les ressources offertes par l'employeur à ses travailleurs

(Dhamija et al., 2019). Malgré ces quelques constats, force est d'admettre qu'un décalage entre le travail prescrit et le travail réel pourrait faire varier ce que ressentent les travailleurs quant à ce type de satisfaction. À la suite de leur embauche, les travailleurs sont généralement informés des principales tâches et activités constituant leur travail par différents canaux officiels : prise de connaissance de la description de son poste, discussions avec son supérieur immédiat, formations suivies, trousse d'orientation, etc. L'intégration des nouveaux travailleurs à l'organisation se fait aussi à travers différentes activités d'acculturation et de socialisation, au moyen de discussions avec les collègues, par exemple. Par la superposition de ces codes formels et informels, les travailleurs en arrivent à une meilleure idée quant aux comportements à adopter, ou ceux à éviter, pour s'assurer de fournir un rendement acceptable. Ceux-ci arrivent aussi généralement à identifier les stratégies qui permettront de s'acquitter de leur travail avec économie et satisfaction. Dans le cadre d'un emploi menant les travailleurs à desservir une clientèle particulière, ces comportements peuvent se traduire par le recours aux tactiques de duplicité. Ce phénomène, lorsque mis en relation avec les pressions perçues quant aux exigences et standards attendus, peut mener les travailleurs à revoir leur niveau de satisfaction envers leurs tâches considérant l'écart perçu trop grand entre les rôles prescrits et réels. Nous formulons ainsi l'hypothèse suivante : *H1. La duplicité induite par l'organisation est liée par une relation négative à la satisfaction envers les tâches, au-delà des effets du contexte de travail stressant, des attentes claires du supérieur immédiat et de l'accès à la formation (soutien à la performance).*

#### 1.1.4 La satisfaction envers l'employeur

Jawahar et Hemmasi (2006) indiquent que la satisfaction envers l'employeur concerne les politiques et les pratiques propres à la firme dans son industrie. Ce type de satisfaction renvoie à ce qui distingue l'organisation de ses compétiteurs selon la perspective des travailleurs. Le stress au travail est l'une des principales causes du mécontentement des travailleurs à l'égard de leur employeur (Williams et al., 2007). Selon Altaf et ses collaborateurs (2021), l'image de la marque de l'employeur, son branding dans l'industrie suscite la motivation chez les travailleurs à simuler les comportements attendus par celui-ci, ce qui, in fine, augmente la satisfaction des travailleurs envers leur employeur. L'offre active de formation par l'organisation est corrélée positivement avec la satisfaction envers l'employeur (Hosie et al., 2013). Chaque fournisseur de télécommunications est libre de choisir ses politiques concernant les différentes facettes de la gestion de ses travailleurs. Cela inclut les standards de performance ainsi que le modèle de rémunération totale associée. Par exemple, le fait d'avoir un système de rémunération principalement axé sur des indices de rétribution variables ou individuelles, soit la vente à commission peut entraîner un sentiment de devoir « vendre à tout prix » chez certains travailleurs afin de maintenir un salaire décent. Sur ce plan, l'absence de cadres et de politiques claires permettant de bien distinguer les comportements acceptables de ceux pouvant être sanctionnés risque d'exacerber la situation, en particulier si celle-ci conduit à une vente. L'impression voulant que « le flou est roi », couplée à l'absence d'orientations claires pour guider le comportement des travailleurs œuvrant au sein d'un même milieu, peut laisser chez ces derniers des sentiments négatifs vis-à-vis de leur employeur, comme la honte, le désengagement ou la désidentification organisationnelle, croyant que celui-ci prête peu

d'intérêt à ce qu'ils font vraiment. Ainsi, il semble plausible de croire que la DIO sera liée négativement au niveau de satisfaction qu'entretiennent les travailleurs à l'égard de leur employeur. C'est pourquoi nous formulons l'hypothèse suivante : *H2. La duplicité induite par l'organisation est liée par une relation négative à la satisfaction envers l'employeur, au-delà des effets du contexte de travail stressant, des attentes claires du supérieur immédiat et de l'accès à la formation, tel que le soutien à la performance.*

### 1.1.5 La satisfaction envers la profession

Selon Pool (1997), la satisfaction envers la profession est une attitude que les travailleurs développent et entretiennent à l'égard du fait d'accomplir un métier particulier ou d'occuper un emploi dans un secteur d'activité bien précis. Le stress au travail serait l'une des principales causes de la diminution de ce type de satisfaction (Dougherty et al., 2009). Le fait de percevoir un plus grand niveau de stress au travail mènerait à un état d'épuisement qui, à son tour, inciterait les travailleurs à envisager d'autres avenues vocationnelles (Usaci, 2018). La définition du rôle et des attentes qu'entretiennent les travailleurs à l'égard de leur travail est corrélée positivement à la satisfaction professionnelle (O'Rourke, 2021). Considérant que le secteur des télécommunications est propice à un nombre élevé de plaintes provenant des consommateurs, les travailleurs risquent une atteinte à leur identité professionnelle en ayant l'impression que l'industrie dans laquelle ils évoluent est perçue par sa clientèle comme étant malhonnête. Ceux-ci sont alors placés dans un paradoxe voulant que l'usage de la duplicité, pour accomplir leurs fonctions, soit une pratique tolérée, alors que le travail bien fait, sans mentir, demeure malgré tout perçu négativement en raison de la croyance générale qui prévaut à l'égard de la profession de vendeur. Ainsi, il semble logique de croire que cela puisse mener les travailleurs à ressentir qu'ils cautionnent – et donc qu'ils contribuent à véhiculer – une image peu congruente avec leur personne. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante : *H3. La duplicité induite par l'organisation est liée par une relation négative à la satisfaction envers la profession, au-delà des effets du contexte de travail stressant, des attentes claires du supérieur immédiat et de l'accès à la formation, soit le soutien à la performance.*

## 2. Méthodologie

### 2.1 Participants et procédures

Cent quatre-vingt-huit (188) représentants aux ventes œuvrant dans des boutiques appartenant à de grands fournisseurs du secteur des télécommunications au Canada ont répondu à un questionnaire électronique. Les participants ont été rencontrés dans leur boutique respective par l'un des membres de l'équipe de recherche. Après avoir obtenu leur consentement, il leur a été proposé de remplir le questionnaire à l'aide d'une tablette électronique. Ces visites en magasin ont été planifiées afin d'assurer une meilleure représentativité des fournisseurs compris dans l'échantillon. Considérant les pratiques déjà reconnues et bien établies dans de telles organisations, la présente étude fait l'usage d'instruments courts et concis inspirés des sondages éclairs (*pulse survey*) communément utilisés dans l'industrie (Jolton et Klein, 2020).

L'échantillon était composé de 126 hommes, soit 67% des participants. Plus de la moitié de l'échantillon avait moins de 23 ans (61 %) ; et seulement six (3 %) d'entre eux étaient âgés de plus de 30 ans. La grande majorité des participants détenaient en moyenne au moins une année d'expérience dans le poste occupé au moment de l'étude (n = 173 ; 83% de l'échantillon). Quant au dernier niveau de scolarité complété, les participants détenaient soit un diplôme d'études secondaires (n = 42 ; 22.3%), professionnelles (n = 39 ; 20.7%), collégiales (n = 98 ; 52.2%) ou universitaires (n = 9 ; 4.8%).

## 2.2 Instruments de mesure

*Duplicité induite par l'organisation.* Considérant l'absence d'outils de mesure disponibles sur le sujet, la DIO fut mesurée à l'aide d'une échelle maison, inspirée d'outils déjà existants traitant de construits connexes. Le processus ayant servi à générer les items pour cet instrument de mesure a suivi trois grandes étapes. Premièrement, une revue de littérature a permis de relever les écrits pertinents (Ross et Robertson, 2000; Shulman, 2011). Deuxièmement, une première version de l'instrument a été discutée avec un comité d'experts constitué de trois professeurs spécialisés en management et de quatre doctorants. Troisièmement, les items formulés et sélectionnés ont été présentés à un groupe comprenant onze représentants aux ventes du secteur des télécommunications pour s'assurer de leur conformité et de leur adéquation avec les mœurs et pratiques du milieu. Cet exercice a donné lieu à des changements mineurs dans la formulation de certains des items. Un total de six énoncés a été retenu. « Je dois parfois détourner certaines informations au client afin d'atteindre les objectifs exigés par l'entreprise [p. ex. mes quotas] » est un exemple d'énoncé retenu.

*Types de satisfaction.* Les types de satisfaction ont été mesurés à l'aide de trois items communément utilisés en recherche. Le premier se rapporte au travail lui-même : « J'aime faire mon travail » (Morello et al., 2018). Le second se rapporte à la satisfaction envers l'employeur : « En général, je suis heureux de travailler pour mon entreprise » (Jawahar et Hemmasi, 2006). Le troisième concerne la satisfaction professionnelle : « En général, je suis heureux de travailler dans l'industrie des télécommunications » (Dougherty et al., 2009). Les participants devaient répondre à ces énoncés sur une échelle de type Likert en cinq points, allant de 1 = Totalemment en désaccord à 5 = Totalemment en accord. Le recours à des mesures à item unique pour apprécier le niveau de satisfaction des répondants est une méthode courante et acceptée, tant en pratique (Jolton et Klein, 2020) qu'en recherche (Allen et al., 2022; Nagy, 2002; Wanous et al., 1997). À titre complémentaire, un indice global de satisfaction a aussi été calculé sur la base des trois items ( $\alpha = .74$  ; IC à 95 % [.69 – .80]).

*Stress au travail.* Le stress au travail a été mesuré à l'aide d'un item inspiré des travaux de Paas et de ses collaborateurs (1994) : « Je trouve que faire mon travail est stressant », aussi déjà utilisé par d'autres (voir Monfort et al., 2018). Les participants devaient répondre à l'énoncé sur une échelle de type Likert en cinq points, allant de 1 = Totalemment en désaccord et 5 = Totalemment en accord. Un score élevé à cet énoncé indique un plus grand niveau de stress.



*Attentes claires.* Inspiré d'études antérieures (voir Capps et al., 2004), les attentes claires ont été mesurées à travers un item : « Mon superviseur immédiat m'indique clairement ce qu'il attend de moi ». Les participants devaient répondre à l'énoncé sur une échelle de type Likert en cinq points, allant de 1 = Totalement en désaccord, à 5 = Totalement en accord. Un score élevé à cet énoncé indique une représentation plus claire des attentes exprimées.

*Accès à la formation.* Cette variable a été mesurée à l'aide d'un item discutant de l'accès à des ressources pouvant faciliter la réalisation du travail (Böheim et Booth, 2004; Renta-Davids et al., 2014), nommément de la formation : « Je reçois une formation claire et précise sur comment mon organisation veut que je vende ses produits et services ». Les participants devaient répondre à l'énoncé sur une échelle de type Likert en cinq points, allant de 1 = Totalement en désaccord, à 5 = Totalement en accord. Un score élevé à cet énoncé indique une perception plus élevée de la qualité et de l'utilité de la formation reçue.

*Variables contrôles.* Considérant que le sexe, l'âge des participants (Gerlach et al., 2019), le dernier niveau de scolarité complétée, ainsi que l'expérience détenue dans le poste (Kassim et al., 2012) peuvent influencer les relations entre les variables à l'étude, il a été convenu de contrôler les effets de ces caractéristiques lors de la vérification des hypothèses.

### 3 Résultats

#### 3.1 Qualités de la mesure de duplicité induite par l'organisation

En raison du caractère nouveau de l'échelle de mesure traitant de la DIO, certaines analyses préliminaires ont été réalisées. D'abord, le calcul de statistiques simples, soit les moyennes et écarts-types pour chacun des items a permis de reconnaître une certaine variété dans la gamme des réponses offertes par les participants aux différentes questions. Plus particulièrement, tous les items présentaient des écarts-types supérieurs à 1, à l'exception de l'item 5 qui présentait un écart type de .86. Les indices de distribution voussure et aplatissement calculés pour chacun des items et des variables n'ont pas révélé d'écarts importants à la normalité. Une analyse factorielle exploratoire (AFE), avec factorisation par les axes principaux sans rotation, a été réalisée avec les six items qui composent l'échelle. Le respect des postulats a été vérifié à l'aide de l'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ainsi que par le test de sphéricité de Bartlett (voir Tableau 1). L'AFE a révélé une solution simple en un seul facteur, expliquant 55.22 % de la variance. Ce pourcentage s'apparente à celui trouvé dans les travaux méta-analytiques de Peterson (2000), lesquels brossent un portrait de 803 AFE présentées dans 568 études différentes. Les coefficients de saturation observés pour chacun des items étaient largement au-dessus de la valeur repère de .32 communément acceptée (Tabachnick et al., 2020) : (1) « Je dois parfois omettre volontairement de donner certaines informations à mon client » (.79) ; (2) « Je dois parfois volontairement ne pas parler de certains coûts qui seraient pertinents pour mon client » (.76) ; (3) « Je dois parfois agir contrairement à mes standards d'éthique personnelle » (.74) ; (4) « Je dois parfois détourner certaines

informations au client afin d'atteindre les objectifs exigés par l'entreprise, par exemple, mes quotas » (.61) ; (5) « Je dois parfois mentir au travail » (.6) ; (6) « Je dois parfois détourner des informations pertinentes au client afin d'avoir une rémunération acceptable » (.61). Enfin, le calcul du coefficient de consistance interne alpha de Cronbach a révélé que la variance trouvée au sein de chacun des items était suffisamment homogène pour permettre le calcul d'un indice global de DIO ( $\alpha = .83$ ; IC à 95 % [.80 – .87]) ; tout comme ceux des corrélations item-total ( $r$  entre .52 et .71) et entre les items ( $r$  entre .24 et .61) qui montrent des gammes de valeurs acceptables pour ces indices.

**Tableau 1**

**Moyennes, écart-types, coefficients de saturation et corrélations item-total pour les items de la mesure de DIO**

Items	M	ET	Coefficients de saturation	Corrélation item-total
Pour bien effectuer mon travail...				
1. Je dois parfois omettre volontairement de donner certaines informations à mon client.	3.10	1.31	.79	.71
2. Je dois parfois volontairement ne pas parler de certains coûts qui seraient pertinents pour mon client.	2.81	1.31	.76	.69
3. Je dois parfois agir contrairement à mes standards d'éthique personnelle.	3.15	1.2	.74	.66
4. Je dois parfois détourner des informations pertinentes au client afin d'avoir une rémunération acceptable.	3.75	1.14	.61	.55
5. Je dois parfois mentir au travail.	1.6	.86	.6	.55
6. Je dois parfois détourner certaines informations au client afin d'atteindre les objectifs exigés par l'entreprise (p. ex. mes quotas).	2.24	1.23	.57	.52
KMO	.81			
Bartlett	$\chi^2$ (approx.) 413.23   dl = 15   $p < .001$			
Variance expliquée	55.22% (solution en un seul facteur)			
Valeur propre (Eigen)	3.31			

Notes. N = 188. M = Moyenne; ET = Écart-type. Analyse factorielle exploratoire (factorisation par les axes principaux; sans rotation).

### 3.2 Analyses préalables à la vérification des hypothèses

Considérant le caractère exploratoire de cette étude, des analyses préliminaires ont aussi été réalisées avant de procéder au test des différentes hypothèses. D'abord, le calcul de corrélation entre les différentes variables à l'étude a permis de relever des patrons corrélationnels qui sont dans le sens attendu et semblables à ceux retrouvés dans d'autres études sur le sujet et ce, tant au niveau de la direction que de la force des liens observés (voir Tableau 2). Considérant le devis de recherche transversal privilégié dans cette étude, le test à un facteur de Harman (Fuller et al., 2016 ; Podsakoff et Organ, 1986) a été effectué pour vérifier l'influence du biais de la variance commune sur les données recueillies. Les résultats de ce test ont révélé une solution comprenant de multiples facteurs, et la part de variance expliquée par le premier facteur est équivalente à seulement 35.49 %. Selon ce test, une forte influence du biais de la variance commune peut être considérée lorsqu'un seul facteur émerge de cette analyse et/ou lorsque la variance expliquée par le premier facteur de la solution est supérieure à 50 % (Bozionelos et Simmering, 2022; Fuller et al., 2016). Enfin, l'évaluation des facteurs d'inflation de la variance (FIV), calculés à partir des modèles de régression multiple, a montré qu'ils étaient de faible amplitude (de 1.04 à 2.08) ; et donc bien en dessous du seuil de 4.0 suggéré par Hair et ses collaborateurs (2010).

**Tableau 2**  
**Moyennes, écart-types et corrélations entre les variables à l'étude**

Variables	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Sexe	1.67	.47	1.00											
2.Âge	3.49	1.13	.07	1.00										
3.Scolarité	3.39	.90	-.02	.36**	1.00									
4.Expérience	4.58	1.02	-.03	.63**	.24**	1.00								
5.Stress au travail	2.57	1.10	-.01	.16*	.11	.05	1.00							
6.Attentes claires	3.95	.80	-.12	.01	-.07	-.07	-.14	1.00						
7.Accès à de la formation	4.44	.79	-.04	-.05	-.04	-.07	-.12	.26	1.00					
8.Satisfaction tâches	3.98	.71	-.06	-.02	-.18*	.02	-.40**	.25**	.27**	1.00				
9.Satisfaction employeur	3.96	.70	-.04	-.08	-.09	.11	-.29**	.10	.18*	.52**	1.00			
10.Satisfaction professionnelle	3.83	.77	-.10	-.03	-.13	.02	-.19**	.24**	.25**	.51**	.44**	1.00		
11.Satisfaction globale	3.99	.57	-.04	-.08	-.16*	.07	-.41**	.20**	.33**	.80**	.84**	.59**	1.00	
12.DIO	2.71	.85	.05	-.19**	.10	-.15*	.33*	-.14	-.11	-.38**	-.34**	-.32**	-.41**	1.00

Notes. N (listwise) = 188. M = Moyenne; ET = Écart-type. DIO = Duplicité induite par l'organisation. Sexe : 1 = Féminin, 2 = Masculin. Âge : 1 = moins de 18 ans, 2 = 18-20 ans, 3 = 21-23 ans, 4 = 24-26 ans, 5 = 27-29 ans, 6 = 30-32 ans, 7 = 33-35 ans, 8 = plus de 36 ans. Scolarité : 1 = aucun, 2 = Secondaire, 3 = DESS, 4 = CEGEP, 5 = Université. Expérience : 1 = moins d'un mois, 2 = 1-6 mois, 3 = 6 mois-1 an, 4 = 1-2 ans, 5 = 2-5 ans, 6 = plus de 5 ans. \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$ .

### 3.3 Vérifications des hypothèses

Les hypothèses formulées pour la présente étude portaient sur l'incidence de la DIO, au-delà des effets du stress au travail, des attentes claires de la part du supérieur immédiat et de l'accès à de la formation, comme le soutien à la performance, sur différents aspects de la satisfaction au travail des représentants aux ventes travaillant dans les boutiques. Des modèles de régression ont été calculés pour chacun des types de satisfaction au travail, soit la satisfaction envers les tâches, l'employeur et la profession. Afin de mieux apprécier les portions de variance relatives à chacun des groupes de variables, celles-ci ont été entrées dans les différents modèles de régression selon un ordre précis. Dans un premier temps, les indices sociodémographiques tels l'âge, le sexe, l'expérience de travail et le dernier niveau de scolarité complété, ont été entrés dans le modèle de régression (Bloc 1). Les facteurs liés aux contraintes, comme le stress au travail, ainsi que les ressources offertes aux travailleurs, soit des attentes claires de la part du supérieur immédiat et accès à de la formation, ont été entrés dans un second temps (Bloc 2), puis la DIO a été entrée dans un troisième et dernier temps (Bloc 3) afin de rendre compte de son apport incrémental. À titre complémentaire, un modèle de régression a aussi été produit suivant la même procédure pour estimer les effets de la DIO sur un indice global de satisfaction. Les résultats à ces quelques analyses sont reproduits au Tableau 3.

**Tableau 3 - Résultats de l'analyse de régression multiple prédisant les différents aspects de la satisfaction au travail**

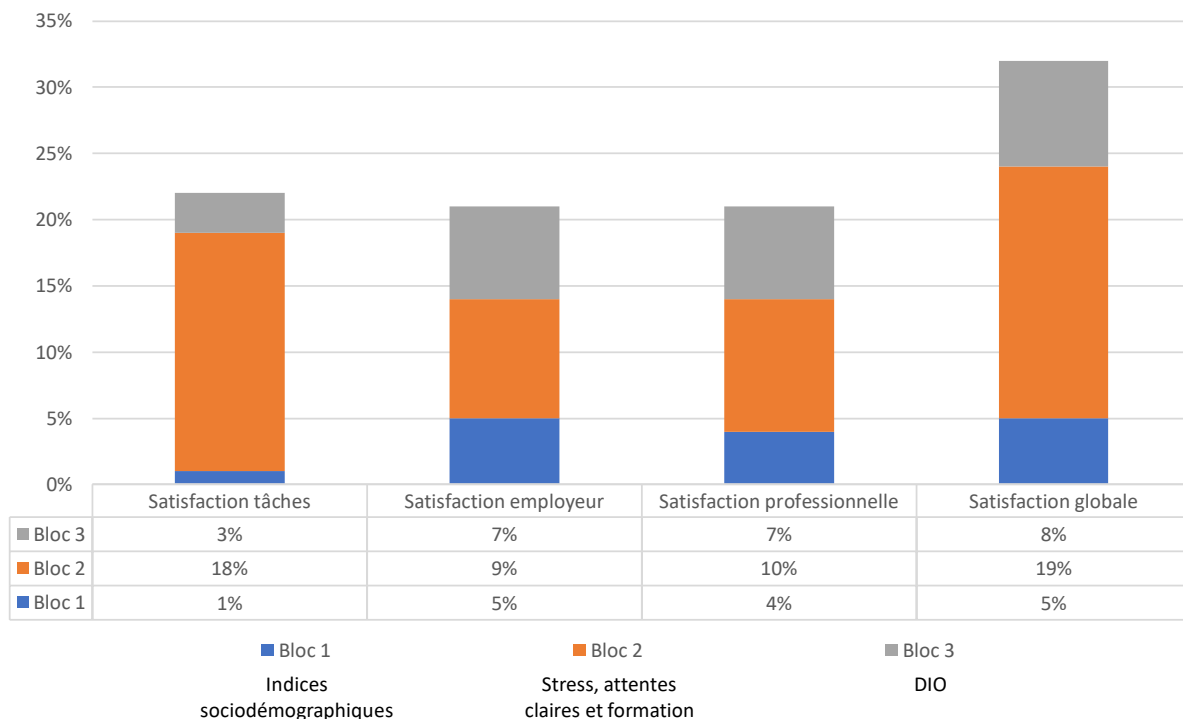
Variables	Satisfaction - Tâches			Satisfaction - Employeur			Satisfaction - Professionnelle			Satisfaction globale		
	B1	B2	B3	B1	B2	B3	B1	B2	B3	B1	B2	B3
1. Sexe	-.06	-.03	-.02	-.02	-.01	.01	-.10	-.07	-.05	-.08	-.05	-.02
2. Âge	.00	.01	-.04	-.20*	-.18†	-.26**	.03	.02	-.06	-.06	-.05	-.14
3. Scolarité	-.04	.04	.06	-.09	-.03	.00	-.17*	-.11	-.09	-.12	-.03	.00
4. Expérience	.05	.07	.07	.25**	.25**	.24**	.03	.06	.05	.13	.15†	.14†
5. Stress au travail		-.27**	-.20**		-.25**	-.14†		-.14†	-.04		-.29**	-.17*
6. Attentes claires		.18*	.17*		.05	.03		.17*	.15*		.19**	.16*
7. Accès à de la formation		.21**	.20**		.14†	.13†		.16*	.16*		.23**	.22**
8. DIO			-.19*			-.30**			-.29**			-.33*
<i>R</i> <sup>2</sup>	.01	.19	.22	.05	.15	.22	.04	.13	.20	.05	.24	.32
$\Delta R^2$		.18	.03		.09	.07		.10	.07		.19	.08

Notes. N = 188. B1 = Bloc 1 (indices sociodémographiques); B2= Bloc 2 (contraintes et ressources); B3 = Bloc 3 (DIO). DIO = Duplicité induite par l'organisation. \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$ ; †  $p < .10$

Dans l'ensemble, les résultats observés permettent de soutenir les différentes hypothèses de recherche (H1, H2 et H3) proposant que la DIO contribue isolément à la prédiction de la satisfaction envers les tâches ( $\Delta R^2 = 3\%$ ), l'employeur ( $\Delta R^2 = 7\%$ ) et la profession ( $\Delta R^2 = 7\%$ ), en dépit de l'effet des contraintes que perçoit le travailleur (le stress vécu au travail) et des ressources dont il bénéficie : les attentes claires de la part du supérieur immédiat et l'accès à de la formation. Les résultats aux analyses complémentaires montrent aussi une contribution incrémentale de la DIO à la prédiction de l'indice global de satisfaction des travailleurs ( $\Delta R^2 = 8\%$ ). La Figure 1 illustre, pour chacun des types de satisfaction étudiés, les contributions respectives des différents blocs de variables.

**Figure 1**

**Proportions de variance expliquée (en %) pour chacun des blocs de variables pour les différents types de satisfaction**



## 4 Discussion

### 4.1 Principaux constats

Cette étude avait trois principaux objectifs. Tout d'abord, elle visait à présenter et à définir la DIO comme un nouveau concept afin de considérer ses multiples aspects et perspectives. Le second objectif de l'étude consistait à étudier les effets de la DIO sur différents types de satisfaction chez des travailleurs œuvrant dans le secteur des télécommunications. Les résultats obtenus suggèrent que la pression que ressentent les travailleurs à faire l'usage de la duplicité et du mensonge dans l'exercice de leur fonction

est lié négativement au niveau de satisfaction par rapport aux tâches, à l'employeur et à la profession. Enfin, en vertu du dernier objectif, qui concernait l'apport incrémental de la DIO sur les différents types de satisfaction, les résultats à cette étude montrent aussi que les effets négatifs de la DIO s'ajoutent à ceux d'autres facteurs déjà reconnus, et que la contribution de cette variable est plus grande encore pour les types de satisfaction envers l'employeur et la profession, comparativement à la satisfaction envers les tâches. Cela s'explique du fait que l'évaluation de ces deux types de satisfaction effectuée par les travailleurs repose aussi sur des considérations qui ne relèvent pas uniquement de leur volonté, ce qui peut contribuer à nourrir chez eux des sentiments d'insatisfaction et de frustration à l'égard de leur employeur et de leur profession. Ce dernier constat semble relever la pertinence de considérer la DIO à travers ses effets, au moment d'estimer les niveaux de satisfaction des travailleurs.

## 4.2 Implications pratiques

Bien que cette recherche ne constitue qu'un premier pas sur l'étude de la DIO, des pistes semblent se dresser du côté des politiques organisationnelles, du rôle du supérieur immédiat et du système de rétribution de l'organisation. Ces trois avenues semblent toutes en lien avec les perspectives de la DIO relevées par Desjardins (2021).

D'un point de vue organisationnel, les dirigeants désirant limiter l'utilisation de la duplicité auraient tout intérêt à réviser leurs politiques internes, ou du moins à clarifier le contrat – psychologique – de travail avec leurs employés. Par exemple, l'organisation pourrait se doter d'une charte des responsabilités éthiques et s'assurer d'exposer adéquatement les travailleurs à celle-ci, par l'offre de formations, d'affichages en magasin, d'accès à de la documentation sur le portail intranet de l'entreprise, etc.

Les supérieurs immédiats pourraient, quant à eux, contribuer à limiter les incidences nuisibles de la DIO sur les niveaux de satisfaction des travailleurs. Pour ce faire, ils devraient voir à communiquer clairement aux nouveaux employés leurs attentes ainsi que les règlements entourant les processus internes liés à la vente en magasin. Cette conclusion vient appuyer l'argumentaire de Cooper et Frank (2002) sur l'importance et la pertinence de bien préciser les comportements désirables en contexte organisationnel.

La troisième piste de solution concerne le système de rétribution présent dans l'organisation. Les travaux de Gläser et ses collaborateurs (2022), à l'instar de ceux de Stegeman (2000), rappellent certains des effets nuisibles que peut entraîner un recours trop important à des pratiques de rémunération variables, c'est-à-dire centrées sur les commissions ou les bonus. Si elle est mal encadrée, la présence de telles pratiques dans le milieu pourrait façonner certaines croyances chez les travailleurs voulant que la duplicité soit un comportement acceptable pour l'organisation et ses représentants (Patwardhan et al., 2009 ; Ruffini et al., 2020). Ainsi, un système de rétributions qui ne se concentre pas seulement sur les indicateurs individuels telles les ventes à commission, pourrait sans doute réduire chez les travailleurs l'impression qu'il est nécessaire de recourir à la duplicité ou au mensonge pour bien performer. D'ailleurs, en lien avec cette idée, certaines organisations ont maintenant instauré un système de



rémunération qui tient compte aussi de la satisfaction des clients à travers leurs rapports avec les travailleurs (Ellis, 1997).

### 4.3 Limites à l'étude et pistes de recherche

Cette étude présente certaines limites dont il faut tenir compte lors de l'interprétation des résultats. Premièrement, sa nature transversale ne permet pas de faire des inférences causales entre les variables étudiées. Deuxièmement, l'influence possible d'un biais de variance commune représente une autre limite, puisque toutes les variables ont été évaluées à l'aide de mesures autodéclarées à un seul moment dans le temps. Cette façon de procéder peut avoir contribué à gonfler, bien qu'artificiellement, les relations entre les variables étudiées (Podsakoff et al., 2012). Cependant, les résultats aux analyses préliminaires réalisées suggèrent que cette influence est quelque peu relative et sans doute semblable à ce que l'on pourrait s'attendre à trouver dans les études qui utilisent un devis de recherche similaire. Une troisième limite concerne l'utilisation d'outils à un seul item pour mesurer les différents facteurs pris en compte dans cette étude. L'utilisation de mesures à un seul item a été critiquée dans la littérature, principalement parce qu'elles peuvent ne pas évaluer adéquatement des constructions conceptuellement complexes (Allen et al., 2022; Wanous et al., 1997). Cependant, certains auteurs considèrent que ce type de mesures reste approprié pour capturer des concepts concrets et unidimensionnels, c'est-à-dire lorsque l'item unique peut représenter l'ensemble de la définition (Allen et al., 2022; Fisher et al., 2016). Il faut reconnaître que l'utilisation d'un seul item par concept se veut bien commune dans le secteur des télécommunications, qui a fréquemment recours à des sondages de type *pulse* pour connaître l'opinion de ses travailleurs et de ses clients (Jolton et Klein, 2020). La quatrième limite se retrouve dans le construit de la DIO en tant que tel. Le caractère embryonnaire de ce concept ne permet sans doute pas d'étayer l'ensemble de ses facettes ou représentations. Bien que les résultats à cette étude suggèrent déjà des qualités appréciables en ce qui concerne la mesure de la DIO, des études futures gagneraient à poursuivre les travaux quant à sa validation, pour évaluer sa validité convergente avec des échelles mesurant des construits similaires, par exemple. La venue de tels travaux permettra aussi de tester des modèles plus complexes, incluant des variables médiatrices et modératrices. À cet égard, le niveau d'émulation perçu entre les travailleurs afin d'accroître les ventes pourrait sans doute constituer une avenue intéressante pour préciser encore davantage les résultats observés à la présente étude. La reconduction d'une telle étude chez d'autres types de travailleurs s'inscrit aussi comme voie prometteuse pour ce construit.

## 5 Conclusion

Cette étude avait pour principal objectif de préciser les pourtours d'un nouveau construit, soit la DIO. Malgré son caractère exploratoire, elle montre que la DIO contribue significativement à l'estimation des niveaux de satisfaction qu'entretiennent les représentants aux ventes envers leurs tâches, leur employeur et la profession qu'ils occupent, et que l'effet de cette variable s'inscrit au-delà celui d'autres facteurs plus communément étudiés. Au vu du potentiel que recèle ce construit et de ses effets négatifs

sur la satisfaction des travailleurs, il est souhaité que d'autres chercheurs considèrent la DIO dans leurs travaux.

## 6 Références

- Agabu Phiri, M. et Mkhize, S. (2017). Employees' perceptions of customer service at telephone communications (Telkom) call centres in south Africa. *Journal of Communication*, 8(1), 115. <https://doi.org/10.1080/0976691x.2017.1305682>
- Allen, M. S., Iliescu, D. et Greiff, S. (2022). Single item measures in psychological science: A call to action [Editorial]. *European Journal of Psychological Assessment*, 38(1), 1-5. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000699>
- Altaf, M., Saleem, I., Mustafa, F. et Anwar, F. (2021). The buy-in benchmark in Islamic banking: Combined effect of brand role clarity and employee brand commitment towards employee brand equity. *Journal of Islamic Marketing*, 13(10), 2028-2046. <https://doi.org/10.1108/JIMA-08-2019-0170>
- Bellizzi, J. A. et Hite, R. E. (1989). Supervising Unethical Salesforce Behavior. *Journal of Marketing*, 53(2), 36-47. <https://doi.org/10.1177/002224298905300203>
- Böheim, R. et Booth, A. L. (2004). Trade Union Presence and Employer-Provided Training in Great Britain. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(3), 520-545. <https://doi.org/10.1111/j.0019-8676.2004.00348.x>
- Bozionelos, N. et Simmering, M. J. (2022). Methodological threat or myth? Evaluating the current state of evidence on common method variance in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 194-215. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12398>
- Capps, E., Myers, B. et Helms, J. L. (2004). Therapeutic community counselors: The effects of training and personal substance abuse history on job stress and professional efficacy. *Journal of Forensic Psychology Practice*, 4(3), 31-49. [https://doi.org/10.1300/J158v04n03\\_02](https://doi.org/10.1300/J158v04n03_02)
- Chen, M.-F. et Mau, L.-H. (2009). The impacts of ethical sales behaviour on customer loyalty in the life insurance industry. *The Service Industries Journal*, 29(1), 59-74. <https://doi.org/10.1080/02642060802116339>
- Cooper, R. W. et Frank, G. L. (2002). Ethical challenges in the two main segments of the insurance industry: Key considerations in the evolving financial services marketplace. *Journal of Business Ethics*, 36(1), 5-20. <https://doi.org/10.1023/A:1014235908833>
- CPRST. (2018). *Annual report 2017-2018*. CCTS. <https://www.ccts-cprst.ca/report/annual-report-2017-2018/>
- CRTC. (2020). *CRTC sales practices review – 2020 secret shopper project detailed findings report* (N° BC92-109/2020E; p. 37). CTRC. [https://crtc.gc.ca/eng/publications/reports/2018\\_246a/](https://crtc.gc.ca/eng/publications/reports/2018_246a/)
- Desjardins, G. (2021). La duplicité et le mensonge dans les télécoms canadiennes - Portait de l'industrie et questions stratégiques. *Revue française de gestion*, 47(301), 11-42. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00583>
- Dhamija, P., Gupta, S. et Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: The use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871-892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>

- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dougherty, E., Pierce, B., Ma, C., Panzarella, T., Rodin, G. et Zimmermann, C. (2009). Factors associated with work stress and professional satisfaction in oncology staff. *American Journal of Hospice and Palliative Medicine*, 26(2), 105-111. <https://doi.org/10.1177/1049909108330027>
- Ellis, J. (1997). *Linking customer satisfaction and compensation*. Quirks.com. <https://www.quirks.com/articles/linking-customer-satisfaction-and-compensation>
- Fisher, G. G., Matthews, R. A. et Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 3-23. <https://doi.org/10.1037/a0039139>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y. et Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Ganesh, J., Arnold, M. J. et Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64(3), 65-87. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.3.65.18028>
- Gerlach, P., Teodorescu, K. et Hertwig, R. (2019). The truth about lies: A meta-analysis on dishonest behavior. *Psychological Bulletin*, 145(1), 1-44. <https://doi.org/10.1037/bul0000174>
- Gläser, D., van Gils, S. et Van Quaquebeke, N. (2022). With or against others? Pay-for-performance activates aggressive aspects of competitiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(5), 698-712 <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2039125>
- Gould, A. M. et Desjardins, G. (2015). Smart for whom? Cost ambiguity as corporate strategy in the 21st century telco sector. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 17(2), 59-79. <https://doi.org/10.1108/info-08-2014-0035>
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J. et Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>e</sup> éd.). Upper saddle River, Pearson Education International.
- Herzog, L. (2019). Professional ethics in banking and the logic of “integrated situations”: aligning responsibilities, recognition, and incentives. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 531-543. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3562-y>
- Hosie, P., Jayashree, P., Tchantchane, A. et Lee, B. S. (2013). The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 3980-4007. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.829517>
- Hüther, O. et Krücken, G. (2016). Nested organizational fields: Isomorphism and differentiation among European universities. *Research in the Sociology of Organizations*, 46(1), 53-83. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20160000046003>
- Jawahar, I. M. et Hemmasi, P. (2006). Perceived organizational support for women’s advancement and turnover intentions: The mediating role of job and employer satisfaction. *Women in Management Review*, 21(8), 643-661. <https://doi.org/10.1108/09649420610712036>
- Jolton, J. A. et Klein, C. (2020). Exploring the universe of pulse surveys and continuous listening opportunities. Dans W. H. Macey et A. A. Fink (dir.), *Employee Surveys*

- and Sensing: Challenges and Opportunities* (p. 53-67). Oxford University Press. Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP).
- Kassim, Z. A., Yusoff, I. Y. M. et Fong, N. L. (2012). Job empowerment and customer orientation of bank employees in Kuching, Malaysia. *Contemporary Management Research*, 8(2), 131-140. <https://doi.org/10.7903/cmr.11048>
- Knight, D. K., Crutsinger, C. et Kim, H. (2006). The impact of retail work experience, career expectation, and job satisfaction on retail career intention. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(1), 1-14. <https://doi.org/10.1177/0887302X0602400101>
- Monfort, S. S., Graybeal, J. J., Harwood, A. E., McKnight, P. E. et Shaw, T. H. (2018). A single-item assessment for remaining mental resources: Development and validation of the Gas Tank Questionnaire (GTQ). *Theoretical Issue in Ergonomics Science*, 19(5), 530-552. <https://doi.org/10.1080/1463922X.2017.1397228>
- Morello, A., Issa, R. R. A. et Franz, B. (2018). Exploratory study of recruitment and retention of women in the construction industry. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 144(2), 1-10. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)EI.1943-5541.0000359](https://doi.org/10.1061/(ASCE)EI.1943-5541.0000359)
- Mujumdar, M. S. et Prabhu, S. G. (2021). Study of telecom industry ombudsman and its regulatory relevance for customer satisfaction. *Indian Journal of Science and Technology*, 14(23), 1929-1943. DOI: [10.17485/IJST/v14i23.255](https://doi.org/10.17485/IJST/v14i23.255)
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 77-86. <https://doi.org/10.1348/096317902167658>
- O'Rourke, M. W. (2021). A situation-specific theory about professional role identity formation as related to role clarity and nurse work engagement. Dans E.-O Im et A.I. Meleis (dir.), *Situation Specific Theories: Development, Utilization, and Evaluation in Nursing* (p. 211-230). Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-63223-6\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-030-63223-6_15)
- Organ, D. W. et Near, J. P. (1985). Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20(2), 241-253. <https://doi.org/10.1080/00207598508247735>
- Paas, F. G., Van Merriënboer, J. J. et Adam, J. J. (1994). Measurement of cognitive load in instructional research. *Perceptual and Motor Skills*, 79(1), 419-430. <https://doi.org/10.2466/pms.1994.79.1.419>
- Parasuraman, S. et Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 551-568. <https://doi.org/10.1002/job.102>
- Patwardhan, A., Noble, S. M. et Nishihara, C. M. (2009). The use of strategic deception in relationships. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 318-325. <https://doi.org/10.1108/08876040910973422>
- Peterson, R.A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. *Marketing Letters*, 11(3), 261-275. <https://doi.org/10.1023/A:1008191211004>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. et Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Podsakoff, P. M. et Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(3), 271-283. <https://doi.org/10.1080/00223989709603514>
- Renta-Davids, A.-I., Jiménez-González, J.-M., Fandos-Garrido, M. et González-Soto, Á.-P. (2014). Transfer of learning: Motivation, training design and learning-conducive work effects. *European Journal of Training and Development*, 38(8), 728-744. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2014-0026>
- Rodríguez-Muñoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno-Jiménez, B. et Pastor, J. C. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *Work & Stress*, 23(3), 225-243. <https://doi.org/10.1080/02678370903227357>
- Roos, I., Löfgren, M. et Edvardsson, B. (2013). Customer-support service from a relationship perspective: Best practice for telecom. *Management Research and Practice*, 5(2), 5-21. [10.1108/09604520810842858](https://doi.org/10.1108/09604520810842858)
- Ross, W. T. et Robertson, D. C. (2000). Lying: The impact of decision context. *Business Ethics Quarterly*, 10(2), 409-440. <https://doi.org/10.2307/3857884>
- Ruffini, R., Modarelli, G., Sferrazzo, R. et Turri, M. (2020). Is merit pay changing ethos in public administration? *Cogent Business and Management*, 7(1), 172-207. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1724703>
- Shulman, D. (2011). Deception in the workplace: Recent research and promising new directions. *Sociology Compass*, 5(1), 52-64. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00344.x>
- Snihur, Y. et Tarzijan, J. (2018). Managing complexity in a multi-business-model organization. *Long Range Planning*, 51(1), 50-63. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.010>
- Stegeman, H. (2000). Individual remuneration. *Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*, 160(1), 1-36.
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. et Ullman, J. B. (2020). *Using multivariate statistics* (7<sup>e</sup> édition). Pearson India Education Services.
- Tosun, P. (2020). Unethical sales practices in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(6), 1305-1327. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2020-0074>
- Tubre, T. C. et Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00035-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00035-5)
- Usaci, D. (2018). Professional satisfaction, occupational stress and emotional psychological exhaustion syndrome of teachers in preschool and primary education. *Educația Plus*, 21(3), 184-194.

- Wanous, J. P., Reichers, A. E. et Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>
- Williams, E. S., Manwell, L. B., Konrad, T. R. et Linzer, M. (2007). The relationship of organizational culture, stress, satisfaction, and burnout with physician-reported error and suboptimal patient care: Results from the MEMO study. *Health Care Management Review*, 32(3), 203-212. <https://doi.org/10.1097/01.HMR.0000281626.28363.59>
- Williams, K., Hernandez, E., Petrosky, A. et Page, R. (2009). The business of lying. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 7(1), 11-29.
- Wood, G., Dibben, P., Stride, C. et Webster, E. (2011). HRM in Mozambique: Homogenization, path dependence or segmented business system? *Journal of World Business*, 46(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.015>