

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE EN VUE DE L'OBTENTION DU DOCTORAT EN  
PSYCHOLOGIE, D. PS.  
DÉPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE

PAR  
GENEVIÈVE MÉRETTE

L'HABILITATION PSYCHOLOGIQUE ET LA FRÉQUENCE DES CONDUITES  
D'INCIVILITÉ ORGANISATIONNELLE AUTORÉVÉLÉES

JANVIER 2014

## Sommaire

L'incivilité organisationnelle se définit par des comportements antisociaux de faible intensité, avec l'intention ambiguë de nuire à la cible. Ces comportements se manifesteraient de façon quotidienne chez 25 % des travailleurs et plus d'une fois par semaine chez 50 % de ceux-ci, entraînant ainsi des conséquences fort néfastes. Le stress, la satisfaction au travail et la perception individuelle de justice organisationnelle seraient considérés comme les principaux déterminants individuels de l'incivilité organisationnelle. Qui plus est, ces déterminants de l'incivilité organisationnelle auraient tous un facteur en commun, soit l'habilitation psychologique comme variable indépendante. Cet effet se traduirait donc par une diminution du niveau de stress, une hausse de la satisfaction retirée de l'emploi et une perception individuelle de justice dans l'organisation. À ce jour, aucune étude n'a encore exploré la relation entre l'habilitation psychologique et l'incivilité organisationnelle. L'objectif principal de cette thèse est donc d'étudier les liens existant entre la mesure globale de l'habilitation psychologique (sens du travail, influence perçue, autonomie perçue, compétence perçue) des gestionnaires et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle « autorévélées » par ces derniers. La population ciblée se compose de 621 directeurs et directeurs principaux d'une organisation du secteur des services financiers. À partir de leurs réponses aux instruments psychométriques mesurant ces concepts, nous avons procédé à des analyses de régressions multiples hiérarchiques afin de vérifier la contribution des quatre dimensions de l'habilitation psychologique dans l'explication des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées chez les travailleurs de cette organisation.

Mots clés : incivilité organisationnelle, habilitation psychologique, sens du travail, influence perçue, autonomie perçue, compétence perçue.

## Table des matières

Sommaire .....	ii
Liste des tableaux .....	vi
Liste des figures .....	vii
Remerciements .....	viii
Introduction .....	1
Contexte théorique .....	5
L'incivilité organisationnelle .....	6
La spirale de l'incivilité organisationnelle .....	7
Distinctions entre l'incivilité organisationnelle et les concepts connexes .....	10
Déterminants de l'incivilité organisationnelle .....	15
Habilitation psychologique et incivilité organisationnelle .....	18
Dimensions de l'habilitation psychologique et incivilité organisationnelle .....	20
Médiateurs potentiels du rapport entre l'habilitation psychologique et l'incivilité .....	24
Rôle du stress psychologique dans l'explication du lien entre l'habilitation psychologique et l'incivilité .....	24
Rôle de la satisfaction au travail dans l'explication du lien entre l'habilitation psychologique et l'incivilité .....	26
Rôle de la justice organisationnelle dans l'explication du lien entre l'habilitation psychologique et l'incivilité .....	29
Objectifs de l'étude .....	32
Méthode .....	36
Échantillon .....	37
Déroulement de la recherche .....	41
Traitement des aspects éthiques .....	43
Instruments .....	44
Analyses .....	50
Analyses préliminaires .....	51
Analyses corrélationnelles .....	52
Régressions multiples hiérarchiques .....	53
Médiation .....	54
Résultats .....	56
Corrélations et statistiques descriptives .....	57
Prédiction des conduites d'incivilité à partir de la mesure globale de l'habilitation psychologique .....	60
Prédiction des conduites d'incivilité à partir des sous-dimensions de l'habilitation psychologique .....	62
Analyses de médiation .....	64

Analyses de médiation entre l'habilitation psychologique et l'incivilité.....	64
Analyses de médiation entre les sous-dimensions de l'habilitation psychologique et l'incivilité.....	70
Discussion.....	72
Relation entre l'habilitation psychologique et l'incivilité.....	74
Sous-dimensions de l'habilitation psychologique et fréquence des conduites d'incivilité.....	75
Résultats concernant les hypothèses de médiation.....	78
Effets de médiation entre les dimensions de l'habilitation psychologique et l'incivilité organisationnelle.....	82
Limites de l'étude.....	84
Pistes de recherche.....	86
Conclusion.....	89
Références.....	92
Appendice A. Lettre d'invitation au projet.....	101
Appendice B. Rappel-Invitation au projet.....	103
Appendice C. Formulaire d'information et de consentement.....	105
Appendice D. Certificat d'éthique.....	109
Appendice E. Questionnaire global.....	112
Appendice F. Données sociodémographiques.....	118

## Liste des tableaux

### Tableau

1	L'incivilité organisationnelle et les comportements antisociaux au travail : similarités et distinctions .....	14
2	Statistiques descriptives et corrélations.....	59
3	Résultats des régressions prédisant la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees .....	60
4	Résultats des régressions prédisant la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees .....	63
5	Effets indirects pour la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees .....	67

## Liste des figures

### Figure

1. Cadre conceptuel de la spirale de l'incivilité (Andersson & Pearson, 1999).....	9
2. Le stress psychologique comme variable médiatrice entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. ....	26
3. La satisfaction au travail comme variable médiatrice entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. ....	29
4. La perception de justice organisationnelle comme variable médiatrice entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. ....	31
5. Répartition des participants à l'étude à travers les secteurs de l'organisation. ....	39
6. Dernier diplôme obtenu par les employés de l'organisation ayant participé à l'étude. ....	40
7. Modèle générique de médiation à une variable médiatrice. ....	55
8. Résultats du rôle médiateur du stress psychologique, de la satisfaction au travail et de la justice organisationnelle entre l'habilitation psychologique globale et l'incivilité.....	65
9. Résultats du rôle médiateur du stress psychologique, de la satisfaction au travail et de la justice organisationnelle entre les sous-dimensions de l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. ....	71

## **Remerciements**

Depuis la période de l'adolescence, je ne me suis jamais demandé ce que je ferais plus tard; j'ai toujours su que je voulais devenir psychologue. Mon parcours universitaire m'a amenée à découvrir la psychologie organisationnelle comme orientation de carrière et ce fut, sans aucun doute, l'un des meilleurs choix de ma vie. L'étude de l'être humain dans le milieu organisationnel est un domaine complexe et cette pluralité de nouveaux défis me permet de me dépasser, jour après jour, en tant que jeune professionnelle.

La rédaction de cette thèse fut un long et périlleux voyage au cours duquel plusieurs obstacles se sont dressés sur mon chemin. Heureusement, j'ai su puiser en moi courage et détermination pour accomplir ce rêve que je chéris depuis longtemps. L'appui de mes proches m'a permis de garder la tête haute, même en temps de grande tempête, et de foncer vers l'atteinte de mon objectif.

Mes parents, je tiens à vous remercier pour cet appui et cet amour inconditionnel. Vous avez toujours cru en moi, à certains moments où moi-même, je n'y croyais plus, et vous n'avez jamais cessé de m'encourager et de me soutenir dans cette aventure. Je vous aime et je vous en serai toujours reconnaissante.

À mon frère Jean-Sébastien et ma belle-sœur Kiki, merci de m'avoir soutenue et de m'avoir accompagnée dans la recherche d'outils m'aidant à surmonter les épreuves



sur mon chemin. Vous m'avez permis de relever la tête et de continuer à avancer vers la réalisation de cet ouvrage.

François, mon directeur, je tiens à te remercier du plus profond de mon cœur pour m'avoir accompagnée tout au long de ce projet. Tu as fait preuve d'une grande patience à mon égard et jamais tu ne m'as laissé tomber. Tu m'as permis de croire en moi et en mes capacités à rédiger une thèse doctorale et sans ton appui, je n'y serais jamais arrivée. Un jour, tu m'as dit « Geneviève, je ne te laisserai pas tomber » et tu as su respecter ton engagement jusqu'à la fin. Je t'en serai toujours extrêmement reconnaissante, merci pour tout!

Sylvain, mon mentor et un gestionnaire en or, je tiens à te remercier pour tes encouragements et ton souci de me voir terminer ce projet. Tu m'as permis de continuer à croire à la valeur ajoutée de mener ce rêve à terme. Tu as fait de moi ton « experte » dans le domaine et tu m'as donné la chance de me développer en tant que jeune professionnelle dans un rôle qui me passionne réellement, merci!

## **Introduction**

L'avènement de la législation québécoise le 1<sup>er</sup> juin 2004 en matière de harcèlement psychologique a permis aux travailleurs québécois de se conscientiser progressivement à ce phénomène et de poser un regard différent sur les comportements inacceptables au travail. C'est dans une perspective préventiviste que cette nouvelle loi a été instaurée. Celle-ci s'insère dans la Loi des Normes du Travail et encadre les employeurs dans leur obligation de prévention et de faire cesser lorsqu'un comportement s'apparentant à du harcèlement psychologique survient. Ce nouveau regard se manifeste d'ailleurs par une hausse significative du nombre de plaintes pour harcèlement psychologique formulées depuis les dernières années (Commission des normes du travail, 2010). Or, les conclusions qui se dégagent des enquêtes sur le harcèlement psychologique démontrent en 2010 que 18 des 16 037 (moins de 1 %) plaintes formulées s'avèrent fondées (CNT, 2010). Cette statistique exclut toutefois les dossiers traités en médiation, mais illustre aisément l'infime proportion des plaintes relevant du harcèlement psychologique aux termes de la loi. Il est donc pertinent de se demander de quelle nature sont 99 % des comportements qui sont réputés non répréhensibles au sens de la loi, mais qui créent pourtant des inconforts majeurs chez les travailleurs. Bien que plusieurs chercheurs aient étudié le phénomène des comportements antisociaux au travail, peu d'études existent à ce jour sur les formes les moins intenses de comportements antisociaux au travail, qui sont motivées par une intention moins apparente (Pearson, Andersson, & Wegner, 2001). Ces conduites surviennent pourtant

quotidiennement, et différents auteurs soulignent les répercussions importantes sur la santé physique et psychologique des victimes (Porath & Pearson, 2010; Pearson *et al.*, 2001). Dans le domaine des comportements antisociaux au travail, elles se retrouvent sous le vocable d'« incivilité organisationnelle » (Andersson & Pearson, 1999).

Bien que les comportements d'incivilité organisationnelle se produisent fréquemment, de nombreuses organisations ne parviennent pas à les reconnaître, à en comprendre les effets nocifs ou à les traiter (Cortina *et al.*, 2002; Porath & Pearson, 2010). Sur le plan individuel, les victimes d'actes d'incivilité organisationnelle rapportent des dommages psychologiques et physiques menant à des réactions telles que la peur, la panique, la confusion, l'apparition de maux physiques et la maladie (Cortina *et al.*, 2002; Lim, Cortina, & Magley, 2008). Une étude révèle qu'à la suite d'un épisode d'incivilité organisationnelle, 80 % des répondants ont perdu du temps de travail à réfléchir à l'incident, 78 % ont avoué avoir diminué leur engagement envers l'organisation, 63 % ont consacré du temps à éviter l'instigateur, 48 % ont intentionnellement diminué les efforts déployés pour accomplir leur travail et 12 % ont quitté l'organisation en raison des gestes d'incivilité organisationnelle subis (Porath & Pearson, 2010). Cette étude, comme la majorité des écrits scientifiques sur le sujet, comporte cependant une limite importante : les auteurs ne mesurent que les conséquences de l'incivilité organisationnelle chez la victime, n'insistant que très peu sur le point de vue de l'instigateur et sur ses motivations à se livrer à des actes d'incivilité organisationnelle.

Les conséquences organisationnelles de ces actes incluent une diminution des comportements de citoyenneté organisationnelle, une hausse des comportements agressifs, l'absentéisme et une plus grande proportion de départs volontaires (Keashly, Trott, & Maclean, 1994; Moorman, 1991; Cortina *et al.*, 2001).

La présente étude a pour principal objectif d'étudier les liens entre l'habilitation psychologique (sens du travail, influence perçue, autonomie perçue, compétence perçue) des gestionnaires et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélatées par ces derniers. Elle s'amorce sur la définition de l'incivilité organisationnelle et les différentes formes que peuvent emprunter les comportements d'incivilité organisationnelle. Le deuxième chapitre décrit la méthode employée dans la présente recherche. Le troisième contient les analyses et le quatrième, les résultats obtenus. Enfin, la discussion de ces résultats fait l'objet du cinquième chapitre, lequel est suivi d'une conclusion qui met le point final à cette thèse.

## **Contexte théorique**

Afin de bien cerner la problématique de cette recherche, ce chapitre présentera dans leurs perspectives théoriques et empiriques les variables étudiées. Plus précisément, le contexte théorique se subdivise en quatre sections. La première aborde l'incivilité organisationnelle et conséquemment la théorie de la spirale de l'incivilité, les distinctions entre l'incivilité et les concepts connexes, ainsi que les déterminants de l'incivilité organisationnelle. La deuxième section présente l'habilitation psychologique et l'incivilité organisationnelle et met en lumière les liens qui unissent les dimensions de l'habilitation psychologique à l'incivilité organisationnelle. La troisième décrit le rôle de trois médiateurs, soit le stress, la satisfaction au travail et la justice organisationnelle, dans l'explication du lien entre l'habilitation psychologique et l'incivilité organisationnelle. Finalement, la dernière section précise les objectifs de cette étude ainsi que les questions de recherche.

### **L'incivilité organisationnelle**

L'incivilité organisationnelle se définit comme « un comportement déviant de faible intensité, avec l'intention ambiguë de nuire à la cible, en violation des normes sociales de respect » (Andersson & Pearson, 1999, p. 457). La déclinaison de ce concept inclut des actions telles qu'employer un langage avilissant, interrompre volontairement une conversation, ignorer les demandes légitimes d'un collègue, envoyer un courriel

irrespectueux ou toute autre démonstration de non-respect envers autrui dans l'organisation (Johnson & Indvik, 2001).

### **La spirale de l'incivilité organisationnelle**

Il n'est pas rare, pour des victimes, de répondre à des actes d'incivilité organisationnelle en se mettant elles-mêmes à commettre de tels actes (Porath & Pearson, 2010). En effet, il semblerait que la violence organisationnelle soit davantage liée à l'escalade de plusieurs épisodes d'incivilité organisationnelle et non à un épisode spontané de violence (Andersson & Pearson, 1999). Le point de départ de la spirale de l'incivilité organisationnelle se forme donc lorsqu'un individu enfreint les normes de respect et qu'en signe de représailles, la victime rétorque (tournant décisif) par un acte d'incivilité, menant ainsi à une réaction en chaîne qui engendrerait des actes plus agressifs et violents (Pearson, Andersson, & Porath, 2000). Une seconde spirale d'incivilité organisationnelle peut également se former lorsque les comportements de l'instigateur initial sont recréés par un autre instigateur sur une nouvelle victime (Pearson *et al.*, 2000). Ainsi, ce qui débute par une interaction négative de faible intensité peut mener à une ou des spirales ascendantes d'agressions, et ce qui débute par des affronts découlant d'intentions ambiguës peut mener à des actes de violence réfléchis et fort dommageables (Andersson & Pearson, 1999). Cette proposition est illustrée à la Figure 1. En guise d'appui, la théorie de la culture organisationnelle stipule que l'absence d'un climat organisationnel d'honnêteté ou d'éthique favorise l'adoption de comportements répréhensibles par les travailleurs (Hafidz, Hoesni & Fatima, 2012).



La prochaine section présente les différences conceptuelles entre l'incivilité organisationnelle et les autres formes de comportements antisociaux au travail.

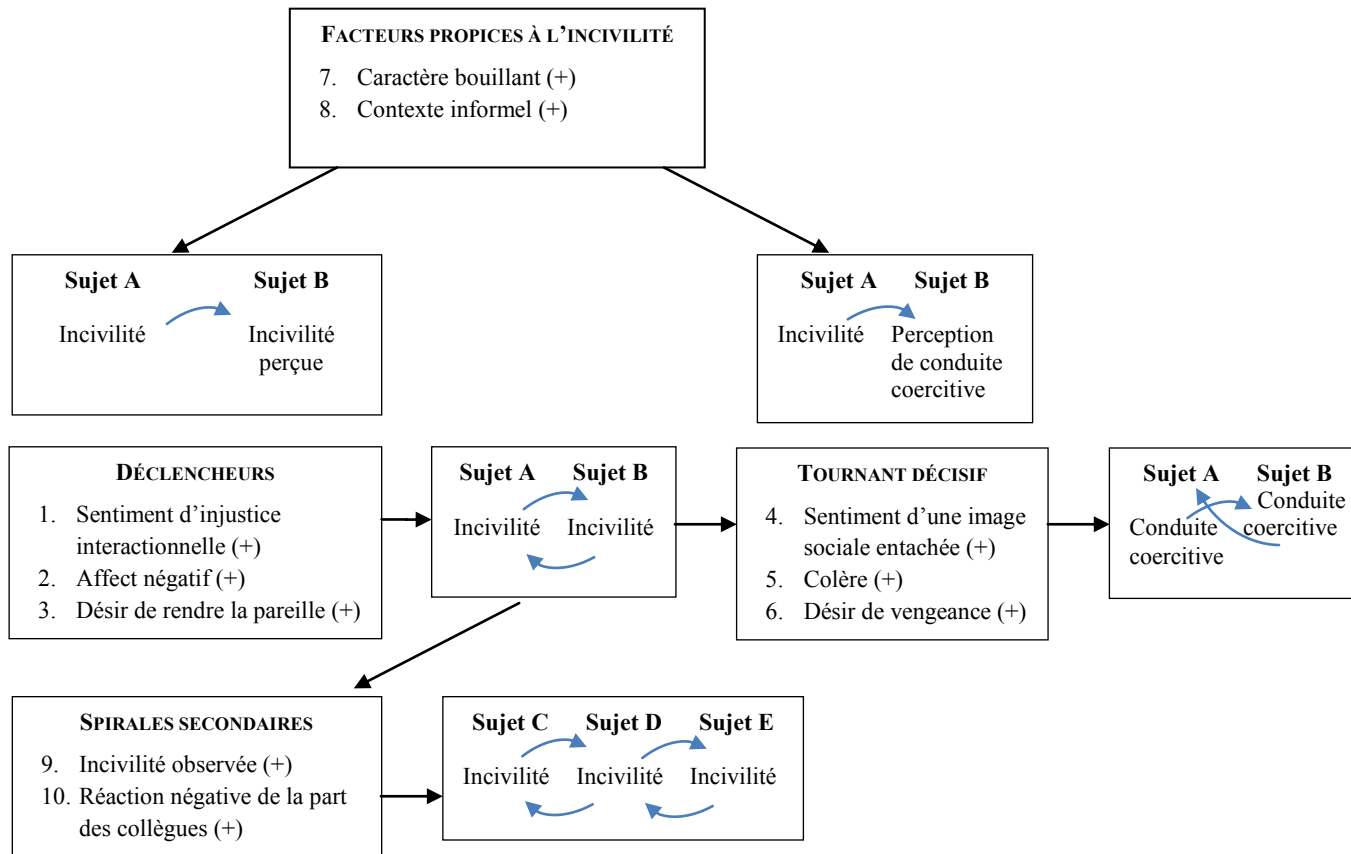


Figure 1. Cadre conceptuel de la spirale de l'incivilité (Andersson & Pearson, 1999)

### **Distinctions entre l'incivilité organisationnelle et les concepts connexes**

Il n'existe à ce jour aucun consensus quant à la façon de conceptualiser les comportements antisociaux au travail, ce qui engendre nombre de confusions dans les écrits scientifiques. Cependant, la plupart des auteurs s'entendent pour affirmer que les comportements antisociaux au travail les plus comparables à l'incivilité organisationnelle sont l'abus émotionnel (Cortina *et al.*, 2001), la supervision abusive (Martin & Hine, 2005), la dévalorisation sociale (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002), le harcèlement psychologique (CNT, 2010) et l'agression en milieu de travail (Pearson *et al.*, 2001). Le Tableau 1 présente les principales distinctions et similarités entre ces différents concepts. Les comparaisons s'établissent selon trois critères : l'intensité de la conduite déviante, les formes de manifestations et l'intention de l'instigateur. La section suivante permet de distinguer l'incivilité organisationnelle des concepts connexes en se référant aux critères de comparaison énoncés ci-haut.

**Abus émotionnel.** L'abus émotionnel se définit par des comportements répétés hostiles verbaux et non verbaux (excluant les contacts physiques) d'une ou de plusieurs personnes à l'endroit d'une autre personne pendant une certaine période (Keashly & Harvey, 2004). Ces comportements causent notamment une atteinte négative de la perception de compétence chez la victime, mais également une diminution de l'estime, une hausse de l'anxiété et une humeur déprimée (Cortina *et al.*, 2001). On dénote des similarités conceptuelles entre les conduites d'incivilité organisationnelle et l'abus émotionnel lorsque la gravité des comportements d'abus émotionnel est de niveau

modéré. Ainsi, ces deux formes de comportements antisociaux se traduisent par des conduites verbales et physiques. Tout comme l'incivilité organisationnelle, l'abus émotionnel est également caractérisé par une intentionnalité parfois ambiguë chez l'instigateur. Cependant, la différence entre les deux concepts réside dans la notion de répétitivité liée à l'abus émotionnel. De plus, l'abus émotionnel se constitue de gestes nuisibles qui causent des blessures physiques ou physiologiques à la cible. L'utilisation inégale du pouvoir de l'instigateur envers la cible distingue l'abus émotionnel de l'incivilité organisationnelle, dont l'enjeu principal n'implique aucune relation de pouvoir (Hershcovis, 2011). Enfin, les concepts tendent à se distinguer en raison de l'intensité généralement plus élevée des comportements d'abus émotionnel.

**Supervision abusive.** On parle de supervision abusive lorsqu'un supérieur hiérarchique adopte de façon continue envers ses subordonnés des comportements hostiles verbaux et non verbaux, excluant les contacts physiques (Martin & Hine, 2005). L'incivilité organisationnelle et la supervision abusive ont en commun le fait que ces conduites se manifestent sous des formes verbales et physiques. Or, la supervision abusive se distingue de l'incivilité organisationnelle par le fait qu'elle constitue des gestes posés par des individus possédant un pouvoir sur d'autres (généralement un supérieur envers un subordonné), alors qu'on ne dénote aucune relation inégale de pouvoir dans les conduites d'incivilité. Qui plus est, l'intensité des actes de supervision abusive est généralement élevée et l'intention de nuire est apparente.

**Dévalorisation sociale.** La dévalorisation sociale se caractérise par un comportement destiné à entraver l'habileté à établir et à maintenir des relations interpersonnelles positives, compromettre le succès au travail et entacher une réputation favorable (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002). Cette forme de comportement antisocial se manifeste à la fois de façon verbale et physique. Au même titre que l'incivilité organisationnelle, l'intensité des comportements de dévalorisation sociale peut parfois être modérée. Par ailleurs, les comportements de dévalorisation sociale se distinguent de l'incivilité organisationnelle par une intention claire de l'instigateur de nuire à la victime ainsi que par le caractère répétitif des conduites. Qui plus est, la dévalorisation sociale implique souvent des répercussions sur une tierce personne. En effet, dans l'acte de porter atteinte à la victime, les attitudes et les comportements de tiers (collègues, supérieurs) sont souvent influencés (Hershcovis, 2011).

**Harcèlement psychologique.** Le harcèlement psychologique se définit par « des conduites vexatoires se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, lesquelles portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraînent, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste » (L.N.T., article 81.18). Tout comme l'incivilité organisationnelle, le harcèlement psychologique se manifeste sous des formes verbales et physiques. Sur le plan des distinctions conceptuelles, le harcèlement psychologique est répétitif (sauf s'il s'agit d'une seule conduite grave) et l'intention de nuire de la part de l'instigateur est claire. De plus, l'intensité des actes de harcèlement psychologique est

généralement plus élevée et se traduit par des comportements qui visent à porter atteinte à la dignité et à l'intégrité de la personne.

**Agression en milieu de travail.** L'agression en milieu de travail est une conduite d'un membre ou d'un ex-membre d'une organisation contrevenant aux normes en vigueur dans cette organisation et visant à causer un tort à un autre membre ou à le contraindre (Courcy & Savoie, 2003, p. 19). Les similarités conceptuelles entre l'agression et l'incivilité organisationnelle se retrouvent dans les formes de manifestations verbales et physiques des gestes. De plus, certaines formes d'agressions passives ou indirectes se rapprochent des conduites d'incivilité du point de vue de l'intensité. Or, tandis que l'intention qui motive les conduites d'incivilité est parfois ambiguë, l'intention de nuire que manifeste l'instigateur des actes d'agression est claire.

La similarité des concepts s'explique donc généralement par le fait que l'incivilité organisationnelle, tout comme les autres formes de comportements antisociaux au travail, constitue un comportement déviant qui viole les normes organisationnelles établies et affecte le bien-être de l'organisation ou de ses membres (Robinson & Bennett, 1995; Keashly *et al.*, 2001). En revanche, le concept d'incivilité organisationnelle se distingue par l'intensité des gestes posés et l'intention qui les motive, comme l'indique le Tableau 1 (Blau & Andersson, 2005; Robinson & Bennett, 1995). Dans une perspective de prévention des comportements d'incivilité

organisationnelle, il apparaît primordial de s'attarder aux causes opérantes de ces conduites.

Tableau 1

*L'incivilité organisationnelle et les comportements antisociaux au travail : similarités et distinctions*

<b>Construits</b>	<b>Définition</b>	<b>Similarités avec l'IO</b>	<b>Distinctions avec l'IO</b>
Abus émotionnel	Comportements répétés hostiles verbaux et non verbaux (excluant les contacts physiques) d'une ou de plusieurs personnes à l'endroit d'une autre personne pendant une certaine période, de sorte que la perception de compétence de la victime est négativement affectée (Cortina <i>et al.</i> , 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formes verbales et physiques présentes</li> <li>• L'intention qui motive l'abus émotionnel est parfois ambiguë</li> <li>• Similarités entre l'abus émotionnel et l'IO lorsque la gravité des comportements d'abus émotionnel est modérée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'abus émotionnel est répétitif</li> <li>• L'abus émotionnel constitue des gestes nuisibles qui causent des blessures physiques ou physiologiques à la cible</li> <li>• L'abus émotionnel implique l'utilisation du pouvoir de l'instigateur envers la cible</li> <li>• Distinctions entre l'abus émotionnel et l'IO quand la gravité des comportements d'abus émotionnel est plus élevée</li> </ul>
Supervision abusive	L'affichage soutenu de comportements hostiles verbaux et non verbaux, excluant les contacts physiques, dirigés contre les subordonnés dans l'organisation (Martin & Hine, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formes verbales et physiques présentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La supervision abusive constitue des gestes posés par des individus possédant un pouvoir sur d'autres (généralement un supérieur envers un subordonné)</li> <li>• L'intensité des actes de supervision abusive est élevée</li> <li>• La supervision abusive est un comportement antisocial, volontaire</li> </ul>

*L'incivilité organisationnelle et les comportements antisociaux au travail :  
similarités et distinctions (suite)*

<b>Construits</b>	<b>Définition</b>	<b>Similarités avec l'IO</b>	<b>Distinctions avec l'IO</b>
Dévalorisation sociale	Comportement destiné à entraver l'habileté à établir et à maintenir des relations interpersonnelles positives, compromettre le succès au travail et entacher une réputation favorable (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formes verbales et physiques présentes</li> <li>• L'intensité des comportements de dévalorisation sociale peut parfois être modérée, tout comme l'IO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intention de nuire à la victime de dévalorisation sociale est claire</li> <li>• La dévalorisation sociale est répétitive</li> <li>• La dévalorisation sociale implique souvent une tierce personne</li> </ul>
Harcèlement psychologique (HP)	Conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste (L.N.T., article 81.18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formes verbales et physiques présentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le HP est répétitif (sauf s'il s'agit d'une seule conduite grave)</li> <li>• L'intention de nuire de la part de l'instigateur est claire dans le HP</li> <li>• Les comportements de HP visent à porter atteinte à la dignité et à l'intégrité de la personne</li> <li>• L'intensité des actes de HP est plus élevée</li> </ul>
Agression en milieu de travail (AMT)	Conduite d'un membre ou d'un ex-membre d'une organisation contrevenant aux normes en vigueur dans cette organisation et visant à causer un tort à un autre membre ou à le contraindre (Courcy & Savoie, 2009, p. 19)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formes verbales et physiques présentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intensité de l'AMT est plus élevée</li> <li>• L'intention de nuire de la part de l'instigateur est claire dans l'AMT</li> <li>• L'AMT inclut l'agression d'ordre physique</li> </ul>

### **Déterminants de l'incivilité organisationnelle**

L'étude de l'incivilité organisationnelle amène à explorer les différents déterminants qui sont à l'origine de celle-ci, notamment les déterminants organisationnels et individuels. La section suivante s'attarde à mieux comprendre les facteurs explicatifs de l'incivilité.



Les théories explicatives de la conduite sociale laissent présager un lien significatif entre la perception qu'a l'individu de son environnement de travail et ses agissements sociaux (Lewin, 1951). En effet, selon la formule de Lewin, le comportement individuel (C) serait fonction (F) de la personnalité d'un individu (P) en interaction avec son environnement (E) :  $C = F (P \times E)$ . Brunet et Savoie (1999) postulent qu'en modifiant l'environnement, il serait conséquemment possible de modifier le comportement des individus. Bien que plusieurs chercheurs se soient penchés sur l'examen des déterminants individuels de l'incivilité organisationnelle et sur les conséquences de celle-ci sur les victimes, des questions importantes subsistent quant à l'origine organisationnelle de ces conduites antisociales, ce qui amène les praticiens à en chercher les causes (Sakurai & Jex, 2012; Roberts, Scherer, & Bowyer, 2011; Blau & Andersson, 2005; Penney & Spector, 2005). Quels sont les déterminants organisationnels qui poussent un individu à employer l'incivilité en guise de représailles? Quel est le rôle de l'organisation dans la mise en place de stratégies pour contrer ce phénomène? Le climat de travail est-il un facteur important à considérer dans l'étude de l'origine des conduites d'incivilité? Ces nombreux questionnements nécessitent la poursuite d'études subséquentes, dont la nature pourrait promulguer des mesures préventives et correctrices (Roberts *et al.*, 2011). Dans une optique de prévention des comportements antisociaux au travail, il apparaît donc primordial de désigner des facteurs de prédiction individuels permettant d'agir sur les comportements d'incivilité organisationnelle.

Les comportements antisociaux au travail ont été associés, à l'origine, aux caractéristiques sociodémographiques des individus. Ainsi, l'âge, le sexe et la position hiérarchique d'une personne pourraient favoriser son implication dans des conduites d'incivilité organisationnelle (Pearson & Porath, 2005). Selon cette première hypothèse, on estimait alors que les instigateurs d'actes d'incivilité organisationnelle avaient en moyenne 41 ans, que 70 % étaient des hommes et qu'il était trois fois plus probable que les actes soient dirigés vers un subordonné que vers un supérieur ou un collègue (Pearson *et al.*, 2000).

Cependant, outre les caractéristiques personnelles des instigateurs, d'autres études relèvent la perception de justice organisationnelle, le stress et la satisfaction au travail comme étant les principaux déterminants individuels associés aux actes d'incivilité organisationnelle (Sakurai & Jex, 2012; Roberts *et al.*, 2011; Andersson & Pearson, 1999). En effet, l'étude des antécédents conduisant un individu à commettre des actes d'incivilité organisationnelle soutient une relation inverse entre la perception des formes de justice distributive et interactionnelle et l'incivilité organisationnelle (Blau & Andersson, 2005). Cette corrélation négative s'explique par le fait que la perception d'être traité justement et équitablement dans l'organisation a une relation positive avec la motivation d'un individu à ne pas s'impliquer dans des conduites d'incivilité organisationnelle (Andersson & Pearson, 1999). Le stress est également un facteur qui explique une portion de la variance de l'incivilité organisationnelle, car il est directement lié à une hausse de la fréquence des comportements d'incivilité

organisationnelle (Roberts *et al.*, 2011; Cortina *et al.*, 2002). Enfin, deux études soutiennent l'hypothèse selon laquelle la satisfaction globale au travail est inversement liée à la fréquence de l'incivilité organisationnelle, ce qui signifie qu'un travailleur vivant des insatisfactions liées à son emploi est plus porté à commettre des actes d'incivilité organisationnelle (Blau & Andersson, 2005; Penney & Spector, 2005).

Ces différents constats quant aux déterminants individuels des conduites d'incivilité amènent à se questionner sur l'existence d'un dénominateur commun à ces trois dispositions personnelles à se conduire ainsi. Une étude menée sur de jeunes diplômés en sciences infirmières relève l'habilitation psychologique comme variable permettant d'influencer lesdites dispositions personnelles (injustice, stress, insatisfaction) et ainsi, de diminuer la prévalence des conduites d'incivilité organisationnelle (Laschinger, Finegan, & Wilk, 2009). À la lumière de cette explication, la section suivante s'attarde sur la relation existant entre l'habilitation psychologique et ses sous-dimensions et l'incivilité organisationnelle.

### **Habilitation psychologique et incivilité organisationnelle**

L'habilitation psychologique est caractérisée par quatre cognitions relatives à la tâche réalisée : le sens du travail, l'influence perçue, l'autonomie perçue et la compétence perçue (Spreitzer, 1995). Nombre d'études présentent l'habilitation psychologique comme l'état cognitif relatif au sentiment de contrôle et d'autonomie chez les travailleurs, les motivant ainsi à s'investir dans leur travail (Laschinger &

Finegan, 2005). Les écrits sur le sujet postulent l'existence d'une relation entre l'habilitation psychologique et la satisfaction au travail (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2004), le stress face à l'emploi (Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer, & Wilson, 2009) et la perception de justice organisationnelle (Laschinger & Finegan, 2005). À titre d'exemple, un travailleur habilité psychologiquement éprouverait davantage de bien-être émotionnel (Kamalian, Yaghoubi, & Moloudi, 2010), ce qui se traduirait par une diminution des comportements d'incivilité organisationnelle.

En guise d'appui aux études citées préalablement, l'examen des déterminants de l'agression en milieu de travail, concept connexe à l'incivilité organisationnelle, amène également à reconnaître l'habilitation psychologique comme variable permettant d'agir sur les conduites agressives au travail (Hepworth & Towler, 2004; Pearson *et al.*, 2001). Ainsi, il semblerait que des travailleurs habilités psychologiquement soient davantage portés à augmenter leurs efforts et leurs contributions tout en réduisant simultanément leurs tendances agressives, diminuant par le fait même la propension à la violence dans l'organisation (Johnson & Indvik, 1994). Autrement dit, le fait d'être habilité psychologiquement permettrait aux individus de mieux s'autoréguler en présence de pulsions agressives. Des études suggèrent également la présence de relations positives entre l'habilitation psychologique et les conduites prosociales, antithèse de l'incivilité organisationnelle, l'habilitation psychologique favorisant l'adoption de conduites prosociales au détriment d'actes d'incivilité organisationnelle chez les travailleurs (Foy, 1994). Les travailleurs habilités psychologiquement seraient susceptibles d'être

cognitivement plus actifs et plus enclins à modifier leurs propres comportements et attitudes afin d'atteindre leurs objectifs personnels et organisationnels (Chebat & Kollias, 2000). Ils seraient également plus engagés, respectant ainsi les pratiques et les politiques de l'organisation (Spreitzer, 1996). Ces résultats suggèrent l'existence d'un lien inverse entre le niveau d'habilitation psychologique et les conduites d'incivilité organisationnelle. La section suivante présente l'examen approfondi de cette relation, en considérant les liens entre chacune des quatre dimensions de l'habilitation psychologique et l'incivilité organisationnelle.

### **Dimensions de l'habilitation psychologique et incivilité organisationnelle**

Quatre dimensions se combinent pour créer le concept global de l'habilitation psychologique (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990) : le sens du travail, l'influence perçue, l'autonomie perçue et la compétence perçue. Le sens du travail pour un individu est la valeur perçue d'un objectif ou d'une finalité du travail en relation avec ses idéaux et standards personnels. L'influence perçue est le degré auquel un individu perçoit qu'il peut influencer les résultats stratégiques, administratifs ou opérationnels au travail. L'autonomie perçue est le sentiment d'avoir le choix d'amorcer et de réguler ses actions. Enfin, la compétence perçue est la croyance en ses capacités d'effectuer ses tâches avec succès; elle est analogue au sentiment d'efficacité personnelle de Bandura (1989).

**Sens du travail et incivilité organisationnelle.** Selon Liden, Wayne et Sparrowe (2000), la dimension de l'habilitation psychologique la plus fortement liée à la satisfaction de l'emploi est le sens qu'un individu accorde à son travail. En effet, il semblerait que la satisfaction au travail puisse être augmentée significativement lorsqu'un individu s'engage dans un emploi porteur de sens, où les défis et la reconnaissance sont présents. Parallèlement, les résultats d'une étude menée par Cortina *et al.* (2001) démontrent un lien direct entre la satisfaction liée à l'emploi et les gestes d'incivilité organisationnelle, la satisfaction étant inversement liée aux gestes d'incivilité. Ce résultat s'avère d'ailleurs confirmé par Penney et Spector (2005) dans leur étude visant à évaluer le rôle de l'incivilité organisationnelle dans la satisfaction et les comportements antisociaux au travail. En effet, l'incivilité organisationnelle est négativement liée à la satisfaction au travail et positivement liée aux comportements antisociaux au travail. Comme le sens accordé au travail est corrélé positivement avec la satisfaction au travail et que celle-ci est inversement liée aux actes d'incivilité organisationnelle, il semble possible de postuler l'existence d'un lien direct entre le sens accordé au travail et les gestes d'incivilité organisationnelle. Ainsi, un travailleur percevant un sens dans son travail serait moins enclin à commettre des gestes d'incivilité organisationnelle.

**Influence perçue et incivilité organisationnelle.** Selon une étude menée par Schat et Kelloway (2000), le contrôle perçu serait directement associé au bien-être émotif et à une diminution de l'anxiété et de la dépression. Comme plusieurs études ont

démontré le lien entre le bien-être psychique et l'absence de conduites violentes dans l'organisation (Schat & Kelloway, 2003), il est possible de postuler, à l'inverse, l'existence d'un lien entre l'influence perçue par les travailleurs et la fréquence des actes d'incivilité organisationnelle. Alors qu'en l'absence d'une perception positive de sa capacité d'influence, un travailleur pourrait ajouter l'incivilité à sa gamme de stratégies pour exercer son influence, un travailleur se percevant comme influent dans son équipe de travail serait pour sa part moins enclin à poser de tels gestes afin d'exercer l'influence souhaitée. Ainsi, le fait de se sentir influent dans l'organisation induirait un sentiment de confiance chez le travailleur, ce qui engendre une diminution de ses craintes et produit un sentiment de bien-être général. Ceci permettrait donc de réduire la propension de l'individu à agir de façon incivile pour être respecté (Schat & Kelloway, 2000).

**Autonomie perçue et incivilité organisationnelle.** Selon la théorie de l'autodétermination, tous les êtres humains ont un besoin fondamental et universel d'autonomie (Deci & Ryan, 2008). Selon ce cadre conceptuel, l'autonomie se définit comme « une expérience subjective caractérisée par le sentiment de liberté par lequel chacun est responsable de ses propres actions » (Deci & Ryan, 2008, p. 14). Cette théorie stipule que, lorsque les individus se sentent autonomes, ils ressentent davantage de bien-être physique et psychologique et sont plus heureux et en santé (Moller & Deci, 2009). À l'inverse, lorsque le besoin d'autonomie d'un individu est contrecarré, il serait possible de voir apparaître des maux de nature physique et psychologique en guise de réaction à la situation (Ross & Mirowsky, 2013). Une étude a été menée par Kernis

(1982) sur l'influence de variables motivationnelles, telles que l'autonomie, sur la façon d'exprimer sa colère et sur le degré d'agressivité à la suite d'une atteinte à l'estime de soi. Les résultats suggèrent à ce sujet que les individus obtenant le plus haut résultat sur l'échelle de l'autonomie dans les tâches quotidiennes se sentent plus libres et réagissent de façon moins agressive que les participants affichant un très faible niveau d'autonomie sur cette même échelle. De plus, une seconde étude menée par Gagné (2000) indique que l'autonomie prédit à l'inverse les comportements prosociaux chez les individus. Ainsi, un travailleur dont l'autonomie et la latitude dans ses tâches sont restreintes serait plus susceptible d'être l'auteur d'actes d'incivilité organisationnelle qu'un travailleur jouissant d'une pleine autonomie dans son travail.

**Compétence perçue et incivilité organisationnelle.** Plusieurs concepts analogues composeraient l'image de soi des individus : le sentiment d'efficacité personnelle, le lieu de contrôle et l'estime de soi. Lorsque l'image de soi est positive, les individus auraient un style d'attribution optimiste (Aquino, Martinko, & Douglas, 2004). Le style d'attribution optimiste diminuerait les risques pour l'individu de s'engager dans des conduites violentes, telles que l'agression ou l'incivilité organisationnelle, car il préserve une auto-évaluation positive (Martinko, Gundlach, & Douglas, 2002). En effet, confrontés aux mêmes stimuli, les individus dont le style d'attribution est négatif seraient davantage portés à utiliser différentes formes de comportements antisociaux au travail que les individus dont le style d'attribution est optimiste en guise de réponse à ces stimuli (Martinko *et al.*, 2002). Cette relation est d'ailleurs démontrée dans une étude



mettant en perspective le lien entre le sentiment de compétence et le fait de commettre des actes hostiles et violents (Martinko *et al.*, 2002). Une recherche longitudinale menée auprès d'une population adolescente démontre d'ailleurs l'existence d'un lien entre le sentiment de compétence et la prédiction à court et à long terme des comportements de violence (Caprara, Regalia, & Bandura, 2002). Ainsi, ces résultats suggèrent l'existence d'un lien inverse entre la compétence perçue et la présence de conduites d'incivilité organisationnelle.

### **Médiateurs potentiels du rapport entre l'habilitation psychologique et l'incivilité**

Le stress psychologique, la satisfaction au travail et la justice organisationnelle sont mentionnés dans les écrits sur le sujet en tant que médiateurs potentiels entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité autorévélées (Smith, Andrusyszyn, & Laschinger, 2010). La section suivante permet donc de comprendre de façon détaillée l'apport de ces variables dans l'explication de la relation entre l'habilitation psychologique et l'incivilité organisationnelle.

### **Rôle du stress psychologique dans l'explication du lien entre l'habilitation psychologique et l'incivilité**

Le concept de stress se définit par l'ensemble des réponses d'un organisme soumis à des pressions ou à des contraintes de la part de son environnement (Lemyre & Tessier, 2003). Ces réponses dépendent toujours de la perception qu'a l'individu des pressions qu'il ressent (Lemyre & Tessier, 2003). Dans l'explication de la relation entre

l'habilitation psychologique et le stress, un haut niveau d'habilitation psychologique chez un travailleur aurait comme incidence une baisse considérable du niveau de stress (Holdsworth & Cartwright, 2003). À l'inverse, un haut niveau de stress engendré par un faible niveau d'habilitation psychologique serait souvent marqué par l'apparition de maladies chroniques (Holdsworth & Cartwright, 2003). En effet, en augmentant le niveau global d'habilitation psychologique, il est possible de remarquer une amélioration du bien-être physique et psychologique de l'individu et une réduction considérable du niveau de stress (Holdsworth & Cartwright, 2003). Ainsi, il semble qu'un travailleur habilité psychologiquement serait protégé d'un excès de stress (Holdsworth & Cartwright, 2003). De façon plus précise, l'étude de la relation entre le stress et les dimensions de l'habilitation psychologique permet de déceler une relation négative entre le sens du travail, la compétence perçue et le stress. Ainsi, plus un individu accorde du sens à son travail et se perçoit compétent dans celui-ci, moins il ressent de stress psychologique (Laschinger *et al.*, 2009). Selon Penney et Spector (2005), l'incivilité organisationnelle serait considérée comme une réponse à un haut niveau de stress professionnel. Le niveau de stress de l'individu aurait une influence sur ses comportements agressifs, car il nuirait à l'accomplissement des tâches et viendrait entraver les objectifs personnels et organisationnels fixés par l'individu (Taylor & Kluemper, 2012). Ainsi, comme l'illustre la Figure 2, le stress aurait un rôle de médiation entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. Par conséquent, le stress expliquerait en partie la relation entre l'habilitation psychologique et l'incivilité organisationnelle; le stress étant diminué

par une forte habilitation psychologique et diminuant ainsi les conduites d'incivilité dans l'organisation (Bandow & Hunter, 2007).

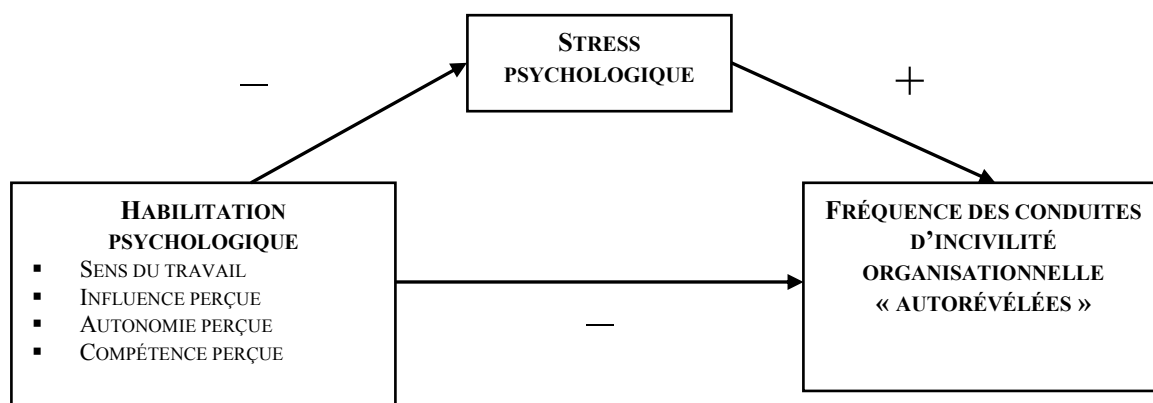


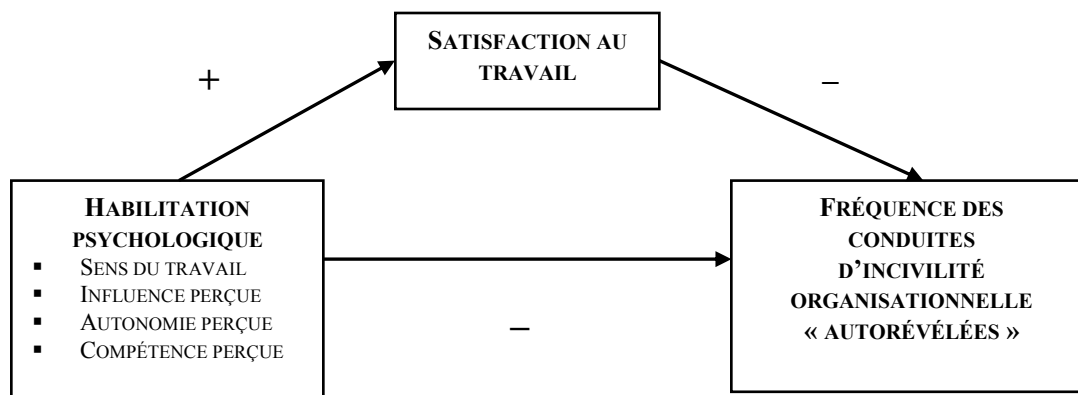
Figure 2. Le stress psychologique comme variable médiatrice entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees.

### Rôle de la satisfaction au travail dans l'explication du lien entre l'habilitation psychologique et l'incivilité

Les études de Laschinger *et al.* (2004) démontrent une relation positive entre l'habilitation psychologique et la satisfaction au travail. Cette relation a été étudiée par plusieurs chercheurs et démontre que l'habilitation psychologique a un lien avec la satisfaction éprouvée au travail (Laschinger *et al.*, 2004; Liden *et al.*, 2000; Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997). En effet, les travailleurs habilités psychologiquement ressentiraient une plus grande motivation au travail, seraient plus engagés envers l'organisation et, par conséquent, plus satisfaits de leur travail (Laschinger & Finegan, 2005). Conséquemment, l'habilitation psychologique serait non seulement reliée à la satisfaction au travail mais également à une hausse de la performance au travail, ceci étant dû à l'orientation psychologique active que les travailleurs dits « habilités

psychologiquement » affirment adopter (Seibert, Wang, & Courtright, 2011). Ainsi, les travailleurs habilités psychologiquement seraient plus susceptibles d'éprouver des besoins intrinsèques d'accomplissement par le travail et, par conséquent, afficheraient des niveaux élevés de satisfaction au travail (Seibert *et al.*, 2011; Laschinger *et al.*, 2004). Parmi les dimensions de l'habilitation psychologique les plus corrélées avec la satisfaction au travail, le sens qu'accorde l'individu à son travail prédomine (Thomas & Tymon, 1994). Ceci s'explique par le fait qu'une des conditions primaires à la satisfaction au travail est le degré auquel un individu accorde un sens personnel au travail qu'il effectue (Höge & Büssing, 2004). En revanche, la perception d'un manque de sens dans le travail entraînerait un sentiment d'insatisfaction, ce qui provoquerait un état apathique chez l'individu (Thomas & Velthouse, 1990). Le sens accordé au travail et l'autonomie perçue par les individus leur permettraient de combler d'importants besoins d'accomplissement à travers l'expérience de la compétence et de la maîtrise de soi (Smith *et al.*, 2010). Les sentiments de compétence et d'autonomie augmenteraient également la possibilité que le travail d'un individu puisse répondre à ses besoins intrinsèques, car ils refléteraient aussi l'occasion de découvrir l'expérience de la compétence et du contrôle au travail (Smith *et al.*, 2010). Pour illustrer ceci, il est pertinent d'examiner les résultats d'une étude menée sur la relation entre l'habilitation psychologique, l'efficacité organisationnelle, la satisfaction au travail et l'épuisement professionnel auprès de deux échantillons distincts, soit 393 gestionnaires de second niveau d'une industrie et 128 employés d'une compagnie d'assurance (Spreitzer *et al.*, 1997). Les résultats démontrent une relation positive entre le sens accordé au travail et la

satisfaction au travail ( $\beta = 0,29, p < 0,001$ ) et, à elle seule, la dimension sens du travail explique une portion significative de la variance des trois autres dimensions dans la prédiction de la satisfaction au travail ( $R^2 = 0,06, p < 0,001$ ). Parmi les sous-dimensions de l'habilitation psychologique, les résultats de cette étude qualifient le sens du travail de facteur prédominant dans l'explication de la satisfaction au travail. Qui plus est, les études sur l'incivilité organisationnelle démontrent que des employés devant constamment faire face à des aspects toxiques dans leur environnement de travail ressentiraient moins de satisfaction au travail et éprouveraient davantage de difficulté à se concentrer sur leurs tâches. Ceci s'explique par le fait que les individus sont constamment préoccupés par ces irritants au travail (par exemple, manque de communication entre l'employeur et les employés, rôles et responsabilités ambigus, compétition excessive) (Heuven, Bakker, Schaufeli, & Huisman, 2006). De façon plus spécifique, les expériences affectives vécues en milieu de travail, telles qu'une insatisfaction générale au travail, auraient une influence majeure sur le bien-être des individus (Lim *et al.*, 2008; Cortina & Magley, 2009). Les travailleurs vivant des sentiments négatifs associés à cette insatisfaction auraient ainsi une plus forte propension à manifester une vive réaction qu'à ressentir une émotion positive (Lim *et al.*, 2008). La Figure 3 illustre cette relation de médiation partielle entre l'habilitation psychologique, la satisfaction au travail et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. Ainsi, un haut niveau d'habilitation psychologique permettrait une meilleure satisfaction au travail, et ceci aurait comme incidence la diminution des conduites d'incivilité dans l'organisation.



*Figure 3.* La satisfaction au travail comme variable médiatrice entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées.

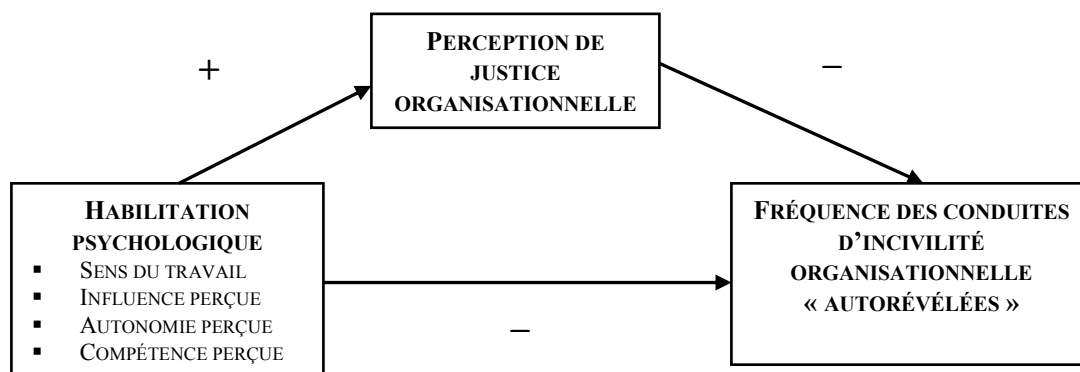
### **Rôle de la justice organisationnelle dans l'explication du lien entre l'habilitation psychologique et l'incivilité**

La grande majorité des études définissent trois formes distinctes de justice organisationnelle, soit la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (Moorman, 1991). La justice distributive se définit par la perception d'équité dans la répartition des gains de l'organisation et la justice procédurale fait référence à la perception d'équité dans les procédures utilisées pour déterminer la répartition des gains de l'organisation. Quant à la justice interactionnelle, elle est relative à la perception d'équité dans le traitement interpersonnel des membres de l'organisation (Moorman, 1991).

Afin qu'un travailleur atteigne un haut niveau d'habilitation psychologique, il doit percevoir du sens dans le travail qu'il accomplit, se sentir compétent, influent et autonome dans la réalisation de ses tâches. Les écrits sur le sujet suggèrent que les

individus ayant atteint ce stade cultivent une perception d'équité et ont confiance en l'organisation (Mishra & Spreitzer, 1998). Ainsi, les employés habilités psychologiquement se sentent dotés d'un pouvoir d'influence et de décision et se sentent traités avec équité par l'organisation (Laschinger *et al.*, 2001). Une étude menée par Spreitzer et Mishra (2002) démontre que l'habilitation psychologique est positivement liée aux trois formes de justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle). Ces résultats signifient alors que des employés qui accordent du sens à leur travail et qui se perçoivent compétents, autonomes et influents dans l'organisation seraient plus portés à se sentir justement traités. Ceci engendre donc le constat selon lequel l'accent a principalement été mis sur le rôle de la victime dans les études sur l'incivilité. En effet, il existe à ce jour plusieurs écrits scientifiques sur les conséquences physiques, psychologiques et financières chez les victimes d'actes d'incivilité organisationnelle, mais peu d'études ont été menées sur le rôle de l'instigateur de ces gestes (Bunk & Magley, 2013; Cortina & Magley, 2009). À cet effet, une mesure d'incivilité a été testée et poursuivait l'hypothèse selon laquelle les formes de justice distributive, procédurale et interactionnelle sont négativement liées aux actes d'incivilité commis (Blau & Andersson, 2005). Or, les résultats de l'étude démontrent des relations significatives et négatives entre les formes de justice distributive et procédurale et l'habilitation psychologique globale. En guise d'appui à ces résultats, le modèle de la spirale de l'incivilité (voir Figure 1) prédit qu'un sentiment d'injustice interactionnelle entraînera un affect négatif chez la victime et stimulera le désir de vengeance à l'égard de l'instigateur (Andersson & Pearson, 1999). Pour répondre à cette injustice, la victime

emploiera à son tour une forme d'iniquité, ce qui mènera à ladite spirale de l'incivilité (Andersson & Pearson, 1999). La justice organisationnelle étant considérée ici comme la variable médiatrice dans l'explication de la relation entre l'habilitation psychologique et l'incivilité organisationnelle, il est possible d'avancer qu'un individu habilité psychologiquement et qui perçoit les formes de justice distributive et procédurale dans l'organisation aurait une plus faible propension à s'engager dans des conduites d'incivilité. La Figure 4 illustre cette relation de médiation partielle entre l'habilitation psychologique, la perception de justice dans l'organisation et les conduites d'incivilité. Un haut niveau d'habilitation psychologique entraînerait ainsi une plus forte perception de justice dans l'organisation, ce qui engendrerait une diminution des conduites d'incivilité.



*Figure 4.* La perception de justice organisationnelle comme variable médiatrice entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées.

Suivant ces constats, il est donc possible de postuler dans la présente étude que

1) le stress psychologique, 2) la satisfaction au travail et 3) la justice organisationnelle



jouent un rôle médiateur dans la relation entre le niveau d'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle commises.

### **Objectifs de l'étude**

Malgré l'effet délétère de la prolifération de l'incivilité organisationnelle sur les organisations et les travailleurs, peu d'études ont, à ce jour, été menées sur les moyens d'enrayer ce problème (Bunk & Magley, 2013). Il existe donc un besoin important d'étudier les déterminants de l'incivilité organisationnelle afin de pouvoir mettre au point des mesures préventives et de corriger le problème en amont. Ainsi, l'objectif général de cette étude est d'examiner le rôle de l'habilitation psychologique des travailleurs dans la prédiction de la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees, et ce, en considérant le rôle médiateur du stress, de la satisfaction au travail ainsi que de la justice organisationnelle. Plus précisément, la présente étude répondra aux cinq questions suivantes :

- 1) La mesure globale de l'habilitation psychologique chez un travailleur est-elle significativement et négativement liée à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees?
- 2) Le niveau de compétence perçue par un travailleur est-il significativement et inversement lié à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees?

- 3) Le niveau d'influence perçue par un travailleur est-il significativement et inversement lié à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées?
- 4) Le niveau d'autonomie perçue par un travailleur est-il significativement et inversement lié à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées?
- 5) Le niveau de sens du travail perçue par un travailleur est-il significativement et inversement lié à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées?

De plus, des relations de médiation seront testées afin d'expliquer le rôle du stress psychologique, de la satisfaction au travail et de la perception de justice organisationnelle dans la relation entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. Une hypothèse de médiation implique aussi le postulat voulant que la relation entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées serait en partie ou totalement expliquée par le stress psychologique, la satisfaction au travail ou la perception de justice organisationnelle. Dans la présente étude, les questions portant sur les relations de médiation sont les suivantes :

- 6) Le stress psychologique médiatise-t-il les relations entre  
(a) l'habilitation psychologique globale et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; (b) le sens du travail et la

fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; (c) l'autonomie perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; (d) la compétence perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; et (e) l'influence perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées?

7) La satisfaction au travail médiatise-t-elle les relations entre (a) l'habilitation psychologique globale et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; (b) le sens du travail et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; (c) l'autonomie perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; (d) la compétence perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; et (e) l'influence perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées?

8) La justice organisationnelle médiatise-t-elle les relations entre (a) l'habilitation psychologique globale et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; (b) le sens du travail et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; (c) l'autonomie perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; (d) la compétence perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; et (e) l'influence

perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées?

Il est prédit que les relations étudiées seront des médiations partielles, car à elles seules, les variables n'expliqueront pas complètement la relation entre l'habilitation psychologique (VI) et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées (VD) (Howell, 2008). Cela signifie donc que la relation entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées demeurera, mais diminuera de façon significative.

## **Méthode**

Le présent devis de recherche est un plan transversal quantitatif. Il comporte une variable indépendante (VI), soit l'habilitation psychologique globale des travailleurs, une variable dépendante (VD), soit la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees, des variables de contrôle de nature sociodémographique (VC), telles que l'âge, le sexe, la langue maternelle, le dernier diplôme obtenu, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté dans la direction et le secteur d'activité, et trois variables médiatrices (VM), soit le stress psychologique, la satisfaction au travail et la justice organisationnelle.

### **Échantillon**

L'organisation sélectionnée pour participer à cette étude est une coopérative québécoise œuvrant dans le secteur financier. Il s'agit du plus gros employeur privé au Québec et compte plus de 49 000 employés.

La population sélectionnée pour participer à cette étude se compose des 1 135 travailleurs salariés francophones du Québec qui occupent des postes de directeurs et directeurs principaux de l'organisation ciblée. Ces postes représentent un premier ou un second niveau de gestion et sont répartis dans la majorité des directions et régions géographiques du Québec. Les gestionnaires ciblés sont en poste depuis au minimum six

mois. L'ajout de ce critère d'inclusion permet d'assurer que les participants sondés possèdent une certaine expérience dans leur rôle actuel. De plus, les gestionnaires absents lors de l'étude (invalidité, affectation temporaire) ont automatiquement été exclus de l'échantillon. Le questionnaire a d'abord été envoyé à la population en entier. À la suite de cet envoi, plusieurs travailleurs anglophones ont demandé s'il était possible de réaliser l'étude en anglais. Comme l'envoi d'une version anglaise du questionnaire n'avait pas été prévu, nous avons retiré les travailleurs anglophones de l'étude. Au total, 55 participants ont par conséquent été retranchés, diminuant donc la population à 1 080 travailleurs. Parmi ceux répondant aux critères de l'étude, 621 travailleurs provenant de 11 secteurs différents de l'organisation, tous répartis dans la province de Québec, ont accepté, sur une base volontaire, de participer à l'étude (taux de participation de 57,5 %). Le taux final de réponse s'est élevé à 560 travailleurs, ce qui équivaut à un taux de 51,9 %. La Figure 5 présente la répartition des participants à travers les différents secteurs de l'organisation.

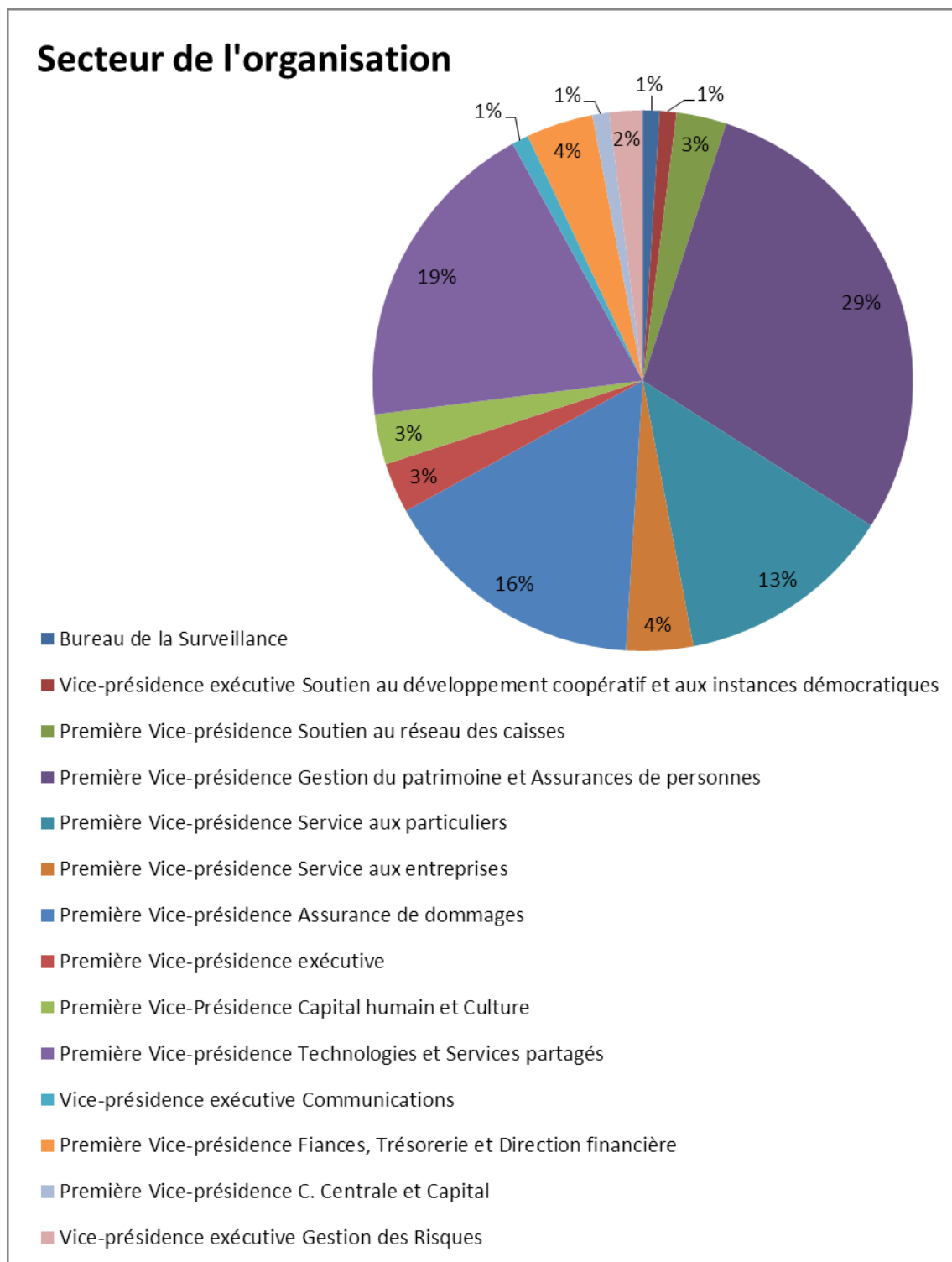


Figure 5. Répartition des participants à l'étude à travers les secteurs de l'organisation.



Le français est la langue maternelle de 97,8 % des travailleurs de l'étude alors que c'est l'anglais pour les autres (2,2 %). Par ailleurs, 45,1 % des répondants ont obtenu un diplôme de baccalauréat, 24,9 % des répondants ont un diplôme de maîtrise, 14,4 % sont titulaires d'un certificat, 8,3 % ont un diplôme d'études collégiales, 3,1 % ont reçu un diplôme d'études secondaires, 2,5 % détiennent une attestation d'études collégiales, 1,1 % a obtenu un diplôme d'études secondaires professionnel, 0,4 % possède un diplôme de doctorat et 0,2 % détient un diplôme de postdoctorat. La Figure 6 illustre le dernier diplôme obtenu par les participants à l'étude. L'âge moyen des travailleurs de l'étude est de 45,6 ans. L'ancienneté moyenne des répondants de l'étude au sein de l'organisation est de 14,8 ans alors qu'elle est de 6 ans dans le secteur d'activité actuel.

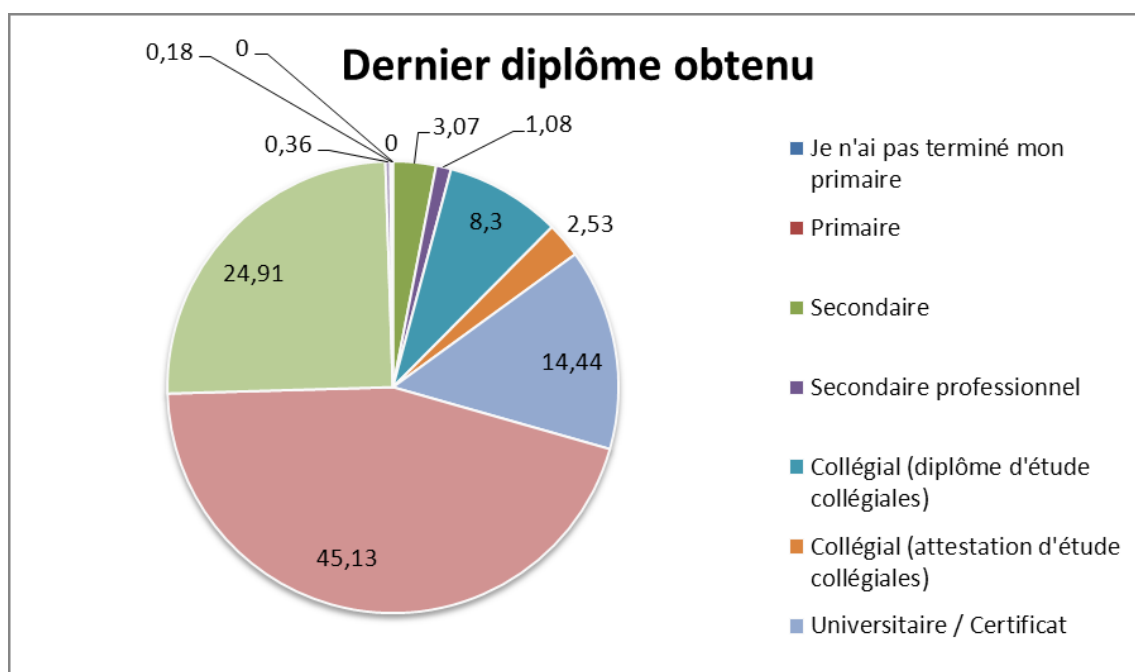


Figure 6. Dernier diplôme obtenu par les employés de l'organisation ayant participé à l'étude.

## **Déroulement de la recherche**

La présente étude s'est déroulée au cours du mois d'octobre 2011 auprès des directeurs régionaux présents au travail et chargés de leur équipe depuis au moins six mois. Afin de recruter les participants, un courriel explicatif (voir Appendice A) du projet de recherche a été envoyé à la population sélectionnée, dans lequel se trouve un lien Internet permettant d'accéder à la plateforme informatique SurveyMonkey. Ce courriel a permis d'indiquer l'importance de la problématique pour l'organisation et de rappeler succinctement aux destinataires l'obligation de moyen prévue par la Loi sur les normes du travail, qui exige d'offrir un milieu de travail sain et exempt de toute forme de harcèlement. Il comporte également l'explication de la nature du projet et de ses retombées pour l'organisation, la participation souhaitée de la part des répondants, le temps requis pour réaliser l'étude et l'explication du questionnaire à remplir et des variables à mesurer, soit l'habilitation psychologique, l'incivilité organisationnelle, le stress, la satisfaction au travail ainsi que la perception de justice organisationnelle. De plus, la lettre envoyée aux participants explique les mesures prises pour assurer le respect des règles éthiques, soit la participation volontaire, les mesures de préservation de la confidentialité des réponses individuelles et de l'anonymat. Les participants souhaitant poursuivre l'étude devaient sélectionner l'icône « Je consens » pour accéder au questionnaire virtuel. Pour assurer une meilleure visibilité du projet de recherche, le signataire du courriel est le directeur principal, Services aux employés et Relations professionnelles. Celui-ci est responsable d'une équipe de plus de 150 employés et sa grande expérience en matière de relations du travail et sa connaissance de l'organisation

font de lui un gestionnaire apprécié et respecté des participants. Le questionnaire a été envoyé le 21 novembre 2011 et les participants avaient un délai de deux semaines pour le remplir, soit jusqu'au 2 décembre 2011.

Les consignes du questionnaire stipulent que les participants qui ne sont pas à l'aise avec les questionnaires électroniques pouvaient remplir un questionnaire papier et n'avaient qu'à contacter par courriel François Courcy, Ph. D., chercheur associé au projet. Le lien permettant d'accéder à son courriel a été inséré dans le formulaire de consentement et les participants n'avaient qu'à inscrire le mot « papier » dans le courriel de demande, leur adresse postale figurant dans leur signature de courriel. M. Courcy leur faisait parvenir les documents requis par la poste, en plus d'une enveloppe de retour affranchie et adressée à son nom, à l'Université de Sherbrooke. Cette méthode permettait aux participants de choisir la formule qu'ils préféraient et, par le fait même, augmentait la possibilité d'obtenir un taux de réponse satisfaisant. Au cours de cette période, la responsable de l'étude était à la disposition des participants pour répondre à toutes questions relatives à l'étude par courriel ou par téléphone et une invitation à la contacter en cas de besoin est formulée dans le courriel explicatif de l'étude. Au total, une dizaine de travailleurs ont contacté la responsable de l'étude pour s'assurer qu'ils pouvaient bel et bien participer à l'étude, selon leur ancienneté et leur poste actuel. Un rappel a été envoyé par courriel après la première semaine, le 28 novembre 2011, à l'ensemble des participants (voir Appendice B). Ce rappel portait principalement sur l'importance de l'étude pour l'organisation et de ses retombées et précisait, par le fait

même, les critères d'admissibilité à l'étude, qui avaient d'abord semblé créer de la confusion chez certains participants.

### **Traitement des aspects éthiques**

Le comité d'éthique de la Faculté des lettres et sciences humaines a accepté le projet de recherche (certificat 2011-56, autorisation et certificat d'éthique à l'Appendice D). Une attention particulière a été portée au respect des aspects éthiques de l'étude. Le questionnaire individuel est demeuré en tout temps anonyme grâce à la plateforme informatique SurveyMonkey et une fois l'étude terminée, les données ont été transférées automatiquement dans le logiciel SPSS 15.0 pour Windows. Dans la première section du questionnaire, le participant était informé de la nature du projet et de ses retombées pour l'organisation, de la participation souhaitée, du temps requis, du questionnaire à remplir ainsi que des aspects éthiques, soit la participation volontaire et les mesures de préservation de la confidentialité des réponses individuelles et de l'anonymat. Ces mesures se résument au fait que les données recueillies sont conservées à l'Université de Sherbrooke pour une période n'excédant pas cinq ans et que personne à l'intérieur de l'établissement, à l'exception du directeur de la thèse, n'a accès aux données individuelles. Après cette période, les données seront détruites. L'analyse des données est réalisée par la chercheuse principale et aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaît dans aucun rapport. De plus, aucune donnée permettant l'identification directe (p. ex. : nom) n'est obtenue du participant, ce qui assure la confidentialité des données électroniques recueillies (voir

Appendice C). Cette section indique également au participant qu'il était libre de répondre ou non au questionnaire et le fait de le remplir signifiait qu'il consentait à participer à cette étude. Le participant qui souhaitait poursuivre l'étude devait ainsi sélectionner l'icône « Je consens » pour accéder au questionnaire virtuel. Il pouvait bien entendu mettre fin à sa participation à tout moment. Au cours de cette période, la responsable de l'étude était à la disposition des participants pour répondre à toutes questions relatives aux aspects éthiques de la présente étude par courriel ou par téléphone.

### **Instruments**

Les instruments utilisés pour évaluer les construits à l'étude sont présentés à l'Appendice E. Afin d'étayer le contenu de ceux-ci, les paragraphes suivants présentent la structure générale des instruments, soit le titre, la source, l'année, les propriétés métriques, le type d'échelle ainsi que le sens des résultats obtenus.

**Habilitation psychologique.** La mesure de l'habilitation psychologique provient d'une adaptation francophone réalisée par Boudrias, Rousseau, Migneault, Morin et Courcy (2010) de l'instrument de mesure élaboré et validé par Spreitzer (1995). La version française de l'instrument de mesure se compose de douze énoncés. La structure comprend quatre dimensions, soit le sens du travail ( $\alpha = 0,88$ ) (p. ex. : le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi; ce que je réalise dans ce travail est très important pour moi), l'influence perçue ( $\alpha = 0,87$ ) (p. ex. : j'ai beaucoup d'influence dans mon groupe

de travail; je peux influencer les décisions au sein de mon groupe de travail), l'autonomie perçue ( $\alpha = 0,91$ ) (p. ex. : je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail; je suis assez libre et indépendant(e) dans la réalisation de mon travail) et la compétence perçue ( $\alpha = 0,88$ ) (p. ex. : je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus dans mon travail; je suis sûr(e) de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail) (voir Appendice E). Selon Spreitzer (1995), ces quatre construits s'additionneraient ainsi pour former un construit global d'ordre supérieur nommé habilitation psychologique. Pour chaque énoncé, les participants indiquaient leur degré d'accord sur une échelle d'opinion de type Likert en cinq points allant de 1. *Pas d'accord* à 5. *Tout à fait d'accord*. Des résultats élevés à cette mesure indiquent un niveau d'habilitation psychologique élevé.

**Incivilité organisationnelle.** L'instrument utilisé pour mesurer la fréquence des comportements d'incivilité organisationnelle au cours des dernières années est l'instrument de Cortina *et al.* (2001) et comporte au total sept items (p. ex : rabaisser ou faire preuve de condescendance à l'égard d'un collègue; faire une remarque impolie, désobligeante ou dégradante à propos d'un collègue). Pour mieux contrer le phénomène de la désirabilité sociale, les participants devaient répondre aux énoncés en indiquant la fréquence des comportements subis de la part des collègues, subalternes et clients, observés chez eux et commis à leur endroit sur une échelle de fréquence de type Likert en cinq points (1. *Jamais* à 5. *Plusieurs fois*;  $\alpha = 0,89$ ). Comme l'instrument original ne permet que de recueillir les comportements commis, la directive générale, les énoncés et

les échelles de réponse ont été ajustés afin de pouvoir également indiquer les gestes « subis » et « observés ». Cette stratégie s'est avérée efficace lors d'une étude antérieure (Courcy, Harvey, Marceau, & Rochon, 2008). L'instrument a été traduit selon la méthode de la rétrotraduction (Vallerand, 1989); une première version traduite de l'instrument a été réalisée par deux traducteurs indépendants. Les deux traductions ont ensuite été retraduites par deux autres personnes dans la langue originale. Tout écart entre la version originale et la version retraduite a été examiné par un groupe d'experts composé de cinq conseillers en relations professionnelles et d'une adjointe administrative afin de vérifier l'équivalence sémantique et grammaticale des deux versions. À titre de prétest, l'instrument a ensuite été soumis à un premier échantillon de dix travailleurs représentatifs de la population ciblée afin de s'assurer de la clarté et de la cohérence des items présentés. Ces participants avaient la consigne de remplir le questionnaire pour vérifier la clarté des énoncés et de l'échelle et devaient indiquer aux chercheurs toute forme d'ambiguïté ou d'imprécision dans l'instrument. Un score élevé au questionnaire signifie qu'un individu agit fréquemment de façon incivile dans l'organisation, alors qu'un faible score signifie l'absence ou la faible récurrence des conduites d'incivilité.

**Justice organisationnelle.** La justice organisationnelle a été mesurée à l'aide de l'instrument de Moorman (1991) et du Distributive Justice Index de Price et Mueller (DJI : 1986). Les énoncés ont été traduits et validés en français par le Groupe de recherche sur les comportements antisociaux au travail (GRCAAT) (Grégoire-Rousseau

& Leduc, 2000). Cet instrument comprend dix-neuf énoncés et mesure la justice procédurale (p. ex. : lorsque les décisions sont prises, on vous aide à comprendre les raisons justifiant les décisions) et distributive (p. ex. : les récompenses offertes aux employés sont accessibles à tous). Pour chaque question, le participant devait indiquer son degré d'accord sur une échelle de Likert en cinq points allant de 1. *Pas du tout d'accord* à 5. *Tout à fait d'accord* en se basant sur les décisions prises au cours des six derniers mois dans leur unité de travail (justice procédurale) et la reconnaissance qu'ils y recevaient (distributive). Les coefficients alpha de Cronbach étaient de 0,88 pour la justice procédurale et de 0,86 pour la justice distributive. Un résultat élevé au questionnaire signifie une perception positive de justice dans l'organisation.

**Satisfaction au travail.** La satisfaction au travail est mesurée par la Satisfaction with Work Scale (SWWS) validée en anglais et en français (Gagné, Bérubé, Donia, Houlfort, & Koestner, 2007). Cette échelle est une adaptation de la Satisfaction with Life Scale (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985) (p. ex. : en général, le type de travail que je fais correspond de près à ce que je veux dans la vie; les conditions dans lesquelles je fais mon travail sont excellentes). Les participants ont répondu aux différents énoncés selon une échelle de Likert en sept points, allant de 1. *Complètement en accord* à 7. *Complètement en désaccord*. Le coefficient alpha pour cette échelle est de 0,87. Un patron de réponses élevées indique un haut niveau de satisfaction au travail.



**Stress psychologique.** L'instrument utilisé pour mesurer le stress psychologique est la mesure du stress psychologique (MSP) de Lemyre et Tessier (1988, 2002), conçue à partir de 49 items parmi l'ensemble des descripteurs générés par des groupes de discussion sur le concept de stress. Une version abrégée de neuf items a été créée pour les sondages portant sur la santé et le bien-être en milieu organisationnel (p. ex. : je suis détendu(e); je me sens plein(e) d'énergie, en forme). Ces énoncés démontrent de fortes corrélations inter-items (0,33) et item-total (0,56). L'échelle présente également une stabilité test-retest de 0,68 à 0,80 dans des circonstances semblables. Cette dernière version démontre des propriétés psychométriques comparables à la version originale intégrale, produisant des indices de cohérence interne jusqu'à 0,89. Les réponses aux différents énoncés s'établissaient sur une échelle de type Likert en huit points allant de 1. *Pas du tout* à 8. *Énormément*, pouvant ainsi varier en un score total allant de 9 à 72. Comme les énoncés 1 et 6 représentent des items inverses, c'est-à-dire qu'une réponse fortement en accord signifie que l'individu ne ressent aucun stress psychologique, les échelles ont dû être inversées pour assurer la cohérence de l'instrument. Une réponse fortement en accord avec l'énoncé indique un niveau élevé de stress psychologique.

**Données sociodémographiques.** La dernière section du questionnaire porte sur les données sociodémographiques des travailleurs liées à l'incivilité organisationnelle. Les études sur le sujet ciblent l'âge, le sexe, la langue maternelle, le dernier diplôme obtenu, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté au sein de la direction actuelle et le secteur d'activité de l'organisation comme étant des variables à mesurer dans

l'explication de l'incivilité organisationnelle (Andersson & Pearson, 1999; Blau & Andersson, 2005). Ces variables sont donc mesurées, en plus des critères d'admissibilité à l'étude que sont le niveau de poste et le délai d'occupation du poste de six mois et plus (voir Appendice F).

## **Analyses**

Les analyses statistiques ont été conduites à l'aide du logiciel SPSS 15.0 pour Windows. Après vérification des différents postulats, des régressions multiples hiérarchiques ont été effectuées. Dans ces analyses, l'habilitation psychologique globale des travailleurs et ses quatre dimensions formaient les variables indépendantes (VI), alors que la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées était la variable dépendante (VD). Les variables de contrôle (VC) étaient l'âge, le sexe, la langue maternelle, le dernier diplôme obtenu, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté dans la direction et le secteur d'activité. Les variables médiatrices (VM) étaient le stress psychologique, la satisfaction au travail et la justice organisationnelle.

### **Analyses préliminaires**

Selon Tabachnick et Fidell (2007), il existe divers postulats à respecter dans la conduite d'analyses de régression. Des analyses factorielles exploratoires ainsi que des analyses de consistance interne ont d'abord été menées. Elles ont permis de vérifier la présence de données aberrantes, les moyennes et les écarts-types, ainsi que la distribution des variables, et de vérifier certaines qualités psychométriques de chacune des échelles utilisées. Dans le but d'éviter tout problème de multicollinéarité, c'est-à-dire une corrélation élevée entre les variables indépendantes, les analyses de régression ont été menées en deux temps. Le premier modèle de régression (voir Tableau 3) contient la

mesure globale de l'habilitation psychologique et le second modèle de régression contient les sous-dimensions de l'habilitation psychologique (voir Tableau 4).

L'examen des coefficients d'aplatissement (*kurtosis*) et de dissymétrie (*skewness*) ne laissait entrevoir aucun problème important quant à la normalité des données. Au total, 621 personnes ont entamé le questionnaire et parmi celles-ci, 560 l'ont rempli au complet (90,2 %). L'échantillon final est donc de 560 participants. Selon Tabachnick et Fidell (2007), une taille d'échantillon acceptable correspond à plus de cinq participants par item mesuré. Cette taille d'échantillon est donc considérée comme étant acceptable pour procéder aux analyses subséquentes.

### **Analyses corrélationnelles**

Le premier objectif de l'étude vise à examiner les liens existant entre l'habilitation psychologique globale et ses sous-dimensions (sens du travail, influence perçue, autonomie perçue et compétence perçue) et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. Pour ce faire, des analyses corrélationnelles de Pearson ont été effectuées et ont permis de vérifier les postulats de base de la régression multiple, soit l'existence d'une relation linéaire et significative entre la variable indépendante (habilitation psychologique globale) et la variable dépendante (fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées). Différentes variables sociodémographiques ont également été incluses dans les analyses : l'âge, le

sexe, la langue maternelle, le dernier diplôme obtenu, l'ancienneté dans le secteur actuel de l'organisation et l'ancienneté dans l'organisation.

### **Régressions multiples hiérarchiques**

L'objectif de l'étude étant de prédire la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees à partir de l'habilitation psychologique globale et de ses sous-dimensions, des analyses de régressions multiples hiérarchiques ont été effectuées. Les variables à contrôler ont été sélectionnées dans le but de réduire au maximum le nombre de variables dans les analyses pour ainsi augmenter leur puissance statistique et réduire les risques de multicollinéarité (Tabachnick & Fidell, 2007). Une série de régressions simples a d'abord été effectuée pour vérifier la relation simple entre chacune des variables indépendantes (habilitation psychologique globale, sens du travail, influence perçue, autonomie perçue, compétence perçue), de contrôle (âge, sexe, langue, diplôme, ancienneté Mouvement, ancienneté direction) et la variable dépendante, soit la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. Les variables de contrôle ressorties comme significatives de ces analyses préliminaires de régressions linéaires ont été conservées dans les analyses subséquentes et les variables de contrôle non significatives ont été dès lors exclues. Une série de régressions multiples hiérarchiques a ensuite été effectuée. L'habilitation psychologique globale a d'abord été mesurée seule, après quoi les quatre sous-échelles ont été évaluées. La variable dépendante étant la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees et la variable indépendante étant 1) l'habilitation psychologique globale ou 2) les quatre

sous-dimensions de l'habilitation psychologique. Enfin, une dernière régression multiple hiérarchique a été effectuée dans laquelle la variable dépendante était la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées, le bloc 1 était composé des variables de contrôle significatives, et le bloc 2 était composé 1) de l'habilitation psychologique globale ou 2) des quatre sous-dimensions de l'habilitation psychologique. L'échelle globale fut alors exclue pour éviter des problèmes de multicollinéarité.

### **Médiation**

Il est possible de conclure à une relation de médiation lorsque : 1) la relation entre une variable indépendante (VI) et une variable dépendante (VD) est significative (relation c); 2) la relation entre une VI et une variable médiatrice (VM) est significative (relation a); 3) la relation entre une VM et une VD est significative (relation b); 4) la relation entre une VI et une VD est significativement plus faible lorsque la VM est simultanément considérée dans l'analyse (effet c') (Baron & Kenny, 1986). Il est possible de conclure à une relation de médiation complète lorsque la relation c' devient non significative et à une relation de médiation partielle lorsque la relation est réduite mais demeure significative (Baron & Kenny, 1986; MacKinnon, 2008). La Figure 7 illustre l'effet de médiation entre une variable indépendante et une variable dépendante.

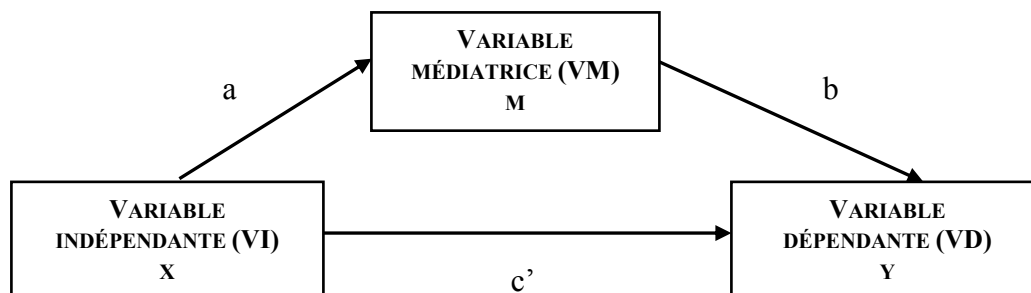


Figure 7. Modèle générique de médiation à une variable médiatrice.

Afin de vérifier l'effet médiateur du stress psychologique, de la satisfaction au travail ainsi que de la justice organisationnelle, douze analyses de médiation ont été effectuées (quatre dimensions de l'habilitation x trois médiateurs). Pour vérifier la signification des variables médiatrices à l'étude, une procédure de rééchantillonnage a été employée (*bootstrapping*) en suivant les recommandations de MacKinnon, Lockwood et Williams (2004). Cette méthode a permis de déterminer la présence d'effets de médiation significatifs pour un intervalle de confiance établi à 95 %.



## **Résultats**

Ce chapitre présente les résultats des analyses effectuées dans le cadre de l'étude. Sont d'abord recensées les corrélations et statistiques mettant en lumière les relations entre les variables étudiées, suivies des calculs de régressions permettant de prédire la fréquence des conduites d'incivilité en fonction de l'habilitation psychologique et de ses quatre sous-dimensions. Enfin, ce chapitre se conclut sur l'interprétation des diverses analyses de médiation.

### **Corrélations et statistiques descriptives**

Le Tableau 2 permet d'examiner les coefficients alpha, les statistiques descriptives et les relations entre les variables à l'étude. L'examen des indices de consistance interne permet de déterminer que l'alpha de Cronbach de l'habilitation psychologique globale est de 0,89 alors qu'il varie de 0,61 (compétence perçue) à 0,86 (influence perçue) pour les sous-dimensions de l'habilitation psychologique. L'alpha de la mesure des conduites d'incivilité organisationnelle est de 0,61 alors qu'il varie de 0,88 (stress psychologique) à 0,95 (justice organisationnelle) pour les variables médiatrices à l'étude. Bien qu'elles soient toutes corrélées entre elles, les relations entre les variables apparaissent suffisamment distinctes pour justifier qu'elles soient étudiées de façon séparée dans cette recherche. L'étude de la matrice d'intercorrélations permet de déterminer les plus fortes corrélations, soit celles entre l'habilitation psychologique

globale et la satisfaction au travail (-0,62) et entre l'habilitation psychologique et la justice organisationnelle (0,66). De plus, la relation entre l'habilitation psychologique globale et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées est significative au seuil de 0,01 (-0,23), tout comme la relation entre les quatre sous-dimensions de l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées au seuil de 0,01 également (sens du travail : -0,24; influence perçue : -0,14; autonomie perçue : -0,19; compétence perçue : -0,19). En d'autres termes, cela signifie qu'un haut niveau d'habilitation psychologique est inversement proportionnel à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. Ce résultat confirme la réponse attendue à la question 1 selon laquelle l'habilitation psychologique est inversement liée à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées.

Tableau 2

*Statistiques descriptives et matrice générale des corrélations*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Habilit. globale	1,00	0,80**	0,86**	0,83**	0,78**	-0,23**	0,04	0,08	0,06	-0,02	-0,38**	-0,62**	0,66**	-0,03	-0,04
2. Sens du travail	0,80**	1,00	0,55**	0,48**	0,68**	-0,24**	0,01	-0,03	0,07	0,02	-0,25**	-0,57**	0,47**	0,07	-0,02
3. Influence perçue	0,86**	0,55**	1,00	0,65**	0,51**	-0,14**	0,09*	0,12**	0,05	-0,04	-0,32**	-0,47**	0,61**	-0,10	-0,01
4. Autonomie perçue	0,83**	0,48**	0,65**	1,00	0,48**	-0,19**	-0,01	0,06	0,04	-0,04	-0,33**	-0,51**	0,59**	-0,02	-0,04
5. Compétence perçue	0,78**	0,68**	0,51**	0,48**	1,00	-0,19**	0,03	0,10*	0,06	-0,01	-0,28**	-0,48**	0,43**	-0,05	-0,09
6. Incivilité org.	-0,23**	-0,24**	-0,14**	-0,19**	-0,19**	1,00	-0,21**	-0,11*	-0,10*	-0,04	0,17**	0,23**	-0,26**	0,01	-0,10
7. Âge	0,04	0,01	-0,09*	-0,01	0,03	-0,21**	1,00	-0,04	0,49**	0,17**	-0,12**	-0,01	0,07	-0,07	-0,07
8. Diplôme	0,08	-0,03	0,12**	0,06	0,10*	-0,11*	-0,04	1,00	-0,22**	-0,28	-0,09*	0,02	0,07	-0,15	0,03
9. Anc. Mvt	0,06	0,07	0,05	0,04	0,06	-0,10*	0,49**	-0,22**	1,00	0,36	-0,05	-0,07	0,04	0,01	-0,17
10. Anc. dir.	-0,02	0,02	-0,04	-0,04	-0,01	-0,04	0,17**	-0,28**	0,36**	1,00	0,03	-0,08	-0,02	0,07	-0,02
11. Stress	-0,38**	-0,25**	-0,32**	-0,33**	-0,28**	0,17**	-0,12**	-0,09*	-0,05	0,03	1,00	0,42**	-0,42**	0,14	-0,01
12. Satisf. travail	-0,62**	-0,57**	-0,47**	-0,51**	-0,48**	0,23**	-0,01	0,02	-0,07	-0,08	0,42**	1,00	-0,64**	-0,02	0,01
13. Justice org.	0,66**	0,47**	0,61**	0,59**	0,43**	-0,26**	0,07	0,07	0,04	-0,02	-0,42**	-0,64**	1,00	-0,09	0,01
14. Sexe	-0,03	0,07	-0,10	-0,02	-0,05	0,01	-0,07	-0,15	0,10	0,07	0,14	-0,02	-0,09	1,00	0,05
15. Langue	-0,04	-0,02	-0,01	-0,04	-0,09	-0,10	-0,07	0,03	-0,17	-0,02	-0,01	0,01	0,01	0,05	1,00
Moyenne	50,44	13,04	12,18	11,86	13,37	8,77	45,61	7,62	178,49	72,72	33,72	10,62	72,82		
Variance	35,87	2,70	4,42	4,39	2,07	3,32	60,79	2,07	12351,85	5878,93	116,05	13,35	156,42		
Écart-type	5,99	1,64	2,10	2,09	1,44	1,82	7,80	1,44	111,14	76,67	10,77	3,65	12,51		
Minimum	28,00	4,00	4,00	3,00	6,00	7,00	23,00	3,00	4,00	3,00	11,00	5,00	24,00		
Maximum	60,00	15,00	15,00	15,00	15,00	18,00	65,00	11,00	468,00	468,00	66,00	21,00	95,00		
Alpha de Cronbach	0,89	0,66	0,86	0,79	0,61	0,61					0,88	0,88	0,95		

*Note.* Habilit. globale = Habilitation psychologique globale; Incivilité org. = Fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees; Anc. Mvt = Ancienneté au sein de l'organisation; Anc. dir. = Ancienneté dans la direction actuelle; Satisf. travail = Satisfaction au travail; Justice org. = Perception de justice organisationnelle; Sexe = 1 pour « masculin » et 2 pour « féminin »; Langue maternelle = 1 pour « français » et 2 pour « anglais »; Diplôme le plus élevé obtenu = 1 pour « je n'ai pas terminé mon primaire », 2 pour « primaire », 3 pour « secondaire », 4 pour « secondaire professionnel », 5 pour « diplôme d'études collégiales », 6 pour « attestation d'études collégiales », 7 pour « universitaire/certificat », 8 pour « universitaire/baccalauréat », 9 pour « universitaire/maîtrise », 10 pour « universitaire/doctorat », 11 pour « universitaire/postdoctorat »; Secteur de l'organisation dans lequel les participants travaillent = 1 pour « Bureau de la surveillance », 2 pour « Vice-présidence exécutive Soutien au développement coopératif et aux instances démocratiques », 3 pour « Première vice-présidence Soutien au réseau des caisses », 4 pour « Première vice-présidence Gestion du patrimoine et Assurance de personnes », 5 pour « Première vice-présidence Services aux particuliers », 6 pour « Première vice-présidence Services aux entreprises », 7 pour « Première vice-présidence Assurance de dommages », 8 pour « Première vice-présidence exécutive », 9 pour « Première vice-présidence Capital humain et Culture », 10 pour « Première vice-présidence Technologies et Services partagés », 11 pour « Vice-présidence exécutive Communications », 12 pour « Première vice-présidence Finances, Trésorerie et Direction financière », 13 pour « Première vice-présidence Caisse centrale et Capital inc. » et 14 pour « Vice-présidence exécutive Gestion des Risques ». \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

### Prédiction des conduites d'incivilité à partir de la mesure globale de l'habilitation psychologique

L'objectif principal de l'étude était de prédire la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées à partir de l'habilitation psychologique globale. Dans le but de vérifier la contribution de la mesure globale d'habilitation psychologique dans l'explication de la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées, des calculs de régression ont été effectués. Le Tableau 3 présente les résultats de la prédiction de la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées à partir de la mesure globale de l'habilitation psychologique.

Tableau 3

*Résultats des régressions prédisant la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées*

	Régressions simples			Régressions multiples, chaque bloc séparé			Régressions multiples, modèle final		
<i>Variables de contrôle</i>	B	t	p	B	t	p	B	t	p
Âge	-0,212	-4,916	0,000	-0,195	-3,964	0,000	-0,188	-4,383	0,000
Sexe	0,009	0,203	0,839						
Langue	-0,101	-2,325	0,020	-0,113	-2,603	0,009	-0,122	-2,847	0,005
Diplôme	-0,105	-2,429	0,015	-0,113	-2,581	0,100			
Ancienneté Mvt	-0,098	-2,247	0,025	-0,056	-1,096	0,273			
Ancienneté Dir.	-0,036	-0,810	0,418						
$R^2$ ajusté	s.o.			0,063			0,054		
<i>Variable indépendante</i>									
Habilitation globale	-0,234	-5,477	0,000	-0,234	-5,477	0,000	-0,235	-5,487	0,005
$R^2$ ajusté	0,053			0,053			0,098		

*Note.* Habilitation globale = Habilitation psychologique globale; Ancienneté Mvt = Ancienneté au sein de l'organisation; Ancienneté dir. = Ancienneté dans la direction actuelle; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

D'abord, les régressions simples indiquent que parmi les six variables de contrôle étudiées, quatre sont significativement liées à la fréquence des conduites d'incivilité

organisationnelle autorévélées. Ces variables sont l'âge, la langue, le diplôme et l'ancienneté au sein de l'organisation. Les variables de contrôle restantes, soit le sexe et l'ancienneté au sein de la direction actuelle, ne sont pas significativement liées à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées et sont retirées des analyses subséquentes ( $p > 0,05$ ).

Ensuite, des régressions multiples ont été effectuées en analysant chaque bloc de façon séparée. Lorsque les quatre variables de contrôle significatives sont entrées simultanément dans une régression multiple, seuls l'âge et la langue demeurent significatifs. Le diplôme et l'ancienneté au sein du Mouvement ont été retirés des analyses subséquentes.

Enfin, l'habilitation psychologique globale permet de prédire de façon significative la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. Que la mesure globale de l'habilitation psychologique soit entrée seule dans le modèle de régression ou qu'elle soit intégrée dans le modèle final avec les variables de contrôle, son seuil de signification demeure le même. Le modèle final de régression est donc composé de l'âge, de la langue et de l'habilitation psychologique globale et explique 9,8 % de la variance relative à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées.

### **Prédiction des conduites d'incivilité à partir des sous-dimensions de l'habilitation psychologique**

Dans le but de mesurer la contribution individuelle de chaque dimension à l'explication de la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées, des calculs de régressions simples et multiples hiérarchiques ont été réalisés. Le Tableau 4 présente les résultats de la prédiction de la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées à partir des sous-dimensions de l'habilitation psychologique. Les régressions simples démontrent que parmi les six variables de contrôle étudiées, quatre sont significativement liées à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. Ces variables sont l'âge, la langue, le diplôme et l'ancienneté au sein de l'organisation. Les variables de contrôle restantes, soit le sexe et l'ancienneté au sein de la direction actuelle, ne sont pas significativement liées à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées et ne font pas l'objet des analyses subséquentes. De plus, les résultats des calculs de régressions simples indiquent que les quatre sous-dimensions de l'habilitation psychologique (sens du travail, autonomie perçue, influence perçue, compétence perçue) prédisent de façon significative la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées lorsqu'elles sont considérées de façon individuelle.

Tableau 4

*Résultats des régressions prédisant la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées*

	Régressions simples			Régressions multiples, chaque bloc séparé			Régressions multiples, modèle final		
	B	t	p	B	t	p	B	t	p
<i>Variables de contrôle</i>									
Âge	-0,212	-4,916	0,000	-0,195	-3,964	0,000	-0,220	-5,224	0,000
Sexe	0,009	0,203	0,839						
Langue	-0,101	-2,325	0,020	-0,113	-2,603	0,009	-0,120	-2,845	0,005
Diplôme	-0,105	-2,429	0,015	-0,113	-2,581	0,10			
Ancienneté Mvt.	-0,098	-2,247	0,025	-0,056	-1,096	0,273			
Ancienneté Dir.	-0,036	-0,810	0,418						
R <sup>2</sup> ajusté	s.o.			0,063			0,064		
<i>Variables indépendantes</i>									
Sens du travail	-0,242	-5,790	0,000	-0,183	-3,080	0,002	-0,191	-4,056	0,000
Autonomie perçue	-0,192	-4,513	0,000	-0,151	-2,606	0,009	-0,112	-2,379	0,018
Influence perçue	-0,142	-3,324	0,001	0,072	1,205	0,229			
Compétence perçue	-0,190	-4,486	0,000	-0,034	-0,585	0,559			
R <sup>2</sup> ajusté	s.o.			0,124			0,120		

*Note.* Habilitation globale = Habilitation psychologique globale; Ancienneté Mvt = Ancienneté au sein de l'organisation; Ancienneté dir. = Ancienneté dans la direction actuelle; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

Par contre, lorsque les quatre variables de contrôle significatives sont entrées simultanément dans une régression multiple, seuls l'âge et la langue demeurent significatifs. Le diplôme et l'ancienneté dans le Mouvement sont retirés des analyses subséquentes. Cependant, lorsque l'on intègre les quatre sous-dimensions dans le même modèle pour prédire la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées, seules les dimensions relatives au sens du travail et à l'autonomie perçue demeurent significatives. Ainsi, l'influence perçue et la compétence perçue sont retirées des analyses subséquentes.

Dans le modèle final, lorsqu'elles sont prises ensemble, les deux variables indépendantes expliquent 5,3 % de la variance relative à la fréquence des conduites



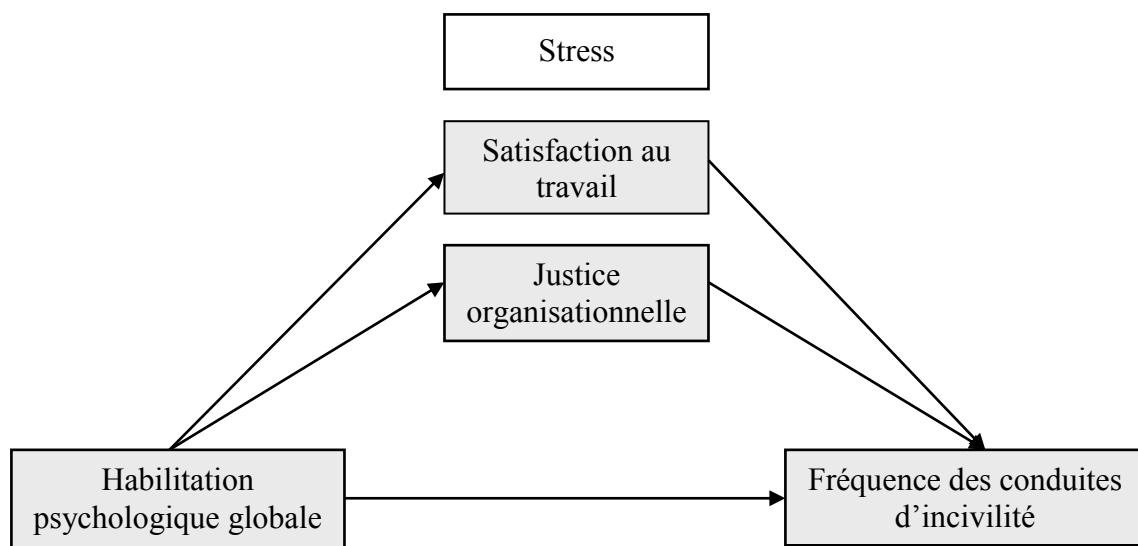
d'incivilité organisationnelle autorévélées. En contrôlant les effets de l'âge et de la langue maternelle, le sens du travail et l'autonomie perçue expliquent 12 % de la variance totale de la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées.

### **Analyses de médiation**

Les analyses de médiation (voir Tableau 5) vérifient de façon distincte le rôle des trois variables médiatrices de l'étude (questions 6, 7 et 8). Ces analyses suggèrent la possibilité que le stress psychologique, la satisfaction au travail et la justice organisationnelle médiatisent les relations entre (a) l'habilitation psychologique globale et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; (b) le sens du travail et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; (c) l'autonomie perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; (d) la compétence perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées; et (e) l'influence perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées.

### **Analyses de médiation entre l'habilitation psychologique et l'incivilité**

Parmi les relations de médiation étudiées, deux des trois médiateurs s'avèrent significatifs dans l'explication de la relation entre l'habilitation psychologique globale et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées, soit la satisfaction au travail ainsi que la justice organisationnelle. La Figure 8 illustre ces résultats, les relations de médiation significatives étant désignées en gris dans le graphique.



*Figure 8.* Résultats du rôle médiateur du stress psychologique, de la satisfaction au travail et de la justice organisationnelle entre l'habilitation psychologique globale et l'incivilité.

**Stress** (voir Tableau 5). Selon les résultats obtenus, le stress ne présente aucune relation significative dans l'explication de la relation entre l'habilitation psychologique globale et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. Ces résultats sont expliqués par le fait que le 0 est contenu dans l'intervalle de confiance à 95 % (-0,02/0,00), ce qui signifie alors que l'effet de médiation est non significatif.

**Satisfaction au travail** (voir Tableau 5). En ce qui concerne la satisfaction au travail, les résultats obtenus vont dans le sens attendu, c'est-à-dire que la satisfaction au travail médiate de façon partielle la relation entre l'habilitation psychologique globale et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. Cette médiation est dite partielle, car le lien entre l'habilitation psychologique et l'incivilité organisationnelle demeure significatif alors que l'on contrôle l'effet de la variable

satisfaction au travail. Effectivement, dans l'interprétation des résultats, il est possible de constater que le 0 n'est pas contenu dans l'intervalle de confiance à 95 % (-0,04/-0,00), ce qui signifie alors que l'effet de médiation est significatif.

**Justice organisationnelle** (voir Tableau 5). L'analyse de médiation permet de conclure à un effet de médiation partiel entre l'habilitation psychologique, la justice organisationnelle et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. En effet, même en contrôlant l'effet de la variable justice organisationnelle, le lien entre l'habilitation psychologique et l'incivilité organisationnelle demeure significatif. Les résultats du Tableau 5 permettent ainsi de déterminer que le 0 n'est pas contenu dans l'intervalle de confiance à 95 % (-0,06/-0,01). Ces résultats répondent ainsi à la question 8 et précisent pour quelles relations les variables étudiées sont significativement liées.

Tableau 5

*Effets indirects sur la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees*

<i>Variables</i>		<i>Composantes spécifiques de la relation de médiation</i>				<i>Effets indirects obtenus par bootstrapping</i>	
<i>Variables indépendantes</i>	<i>Variables médiatrices</i>	<i>a (s.e.)</i>	<i>b (s.e.)</i>	<i>c (s.e.)</i>	<i>c' (s.e.)</i>	<i>ab (s.e.)</i>	<i>C.I. 95 %</i>
Habilitation globale	Stress	-0,68***(0,08)	0,01(0,01)	-0,07***(0,01)	-0,06***(0,01)	-0,01(0,01)	-0,02/0,00
	Satisfaction	-0,39***(0,02)	0,06*(0,03)	-0,07***(0,01)	-0,05**(0,02)	-0,02(0,01)	-0,04/-0,00
	Justice org.	1,39***(0,07)	-0,03**(0,01)	-0,07***(0,01)	-0,04*(0,02)	-0,04(0,01)	-0,06/-0,01
Compétence perçue	Stress	-2,09***(0,32)	0,02**(0,01)	-0,24***(0,06)	-0,19***(0,06)	-0,05(0,02)	-0,10/-0,01
	Satisfaction	-1,25***(0,10)	0,10***(0,02)	-0,23***(0,05)	-0,11*(0,06)	-0,12(0,03)	-0,20/-0,05
	Justice org.	3,70***(0,35)	-0,03***(0,01)	-2,24***(0,06)	-0,12*(0,06)	-0,12(0,03)	-0,20/-0,06
Influence perçue	Stress	-1,63***(0,22)	0,02**(0,01)	-0,13***(0,04)	-0,09*(0,04)	-0,04(0,01)	-0,07/-0,01
	Satisfaction	-0,85***(0,07)	0,09***(0,02)	-0,13***(0,04)	-0,05(0,04)	-0,08(0,02)	-0,12/-0,04
	Justice org.	3,66***(0,21)	-0,04***(0,01)	-0,12**(0,04)	0,03(0,05)	-0,15(0,03)	-0,21/-0,10
Autonomie perçue	Stress	-1,70***(0,22)	0,02*(0,01)	-0,17***(0,04)	-0,14***(0,04)	-0,03(0,01)	-0,07/-0,00
	Satisfaction	-0,89***(0,07)	0,09***(0,02)	-0,17***(0,04)	-0,09*(0,04)	-0,08(0,02)	-0,14/-0,03
	Justice org.	3,51***(0,22)	-0,03***(0,01)	-0,17***(0,04)	-0,06(0,05)	-0,11(0,03)	-0,17/-0,06
Sens du travail	Stress	-1,58***(0,28)	0,02**(0,01)	-0,28***(0,05)	-0,25***(0,05)	-0,03(0,01)	-0,07/-0,01
	Satisfaction	-1,29***(0,08)	0,07**(0,03)	-0,28***(0,05)	-0,19**(0,06)	-0,09(0,03)	-0,16/-0,02
	Justice org.	3,58***(0,31)	-0,03***(0,01)	-0,29***(0,05)	-0,20***(0,05)	-0,10(0,03)	-0,16/-0,04

*Note.* Habilitation globale = Habilitation psychologique globale; Stress = Stress psychologique; Satisfaction = Satisfaction au travail; Justice org. = Perception de justice organisationnelle; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

**Compétence perçue** (voir Tableau 5). En guise de réponse à la question 2 de la présente étude et comme anticipé à la lumière des écrits sur le sujet, le stress, la satisfaction au travail et la justice organisationnelle médiatisent de façon partielle la relation entre la compétence perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. Effectivement, le 0 n'est pas contenu dans les intervalles (stress : -0,10/-0,01; satisfaction au travail : -0,20/-0,05; justice organisationnelle : -0,20/-0,06) et ces résultats sont significatifs à un seuil de confiance de 95 %. La médiation est dite partielle, car le lien entre la compétence perçue et l'incivilité organisationnelle demeure significatif alors que l'on contrôle l'effet du stress, de la satisfaction au travail et de la justice organisationnelle.

**Influence perçue** (voir Tableau 5). L'étude de l'effet médiateur du stress entre la dimension influence perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees permet de conclure que la relation de médiation testée est significative à 95 %. Ce résultat répond ainsi à la question 3 de l'étude et stipule que la variable médiatrice de stress a un effet partiel de médiation entre l'influence perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees (stress : -0,07/-0,01). Cela signifie alors que, même lorsque l'effet de la variable médiatrice de stress est contrôlé, le lien entre l'influence perçue et l'incivilité organisationnelle demeure significatif. Lorsque les variables médiatrices de satisfaction au travail et de justice organisationnelle sont considérées, la relation entre l'influence et l'incivilité devient non significative ( $p > 0,10$ ), ce qui signifie qu'elles présentent des relations de médiation

complète. En d'autres termes, ces variables médiatrices expliquent la totalité de la relation entre l'influence perçue et l'incivilité organisationnelle.

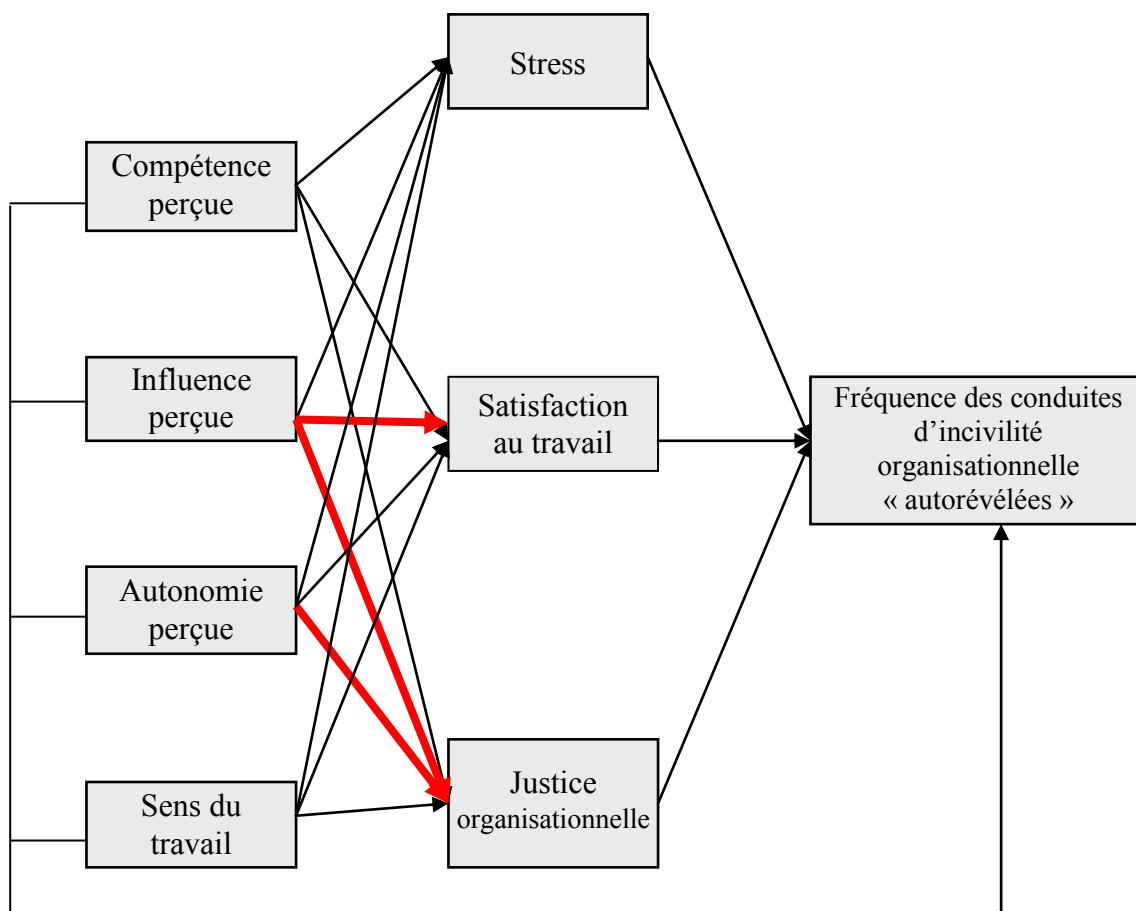
**Autonomie perçue** (voir Tableau 5). Les résultats aux analyses de médiation permettent de répondre à la question 4 de la présente étude. En effet, les médiateurs testés, soit le stress et la satisfaction au travail, sont significatifs et agissent à titre de médiateurs partiels dans la relation entre l'autonomie perçue et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. Même en contrôlant l'effet des variables médiatrices à l'étude, soit le stress et la satisfaction au travail, le lien entre l'autonomie perçue et l'incivilité organisationnelle demeure significatif. Le 0 n'étant contenu dans aucun intervalle (stress :  $-0,07/-0,00$ ; satisfaction au travail :  $-0,14/-0,03$ ), cela signifie alors que les résultats sont significatifs dans un intervalle de confiance à 95 %. La variable de justice organisationnelle présente quant à elle une relation de médiation complète entre l'autonomie perçue et l'incivilité organisationnelle ( $p = 0,24$ ). Cela signifie alors que, lorsqu'on contrôle l'effet de la variable justice organisationnelle, le lien entre l'autonomie perçue et l'incivilité organisationnelle ne demeure pas significatif.

**Sens du travail** (voir Tableau 5). Les relations obtenues vont dans le sens des résultats anticipés et répondent à la question 5 de l'étude. Ceux-ci signifient que le stress psychologique ( $-0,07/-0,01$ ), la satisfaction au travail ( $-0,16/-0,02$ ) et la justice organisationnelle ( $-0,16/-0,04$ ) jouent un rôle de médiateur partiel dans l'explication de

la relation entre le sens du travail et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees, car le 0 n'est contenu dans aucun intervalle, et ce, dans un intervalle de confiance à 95 %. La médiation est dite partielle, car le lien entre le sens du travail et l'incivilité organisationnelle demeure significatif alors que l'on contrôle l'effet du stress, de la satisfaction au travail et de la justice organisationnelle.

### **Analyses de médiation entre les sous-dimensions de l'habilitation psychologique et l'incivilité**

En ce qui concerne la relation entre les sous-dimensions de l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees, il semble que les trois variables médiatrices étudiées, soit le stress psychologique, la satisfaction au travail et la justice organisationnelle, présentent des effets indirects significatifs au seuil de 95 %. La Figure 9 montre les relations de médiation significatives en gris.



*Figure 9.* Résultats du rôle médiateur du stress psychologique, de la satisfaction au travail et de la justice organisationnelle entre les sous-dimensions de l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévéleées.



## **Discussion**

L'objectif principal de cette étude visait à évaluer le rôle de l'habilitation psychologique, de ses sous-dimensions et de trois médiateurs potentiels que sont le stress, la satisfaction au travail et la justice organisationnelle dans la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. Les résultats des analyses ont permis de répondre à la question 1 de l'étude et de confirmer l'hypothèse selon laquelle l'habilitation psychologique est significativement et inversement liée à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. En ce qui concerne les sous-dimensions de l'habilitation psychologique, les résultats ont été partiellement confirmés par les analyses. En effet, seules les dimensions relatives à l'autonomie perçue (question 4) et au sens du travail (question 5) se sont avérées significatives. Ensuite, trois questions de médiation (6, 7 et 8) ont été avancées, impliquant ainsi le stress, la satisfaction au travail et la justice organisationnelle comme médiateurs potentiels dans la relation entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. Deux des trois hypothèses de médiation ont été confirmées par les analyses, soit la satisfaction au travail (question 7) et la justice organisationnelle (question 8), alors que l'hypothèse de médiation relative au stress a été infirmée (question 6). La section suivante se penche sur les explications plausibles des résultats obtenus aux diverses analyses, et ce, en lien avec la réalité organisationnelle du milieu à l'étude.

### **Relation entre l'habilitation psychologique et l'incivilité**

Les résultats obtenus lors des analyses préliminaires démontrent une relation inverse et significative entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées, ce qui signifie qu'un individu hautement habilité psychologiquement serait moins enclin à se livrer fréquemment à des conduites d'incivilité. Dans l'analyse globale du modèle, les analyses de régressions multiples démontrent que l'habilitation psychologique expliquerait 9,8 % de la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées, et ce, en contrôlant les effets de l'âge et de la langue maternelle des participants. Du point de vue théorique, ces résultats sont conformes aux écrits sur le sujet, stipulant qu'un haut niveau d'habilitation psychologique chez un travailleur est lié à une faible fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées (Pearson *et al.*, 2001). Cependant, l'incivilité dans les organisations étant perçue comme une conduite répréhensible et non acceptée socialement, il est pertinent de postuler qu'une des causes potentielles de ce résultat soit liée à l'image que projette la personne qui contrevient à cette obligation de civilité. Ainsi, il semble que les travailleurs aient du mal à admettre qu'il leur arrive de commettre des actes d'incivilité sur une base régulière, ce phénomène étant connu sous le nom de « désirabilité sociale ». D'autres explications sont également possibles pour expliquer les résultats. Comme l'organisation se distingue par sa nature coopérative et que les principes de l'organisation sont fondés sur le respect et l'équité, il est possible d'avancer que les gestionnaires de l'organisation sont très préoccupés par la notion de civilité au travail, ceci se reflétant dans les résultats.

En pratique, le résultat obtenu permet de comprendre l'importance d'accompagner les gestionnaires et de leur fournir un environnement de travail où les défis à réaliser sont nombreux et dans lequel ils peuvent se développer et progresser. L'adoption de saines pratiques de gestion apparaît alors comme la résultante de ce milieu mobilisant. C'est pourquoi les organisations doivent miser sur l'importance de la civilité en milieu de travail tout en outillant les employés à développer des relations interpersonnelles adéquates pour qu'il y règne un climat positif où les employés éprouvent du plaisir à travailler.

### **Sous-dimensions de l'habilitation psychologique et fréquence des conduites d'incivilité**

Dans le but de répondre aux questions 2 à 5 de la présente étude, des analyses ont été conduites entre a) la compétence perçue, b) l'influence perçue, c) l'autonomie perçue, d) le sens du travail et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. Les résultats obtenus appuient largement les écrits sur le sujet et mettent en évidence certaines relations dominantes parmi les sous-dimensions de l'habilitation psychologique.

**Compétence perçue.** Les résultats obtenus lors des analyses de régressions permettent de confirmer l'hypothèse selon laquelle la compétence perçue est significativement et inversement liée à la fréquence des conduites d'incivilité

organisationnelle autorévélées. Ces résultats vont dans le sens des études scientifiques citées précédemment qui démontrent une relation significative entre le sentiment d'efficacité personnelle et le fait de commettre des actes hostiles et violents (Martinko *et al.*, 2002). En effet, le fait d'entretenir une image de soi positive aurait un impact sur la propre perception de l'individu et le protégerait, d'une certaine façon, contre la propension à s'engager dans des conduites violentes (Martinko *et al.*, 2002).

**Influence perçue.** L'étude de l'influence perçue a permis de soulever une relation significative et inverse avec la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées lors des analyses préliminaires. En d'autres termes, les résultats obtenus signifient que plus un travailleur se perçoit comme étant influent dans l'organisation, moins il serait porté à adopter des conduites d'incivilité. Ainsi, il n'est pas rare de constater que les plus influents dans les organisations sont habituellement très courtois, agréables à côtoyer et respectueux des autres (Schat & Kelloway, 2000). A contrario, l'adoption de comportements antisociaux ne semble d'aucune façon permettre d'exercer une plus grande influence, même que cette conduite dénoterait davantage un manque de confiance et de considération des autres (Dalal, 2005).

**Autonomie perçue.** Les analyses préliminaires ont permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle l'autonomie perçue est significativement et inversement liée à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. En d'autres termes, cela signifie que les individus qui perçoivent une grande autonomie dans le poste

qu'ils occupent agiraient moins fréquemment de façon incivile envers leurs collègues, clients et subordonnés. Ces résultats correspondent aux écrits sur le sujet, stipulant que des individus qui jouissent d'une grande latitude dans l'exercice de leurs fonctions seraient plus heureux et en meilleure santé (Moller & Deci, 2009). Ces facteurs contribueraient à développer de meilleures relations interpersonnelles et protégeraient ainsi les travailleurs contre l'adoption de comportements antisociaux pour exprimer leur agressivité (Kernis, 1982). La réalité vécue dans les organisations permet de confirmer ce lien apparent entre l'autonomie dans les tâches et le bien-être au travail. En effet, l'autonomie dans le travail renvoie à la capacité d'initiative, de discernement, voire de liberté et permet aux individus d'être plus efficaces, mobilisés et surtout, de s'épanouir dans un rôle professionnel. En contrepartie, les travailleurs dont le champ d'action est très limité ressentent davantage de frustration et sont plus enclins à adopter des comportements indésirables (Penney & Spector, 2005).

**Sens du travail.** Les résultats obtenus lors des analyses préliminaires permettent de confirmer l'hypothèse selon laquelle le sens du travail est significativement et inversement lié à la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées. Ce résultat est tout à fait en lien avec les études sur le sujet, stipulant que le sens qu'un individu accorde à son travail représente la dimension de l'habilitation psychologique la plus liée à la satisfaction de l'emploi (Liden *et al.*, 2000) et, par cet intermédiaire, à une diminution de la fréquence des conduites d'incivilité (Cortina *et al.*, 2001). Ainsi, le sens qu'un individu accorde à son travail lui permettrait d'être moins enclin à commettre des

gestes d'incivilité organisationnelle (Penney & Spector, 2005). En pratique, ces résultats permettent de mettre en relief l'importance d'occuper des emplois porteurs de sens et dans lesquels les travailleurs sont satisfaits.

L'étude du modèle final de régressions multiples permet de constater que seules les variables autonomie perçue et sens du travail sont significatives. En effet, elles expliquent 12 % de la variance totale du modèle final, alors que la compétence perçue et l'influence perçue s'avèrent non significatives.

### **Résultats concernant les hypothèses de médiation**

**Habilitation psychologique globale et stress psychologique.** Les analyses de médiation ont permis de constater l'absence de relation significative entre l'habilitation psychologique, le stress psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. Ces résultats sont plutôt surprenants, car la relation de médiation n'est pas significative lorsqu'elle est étudiée avec la mesure globale de l'habilitation psychologique, alors qu'elle le devient lorsque les sous-dimensions sont étudiées de façon distincte. Il est donc à propos de constater que, malgré le fait que certaines études se soient concentrées sur le rôle du stress comme moteur de comportements violents (Fox & Spector, 1999), la majorité des données recensées sur le sujet porte sur l'effet médiateur du stress entre l'incivilité et le niveau d'habilitation psychologique global. En effet, les études mettent davantage en relief les conséquences de l'incivilité chez la victime pour expliquer que la position de victime d'incivilité au

travail conduirait à une hausse de son niveau de stress, laquelle abaisserait son niveau d'habilitation psychologique (Holdsworth & Cartwright, 2003). Or, les résultats de la présente étude laissent présager que la relation ici postulée est non significative, car ce sont les gestes d'incivilité commis qui ont été mesurés, et non les gestes d'incivilité subis. Dans une recherche subséquente, il serait donc intéressant d'étudier l'effet médiateur du stress dans la position de la victime des actes, c'est-à-dire dans la relation entre l'incivilité subie et l'habilitation psychologique. Une seconde explication possible à ces résultats réside dans le fait que l'habilitation psychologique puisse jouer le rôle de modérateur dans la relation entre le stress et l'incivilité organisationnelle (Roberts *et al.*, 2011). Effectivement, l'étude de Roberts *et al.* (2011) démontre qu'un haut niveau de stress et un faible niveau d'habilitation psychologique peuvent mener l'individu à adopter des conduites d'incivilité dans l'organisation. Ces résultats suggèrent alors qu'un haut niveau d'habilitation psychologique pourrait amoindrir les effets du stress sur les conduites d'incivilité (Roberts *et al.*, 2011). Cette étude permet donc d'explorer des pistes d'explication distinctes dans l'examen de la relation entre le stress, l'habilitation psychologique et l'incivilité.

**Habilitation psychologique globale et satisfaction au travail.** Les résultats de la présente recherche confirment l'effet de médiation partiel de la satisfaction au travail dans l'explication de la relation entre l'habilitation psychologique globale et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. Diverses études, dont celle de Laschinger *et al.* (2004), arrivent à cette même conclusion, qui inscrit la



satisfaction au travail parmi les éléments clés de l'explication de la diminution des conduites antisociales. La satisfaction au travail agirait à titre de moteur des comportements positifs des employés et de l'implication de ces derniers dans l'organisation, les protégeant ainsi contre l'adoption de comportements antisociaux (Lim *et al.*, 2008). De ce fait, les employés qui ont confiance en leur capacité à relever des défis, qui attribuent leur succès à des causes internes et qui persévèrent pour atteindre les buts fixés éprouveraient une plus grande satisfaction à l'égard de leur emploi, et cela se traduirait par des comportements de civilité au travail (Laschinger *et al.*, 2004; Roberts *et al.*, 2011). À la lumière de ces résultats, il semble donc évident que les organisations doivent miser sur la satisfaction des employés en vue de créer et de maintenir un bon climat de travail. Elles doivent s'assurer de mettre en place les moyens nécessaires, tels que l'adoption de diverses pratiques de reconnaissance formelle (bonification liée au rendement, activités organisées pendant les heures de travail, galas reconnaissance, etc), le maintien d'un bon climat (groupes de co-développement, consolidation d'équipe, médiation), la définition claire des rôles et responsabilités et la détermination d'objectifs précis, afin de maintenir un haut niveau de satisfaction chez les employés (Pearson & Moomaw, 2005). Ainsi, les personnes qui perçoivent du sens dans leur travail, disposent de latitude pour effectuer leurs tâches et se sentent influentes et compétentes ressentent une grande satisfaction individuelle, ce qui permet alors de conserver un environnement sain, exempt de comportements indésirables. Les résultats de Laschinger, Finegan, & Wilk (2009) abondent dans ce sens. En effet, une étude menée auprès d'infirmières nouvellement diplômées (moins de deux ans d'expérience) démontre qu'un milieu de

travail structuré de façon à favoriser le développement engendre une plus grande satisfaction et, par le fait même, moins de comportements d'incivilité envers les patients.

**Habilitation psychologique globale et justice organisationnelle.** L'étude du rôle médiateur de la justice organisationnelle permet de constater qu'il s'avère significatif dans la relation entre l'habilitation psychologique globale et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. Cela signifie donc qu'un individu habilité psychologiquement percevra davantage de justice dans son milieu de travail et sera dès lors moins porté à agir de façon incivile envers ses collègues (Smith *et al.*, 2010). Ce résultat est étayé par les écrits scientifiques qui stipulent qu'un individu se percevant injustement traité dans son travail serait plus enclin à adopter des conduites d'incivilité en guise de représailles (Andersson & Pearson, 1999). Les résultats obtenus sont tout à fait cohérents avec la pratique et permettent de cerner l'importance du sentiment d'équité au travail. En effet, le fait de se sentir justement traité entraîne une certaine forme de loyauté chez les travailleurs qui agissent alors avec respect et considération envers l'organisation (Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos, & Cropanzano, 2005). C'est pourquoi une organisation doit miser sur un traitement juste et équitable de ses employés, et ce, dans le but d'améliorer leur rétention, leur mobilisation et leur implication.

### **Effets de médiation entre les dimensions de l'habilitation psychologique et l'incivilité organisationnelle**

Les résultats obtenus aux analyses de médiation ont permis de révéler neuf relations significatives entre les sous-dimensions de l'habilitation psychologique, les trois médiateurs à l'étude (stress, satisfaction au travail et justice organisationnelle) et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. Ces résultats soulignent combien il est important d'accorder un sens au travail pour améliorer l'équilibre mental et éprouver un sentiment de bien-être psychologique. Le fait de se sentir compétent dans le rôle occupé est également un facteur important. C'est pourquoi les organisations doivent reconnaître l'importance de la dotation et s'assurer que les individus occupent un poste dans lequel ils peuvent pleinement se développer, et donc performer. La dimension sens du travail est également prédominante dans l'explication de la relation entre l'habilitation psychologique et la satisfaction au travail; et la relation étant significative, les résultats obtenus soutiennent cette affirmation. Les recherches menées par Spreitzer, Kizilos et Nason (1997) démontraient l'absence de relation significative entre l'influence perçue et la satisfaction au travail, et les résultats de la présente étude sont cohérents avec ces conclusions. Ces résultats démontrent ainsi la présence d'une médiation complète entre l'influence perçue et l'incivilité organisationnelle, et ce, en raison de l'effet de la satisfaction au travail. Cela signifie donc que la satisfaction au travail expliquerait complètement la relation entre l'influence perçue et l'incivilité organisationnelle. De façon exploratoire, ce résultat peut être attribuable au fait que la perception d'influence dans l'organisation serait complètement tributaire de la satisfaction associée au rôle exercé.

De plus, les résultats obtenus permettent également de déceler une médiation complète entre l'influence perçue et l'incivilité organisationnelle, et ce, en raison de l'effet de la justice organisationnelle. Il est donc pertinent d'interpréter ces résultats comme le fait que la perception d'être traité avec justice et équité dans l'organisation serait la seule explication du lien entre l'influence perçue et le fait de commettre des actes d'incivilité. Ce résultat diverge de l'étude de Spreitzer *et al.* (2007). Comme le secteur d'activité des organisations ciblées par Spreitzer est similaire à celui de la présente étude, une explication plausible des résultats obtenus se trouve dans le niveau de poste des individus sondés. En effet, les sujets interrogés dans l'étude de Spreitzer *et al.* (2007) étaient divisés en deux échantillons distincts, soit des gestionnaires de premier niveau d'une organisation du secteur des affaires et des employés d'une compagnie d'assurance.

Certaines des relations entre les sous-dimensions de l'habilitation psychologique et les variables médiatrices demeurent moins documentées. Ainsi, il semblerait que le stress joue un rôle médiateur partiel entre l'influence perçue et les conduites d'incivilité. De façon exploratoire, ceci pourrait être attribuable au manque de contrôle lié à ce besoin d'influence, ce qui provoquerait un stress chez l'individu, qui serait alors tenté d'adopter des comportements antisociaux. Le manque d'autonomie ou de latitude dans les tâches à effectuer pourrait également provoquer un stress chez l'individu (Chung-Yan, 2010). En effet, comme la perception d'autonomie dans le travail est positivement

liée à un meilleur engagement, une plus grande motivation et une bonne santé physique, il n'est pas surprenant de constater qu'un manque d'autonomie peut générer du stress chez l'individu, qui pourrait se livrer à des comportements d'incivilité comme mesure de représailles. Quant à la relation entre la satisfaction au travail et la perception de compétence, il est plausible d'avancer qu'un individu se percevant comme compétent dans son milieu de travail développera de la confiance dans son rôle, lequel engendrera certainement une plus grande satisfaction générale. Enfin, parmi les relations de médiation testées, une relation de médiation complète a été décelée entre l'autonomie perçue et l'incivilité organisationnelle, et ce, en raison de l'effet de la variable justice organisationnelle. Ce résultat signifie alors que la relation entre l'autonomie perçue et l'incivilité organisationnelle est expliquée en totalité par la justice organisationnelle. Une interprétation possible de ce résultat réside dans le fait qu'un individu qui se perçoit comme étant autonome dans l'organisation percevrait inévitablement une forme de justice et, par le fait même, serait moins enclin à employer l'incivilité comme mesure de représailles. D'autres études s'avèrent par conséquent nécessaires pour vérifier ces résultats et approfondir leur signification.

### **Limites de l'étude**

Plusieurs limites devraient être considérées avant de se prêter à l'interprétation ou à la possible généralisation des résultats de cette étude. Dans un premier temps, le phénomène de la désirabilité sociale peut avoir affecté les patrons de réponse des participants à l'étude en limitant la variance dans l'échelle de l'incivilité

organisationnelle. En effet, ce phénomène étant caractérisé par le fait de vouloir se présenter sous un jour favorable aux interlocuteurs, il est fort possible que les sujets de l'étude aient minimisé leurs réponses au questionnaire de l'incivilité organisationnelle. Puisque les participants occupent un rôle de gestion dans l'organisation, il est possible qu'ils aient volontairement manipulé leurs réponses en vue de préserver une image de soi positive. De plus, il est pertinent de croire que le message envoyé aux gestionnaires pour leur indiquer l'importance de la problématique pour l'organisation ait induit chez eux le phénomène de la désirabilité sociale et incité les répondants à se préoccuper d'agir en cohérence avec les préoccupations de l'organisation.

Dans un deuxième temps, l'unique source d'évaluation de l'étude fut un questionnaire autorapporté. En plus d'être une mesure subjective propre à la perception individuelle des participants, il semble que l'évaluation à partir d'une seule source d'information puisse engendrer des biais dans les résultats (Fox & Spector, 1999). L'ajout de sources d'information additionnelles, telles que le rapport systématique des actes d'incivilité par les supérieurs immédiats ou encore l'entrevue semi-structurée, aurait permis de recueillir des données supplémentaires et de dresser ainsi un portrait encore plus juste de la situation actuelle et des relations étudiées.

Une autre limite importante de la présente étude se retrouve dans le fait que tous les participants proviennent de la même organisation et occupent un niveau de poste similaire. De plus, les participants anglophones ont dû être retirés de l'étude parce que le

questionnaire final n'avait pas été traduit en anglais. Afin de pouvoir généraliser les résultats obtenus, il aurait clairement fallu sonder des employés provenant d'organisations diverses, francophones et anglophones, et occupant des postes de tous niveaux. Suivant ce constat, il s'avère difficile de généraliser ces résultats à une population plus large de travailleurs.

Enfin, selon les patrons des réponses obtenues, il semble que la longueur du questionnaire ait compromis son remplissage complet. En effet, les participants sondés étant d'un niveau hiérarchique élevé et ayant une lourde charge de travail, la longueur totale du questionnaire semble avoir joué sur le taux d'abandon, les dernières questions ayant été plus souvent omises. Afin de s'assurer que toutes les questions reçoivent une réponse, il aurait fallu miser sur un questionnaire final pouvant être rempli plus rapidement.

### **Pistes de recherche**

Les résultats obtenus permettent de mieux comprendre la relation entre les variables étudiées. Or, dans une perspective de développement des connaissances dans le domaine, des études subséquentes pourraient être menées sur les conséquences individuelles et organisationnelles des conduites d'incivilité organisationnelle des gestionnaires envers les employés. Il serait donc pertinent d'étudier l'impact des conduites d'incivilité sur l'engagement, la mobilisation, la créativité, l'absentéisme et la motivation des victimes, spécifiquement dans les cas d'incivilité verticale. Les avantages

financiers liés à la prévention de telles conduites étant difficiles à estimer, il n'est pas rare que les organisations escamotent cette étape primordiale pour travailler plutôt en mode curatif. C'est pourquoi l'étude des impacts de l'incivilité pourrait servir de levier aux organisations qui souhaitent promouvoir la sensibilisation à ces comportements antisociaux et les prévenir. Une seconde étude pourrait se concentrer davantage sur les impacts de l'incivilité horizontale, c'est-à-dire l'incivilité perpétrée entre collègues. Une mesure de comparaison pourrait ensuite être tracée entre les deux études afin de déterminer si les conséquences liées à l'incivilité verticale sont plus importantes que celles liées à l'incivilité horizontale, selon la position de l'instigateur. Dans le même ordre d'idées, il serait également intéressant de questionner des individus hautement habilités psychologiquement pour être en mesure de cibler les éléments de leur vécu subjectif, c'est-à-dire leur motivation, les valeurs et les expériences leur permettant d'en arriver à un tel niveau d'habilitation psychologique. Le recours à une approche qualitative permettrait de recueillir une plus grande quantité d'information que par la voie du sondage, et ainsi de comprendre de façon plus approfondie les déterminants de l'habilitation psychologique. De façon pratique, les résultats de cette étude pourraient être utilisés pour bonifier les processus de recrutement des cadres, afin de s'assurer que ces derniers démontrent un haut niveau d'habilitation psychologique. Une étude longitudinale pourrait également être menée afin d'étudier les avantages liés à des méthodes préventives de gestion de l'incivilité organisationnelle, en mesurant les effets à travers le temps sur les participants à l'étude. La prévention permet-elle réellement de faire diminuer les conduites d'incivilité? Quelles sont les activités de prévention qui ont



un impact réel sur le comportement des employés? Combien de temps est nécessaire pour modifier une culture organisationnelle où certains comportements d'incivilité sont tolérés? En répondant à ces questions, cette étude permettrait d'éclairer les intervenants afin qu'ils puissent adapter leurs pratiques en fonction des besoins réels des individus et des impacts concrets sur leur comportement. S'ils étaient concluants, les résultats de cette étude permettraient également d'enrichir l'argumentaire visant l'économie de coûts à long terme de la prévention. Enfin, le sens du travail et l'autonomie perçue ayant été reconnus comme les deux variables significatives dans l'étude de la relation entre les sous-dimensions de l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées, une investigation plus poussée pourrait être menée sur le rôle spécifique de ces variables dans la relation étudiée. Qu'est-ce qui distingue ces variables des autres variables à l'étude? Comment l'organisation peut-elle accompagner les employés pour qu'ils perçoivent du sens dans ce qu'ils font? Quelles sont les pratiques organisationnelles qui permettent aux employés de se sentir autonomes dans leurs fonctions? L'exploration approfondie de ces variables pourrait influencer certaines pratiques de gestion et ainsi permettre aux gestionnaires de miser sur les bons aspects de développement dans leur rôle de coach auprès des employés.

## **Conclusion**

Malgré les limites mentionnées précédemment, les résultats de cette étude fournissent un apport considérable à l'avancement des connaissances tant théoriques que pratiques. Aucune étude n'avait, à ce jour, évalué le rôle de l'habilitation psychologique et de ses sous-dimensions dans la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. Les résultats avancés démontrent l'existence d'une relation significative entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees, en plus de désigner le sens du travail et l'autonomie perçue comme étant les sous-dimensions significatives dans la relation avec l'incivilité organisationnelle. En outre, les résultats obtenus aux analyses de médiation confirment les hypothèses selon lesquelles la satisfaction au travail et la justice organisationnelle médiatisent de façon partielle la relation entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélees. En revanche, ils infirment l'hypothèse selon laquelle le stress exercerait un rôle de médiation partielle entre les variables étudiées. Par ailleurs, trois relations de médiation complète ont été décelées, ce qui s'avère une découverte peu commune aux études prévalant actuellement en psychologie.

D'un point de vue pratique, les résultats obtenus mettent en relief l'importance pour l'individu d'évoluer dans un environnement de travail où il peut se développer sur les plans personnel et intellectuel. L'atteinte d'un haut niveau d'habilitation psychologique constitue donc un facteur important dans la prévention des comportements à risque. De façon concrète, cela signifie que la perception d'autonomie et de sens au travail permet d'augmenter la satisfaction et la perception de justice dans l'organisation, ce qui réduit la fréquence des conduites d'incivilité.

## Références

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Aquino, K., Martinko, M. J., & Douglas, S. (2004). Overt anger in response to victimization: Attributional style and organizational norms as moderators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 152-164.
- Bandow, D., & Hunter, D. (2007). The rise of workplace incivilities: Has it happened to you? *The Business Review, Cambridge*, 7(1), 212-217.
- Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental Psychology*, 25(5), 729-735.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baron, R. A., Newman, J. H., & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25(4), 281-296.
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595-614.
- Boudrias, J.-S., Rousseau, V., Migneault, P., Morin, A. J. S., & Courcy, F. (2010). Validation d'une mesure de l'habilitation psychologique en langue française. *Swiss Journal of Psychology*, 69(3), 147-159.
- Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail*. Montréal : Les éditions logiques.
- Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 87-105.
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122-136.

- Caprara, G. V., Regalia, C., & Bandura, A. (2002). Longitudinal impact of perceived self-regulatory efficacy on violent conduct. *European Psychologist*, 7(1), 63-69.
- Chebat, J. C., & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations. *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81.
- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 237-251.
- Commission des normes du travail. (2010). *Guide pratique de l'employeur : comprendre et prévenir le harcèlement psychologique au travail* [Brochure]. Gouvernement du Québec.
- Cortina, L. M., Lonsway, K. A., Magley, V. J., Freeman, L. V., Collinsworth, L. L., Hunter, M., & Fitzgerald, L. F. (2002). What's gender got to do with it? Incivility in the federal courts. *Law and Social Inquiry*, 27(2), 235-270.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Courcy, F., Harvey, S., Marceau, A., & Rochon, A. (2008, Avril). *Organizational climate and burnout: The mediating role of interpersonal aggression*. Poster presented at the 23<sup>rd</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, USA.
- Courcy, F., & Savoie, A. (2003). L'agression en milieu de travail : qu'en est-il et que faire? *Gestion*, 28(2), 19-25.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.

- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931.
- Foy, N. (1994). *Empowering people at work*. Brookfield, Vermont: Gower.
- Gagné, M. (2000). *The role of autonomy support and autonomy orientation in the internalization of autonomous regulation for prosocial behavior* (Thèse de doctorat inédite). University of Rochester, Rochester, New York.
- Gagné, M., Bérubé, N., Donia, M., Houliort, N., & Koestner, R. (2007). *Validation of the satisfaction with work scale*. Paper presented at the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, Ottawa, Ontario, Canada.
- Grégoire-Rousseau, J. B., & Leduc, S. (2000). La justice organisationnelle et les comportements antisociaux au travail. Les comportements antisociaux au travail. Dans André Savoie et Luc Brunet (responsables). Congrès bisannuel de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF). Rouen, France.
- Hafidz, S.W.M., Hoesni, S.M. & Fatimah, O. (2012). The relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Asian Social Science*, 8(9), 32-37.
- Hepworth, W., & Towler, A. (2004). The effects of individual differences and charismatic leadership on workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 176-185.
- Herscovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (2), 222-235.
- Höge, T., & Büssing, A. (2004). The impact of sense of coherence and negative affectivity on the work stressor-strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(3), 195-205.
- Holdsworth, L., & Cartwright, S. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: An exploratory study of a call centre. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(3), 131-140.



- Howell, D. C. (2008). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Bruxelles : De Boeck.
- Hutton, S. A. (2006). Workplace incivility: State of the science. *Journal of Nursing Administration, 36*(1), 22-28.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (1994). Workplace violence: An issue of the nineties. *Public Personnel Management, 23*(4), 515-523.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Rudeness at work: Impulse over restraint. *Public Personnel Management, 30*(4), 457-465.
- Kamalian, A. R., Yaghoubi, N. M., & Moloudi, J. (2010). Survey of relationship between organizational justice and empowerment (A case study). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 26*, 165-171.
- Keashly, L., & Harvey, S. (2004). Emotional abuse at work. Dans P. Spector & S. Fox (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: An integration of both actor and recipient perspectives on causes and consequences* (pp. 201–236). Washington, DC: American Psychological Association.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims, 9*(4), 341-357.
- Kernis, M. H. (1982). *Motivational orientations, anger, and aggression in males*. Thèse de doctorat inédite, University of Rochester, Rochester, New York.
- Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. E. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics, 23*(1), 6-13.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 25*(4), 527-545.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., & Wilk, P. (2009). New graduate burnout: The impact of professional practice environment, workplace civility, and empowerment. *Nursing Economics, 27*(6), 377-383.
- Laschinger, H. K. S., Leiter, M., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management, 17*(3), 302-311.

- Lecomte, J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. *Savoirs* [hors série], 59-90.
- Lemyre, L., & Tessier, R. (2003). Hypothèse : la Page de la recherche. La mesure de stress psychologique en recherche de première ligne. *Canadian Family Physician/Le médecin de famille canadien*, 49, 1166-1168.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Les lois du travail 2010-2011 : lois et règlements du Québec et du Canada* (17<sup>e</sup> éd.). Cowansville, Québec : Éditions Yvon Blais.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Erlbaum.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 477-490.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 36-50.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99-116.

- Moller, A. C., & Deci, E. L. (2009). Interpersonal control, dehumanization, and violence: A self-determination theory perspective. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(1), 41-53.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- Pearson, C. L., & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 38-54.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer, C. J. (2011). Job stress and incivility: What role does psychological capital play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449-458.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Ross, C. E., & Mirowsky, J. (2013). The sense of personal control: Social structural causes and emotional consequences. *Handbooks of Sociology and Social Research*, 379-402.
- Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 150-161.

- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- Schat, A. C. H., & Kelloway, E. K. (2000). Effects of perceived control on the outcomes of workplace aggression and violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 386-402.
- Schat, A. C. H., & Kelloway, E. K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 110-122.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Smith, L. M., Andrusyszyn, M. A., & Laschinger, H. K. S. (2010). Effects of workplace incivility and empowerment on newly-graduated nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 1004-1015.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 707.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Taylor, S. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking perceptions of role stress and incivility to workplace aggression: The moderating role of personality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 316-329.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. J. (1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6(2), 1-13.

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, *15*(4), 666-681.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, *30*(4), 662-680.

**Appendice A**  
Lettre d'invitation au projet

Madame, Monsieur,

Offrir à ses employés un milieu de travail sain et exempt de toute forme de harcèlement, tel est l'objectif de notre organisation. Pour y parvenir, la Direction principale Relations professionnelles sollicite votre participation pour une étude sur la civilité au travail.

Strictement anonyme et confidentielle, cette étude vise à mieux comprendre le rôle des gestionnaires et les mécanismes d'intervention possibles en matière de civilité entre les membres du personnel ainsi que l'expérience que vous vivez ou avez vécu en regard de ces conduites. Des mesures additionnelles, telles le stress, la satisfaction au travail ou encore la justice organisationnelle ont été ajoutées à l'étude afin de compléter cette étude et de mieux comprendre votre situation en regard de ces enjeux.

Cette étude s'adresse à tous les directeurs (trices) et directeurs (trices) principaux (ales) de l'organisation en poste depuis plus de 6 mois. Votre participation consiste à compléter en ligne un court questionnaire d'une durée approximative de 15 minutes.

Nous ne manquerons pas de vous communiquer les résultats généraux de l'étude afin que vous puissiez vous situer en regard de votre situation et de vous informer de la situation actuelle en regard de cet objectif stratégique.

Pour toutes questions, nous vous invitons à communiquer avec Geneviève Mérette, conseillère en prévention du harcèlement et gestion des conflits de la Direction principale Relations professionnelles. Elle assurera la direction scientifique de ce projet avec la collaboration du professeur François Courcy, Ph. D., du Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke.

Le questionnaire sera accessible du 21 novembre au 2 décembre 2011, veuillez cliquer sur ce lien <https://www.surveymonkey.com/s/Civilite> pour y accéder.

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration et pour l'intérêt que vous porterez à cette étude.

Veillez recevoir, madame, monsieur, mes salutations distinguées.

Gilles Savard, Directeur principal, Services aux employés et Relations professionnelles

Capital humain et Culture

**Appendice B**  
Rappel-Invitation au projet



**An English message follows**

**Si vous avez des questions, n'hésitez pas à contacter : Geneviève Mérette**  
**If you have any questions, please do not hesitate to contact: Geneviève Mérette**

Bonjour,

La présente est pour vous rappeler l'importance de compléter l'étude sur la civilité **avant le vendredi 2 décembre 2011**. Veuillez noter que cette étude s'adresse à tous les postes de directeurs ET directeurs principaux de l'organisation, en poste depuis au moins 6 mois. Si vous avez déjà complété l'étude ou si vous ne rencontrez pas les critères mentionnés ci-haut, veuillez s'il-vous-plaît ignorer cette demande.

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

Good day,

This message is to remind you of the importance in completing the civility survey **before Friday December 2nd 2011**. Please note that this study is addressed to all managers, and who have been occupying this position for at least 6 months. If you have already completed this study or if you do not meet the mentioned criteria, please disregard this request.

**Appendice C**  
Formulaire d'information et de consentement

## **FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT**

Vous êtes aujourd'hui invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet. Si vous demeurez avec des questions après en avoir pris connaissance, n'hésitez pas à vous adresser à la responsable de la recherche, dont les coordonnées apparaissent ci-dessous.

### **Titre du projet**

Le lien entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle.

L'habilitation psychologique (psychological empowerment) réfère au fait que les employés se sentent investis d'un pouvoir significatif dans l'accomplissement de leur travail et est composée de quatre dimensions, soit la perception de sens dans le travail, d'autonomie, d'influence et de compétence.

L'incivilité organisationnelle désigne un manque de courtoisie dans le milieu de travail.

### **Responsables du projet**

Geneviève Mérette, étudiante au doctorat professionnel en psychologie de l'Université de Sherbrooke est la personne en charge de ce projet. La direction scientifique et éthique est placée sous la responsabilité de M. François Courcy, professeur au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke.

### **Objectif et buts du projet**

L'objectif de ce projet est d'étudier les liens existant entre le niveau d'habilitation psychologique des gestionnaires de niveaux directeurs et directeurs principaux et la fréquence des comportements d'incivilité organisationnelle chez ces derniers. En d'autres termes, le projet vise l'étude de la relation entre la perception chez les gestionnaires de leur compétence, de leur influence, de leur impact ainsi que du sens accordé à leur travail et de la fréquence des gestes associés à un manque de courtoisie. Des mesures de stress, de satisfaction au travail et de justice organisationnelle seront également ajoutées pour déterminer l'impact de celles-ci sur les conduites d'incivilité organisationnelle.

### **Critères d'admissibilité**

Être gestionnaire de niveau Directeur ou Directeur principal depuis au moins 6 mois.

### **Raison et nature de ma participation**

Votre participation à ce projet consiste à compléter un questionnaire comprenant six sections : 1) l'habilitation psychologique; 2) la civilité organisationnelle; 3) la justice organisationnelle; 4) la satisfaction au travail; 5) le stress; 6) la dernière permettant de recueillir de l'information sur les caractéristiques des personnes qui auront participé à la recherche. Le temps requis pour compléter ce questionnaire est évalué à une quinzaine de minutes.

### **Avantages pouvant découler de la participation**

La participation à cette étude vous offre une occasion de vous prononcer sur des enjeux importants pour votre milieu et la direction. Votre opinion et votre situation pourraient influencer les politiques et les décisions prises par la direction des ressources humaines en ce sens. Vous serez également informés des résultats globaux de l'étude, ce qui vous permettra de vous situer en regard de votre situation personnelle. Finalement, en participant à cette étude, vous collaborerez d'une certaine façon à l'avancement des connaissances sur ces thèmes de recherche.

### **Inconvénients et risques pouvant découler de la participation**

Votre participation à la recherche ne devrait comporter aucun inconvénient significatif, si ce n'est que le fait de donner de votre temps (environ quinze minutes) à une seule reprise. Cet inconvénient potentiel est toutefois limité par le fait que sa forme électronique (ou papier selon le choix) vous permet de choisir un moment et un lieu qui vous conviennent pour répondre au questionnaire.

### **Droit de retrait de participation sans préjudice**

Il est entendu que votre participation au projet de recherche décrit ci-dessus est tout à fait volontaire et qu'à tout moment, vous restez libre de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision. Toutefois, lorsque vous aurez rempli et retourné le questionnaire, il sera impossible de détruire les données puisqu'aucune information permettant d'identifier les répondants n'a été recueillie.

### **Confidentialité des données**

Les données recueillies seront conservées à l'Université de Sherbrooke pour une période n'excédant pas 5 ans et personne à l'intérieur de l'institution n'aura accès aux données individuelles. Après cette période, les données seront détruites. L'analyse des données sera réalisée par la chercheuse principale. Toutefois, aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucun rapport. De plus, aucune donnée permettant l'identification directe (ex. : nom) ne sera obtenue du participant, ce qui assurera la confidentialité des données électroniques recueillies.

### **Résultats de la recherche et publication**

Vous devez savoir que l'information recueillie pourra être utilisée pour fins de communication scientifique et professionnelle. Dans ces cas, rien ne permettra d'identifier les personnes ayant participé à la recherche ni l'institution pour laquelle ils travaillent.

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines.

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Pour tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet, vous pouvez en discuter avec la responsable du projet ou faire part de vos préoccupations à M. Olivier Laverdière, président par intérim du CER Lettres et sciences humaines.

### **Consentement libre et éclairé**

Je comprends que le fait de consentir à ce questionnaire électronique représente mon consentement à prendre part à l'étude présentée dans le présent formulaire.

Je consens à participer à l'étude

Je refuse de participer à cette étude (en cliquant sur non, une fenêtre remerciant le participant apparaît)

**Appendice D**  
Certificat d'éthique



Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE

Le 19 décembre 2013

Madame Geneviève Mérette  
Étudiante  
Doctorat en psychologie organisationnelle  
Faculté des lettres et sciences humaines

N/Réf. : 2011-56/Mérette/

**Objet: Suivi annuel de votre projet de recherche par le Comité d'éthique de la recherche**

Madame,

En référence à votre projet de recherche intitulé « **Le lien entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle** », ayant reçu l'approbation éthique le 20 octobre 2011, le comité juge que votre projet respecte les règles éthiques de la recherche et vous remet le renouvellement de votre certificat.

En terminant, je vous rappelle qu'il est de votre responsabilité d'informer le comité de toutes modifications qui pourraient être apportées à votre projet.

Le comité vous souhaite le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche et vous prie d'accepter ses salutations distinguées.

Olivier Laverdière  
Président du comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines

p.j. Certificat éthique (renouvellement)

c.c. François Courcy, directeur de recherche

OL/cc



Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titre du projet : Le lien entre l'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle

Projet subventionné     Projet non subventionné     Projet de maîtrise ou de doctorat

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant : Geneviève Mérette

Nom de la directrice ou du directeur : François Courcy

Nom du ou de la responsable :

DÉCISION :    Favorable     Unanime     Majoritaire   
                  Défavorable     Unanime     Majoritaire

DÉCISION DIFFÉRÉE :

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois     1 an

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet

COMMENTAIRES :

Olivier Laverdière  
Président du Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines

Date : 20 octobre 2013



**Appendice E**  
Questionnaire global

## Questionnaire de l'habilitation psychologique

<b>CONSIGNE</b>				
<b>Les énoncés qui suivent portent sur votre expérience <u>actuelle</u> au travail. <u>Encerclez le chiffre</u> qui reflète le mieux votre degré d'accord avec l'énoncé.</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Pas d'accord</b>	<b>Un peu d'accord</b>	<b>Assez d'accord</b>	<b>Très d'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>

1. Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi.
2. Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus dans mon travail.
3. Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail.
4. J'ai beaucoup d'influence dans mon groupe de travail.
5. Ce que je réalise dans ce travail est très important pour moi.
6. Je suis sûr(e) de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail.
7. Je suis assez libre et indépendant(e) dans la réalisation de mon travail.
8. Je peux influencer les décisions au sein de mon groupe de travail.
9. Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux.
10. J'ai toutes les capacités nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail.
11. Je peux prendre des décisions concernant mon travail de manière autonome.
12. Je peux influencer l'organisation de mon groupe de travail.

### Échelle de l'incivilité organisationnelle

<b>Consignes</b>				
<i>Veillez indiquer sur une échelle de 1 à 5 la fréquence à laquelle vous avez fait preuve des comportements suivants à quelqu'un dans le cadre de votre travail au cours de la dernière année :</i>				
<small>*L'emploi du masculin a pour but d'alléger le texte</small>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Jamais</b>	<b>Une seule fois</b>	<b>À l'occasion</b>	<b>Quelques fois</b>	<b>Plusieurs fois</b>

	Gestes commis					Gestes subis					Gestes observés				
<b>1. Rabaisser ou faire preuve de condescendance à l'égard d'un collègue.</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>2. Porter peu d'attention à une déclaration faite par un collègue ou démontrer peu d'intérêt face à l'opinion de celui-ci.</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>3. Faire une remarque impolie, désobligeante ou dégradante à propos d'un collègue.</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>4. Adresser la parole, en public ou en privé, à un collègue d'une façon peu professionnelle.</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>5. Ignorer ou exclure un collègue lors d'une occasion d'une activité sociale à caractère professionnel (ex. conversation sociale).</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>6. Douter du jugement d'un collègue à propos d'un mandat dont il avait la responsabilité.</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>7. Amener un collègue contre son gré à discuter de sujets d'ordre personnel.</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

### Perception de justice organisationnelle

En vous référant aux six derniers mois, jusqu'à quel point considérez-vous que les énoncés suivants décrivent bien votre milieu de travail?				
Pas du tout d'accord 1	Un peu d'accord 2	Moyennement d'accord 3	Assez d'accord 4	Tout à fait d'accord 5

#### Lorsque des décisions sont prises...

1. vous êtes traité(e) avec gentillesse et considération.	1	2	3	4	5
2. l'information pertinente et nécessaire à la prise de décision est recueillie.	1	2	3	4	5
3. votre point de vue est considéré.	1	2	3	4	5
4. vous êtes traité(e) avec respect et dignité.	1	2	3	4	5
5. on interagit honnêtement avec vous.	1	2	3	4	5
6. tous les partis touchés par la décision sont représentés.	1	2	3	4	5
7. on vous communique des justifications adéquates concernant les décisions.	1	2	3	4	5
8. vos droits en tant qu'employé(e) sont considérés.	1	2	3	4	5
9. vous avez la possibilité de contester les décisions.	1	2	3	4	5
10. l'application des décisions est uniforme pour tous les partis impliqués.	1	2	3	4	5
11. ceux qui prennent les décisions ne se laissent pas influencer par leurs intérêts personnels.	1	2	3	4	5
12. on vous aide à comprendre les raisons justifiant les décisions.	1	2	3	4	5
13. les demandes de clarifications ou d'explications additionnelles sont permises.	1	2	3	4	5

#### Vous êtes récompensé(e) de manière juste...

1. en vertu du travail bien fait.	1	2	3	4	5
2. pour les efforts que vous investissez.	1	2	3	4	5
3. selon les compétences que vous avez acquises.	1	2	3	4	5
4. considérant votre niveau de scolarité ou la formation que vous avez.	1	2	3	4	5
5. considérant les stress et les tensions de votre emploi.	1	2	3	4	5
6. en fonction de vos responsabilités.	1	2	3	4	5

### Mesure de la satisfaction au travail

Les 5 énoncés suivants concernent la place du travail en tant qu'un aspect de votre vie. Encerchez le chiffre de 1 (complètement en accord) à 7 (complètement en désaccord) qui correspond le mieux à votre réponse

Complètement en accord	D'accord	Un peu d'accord	Neutre	Un peu en désaccord	En désaccord	Complètement en désaccord
1	2	3	4	5	6	7

1. En général, le type de travail que je fais correspond de près à ce que je veux dans la vie.      1 2 3 4 5 6 7
  
2. Les conditions dans lesquelles je fais mon travail sont excellentes.      1 2 3 4 5 6 7
  
3. Je suis satisfait(e) du type de travail que je fais.      1 2 3 4 5 6 7
  
4. Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais retirer de mon travail.      1 2 3 4 5 6 7
  
5. Si je pouvais changer quoi que ce soit à mon travail, je n'y changerais presque rien.      1 2 3 4 5 6 7

**Mesure de stress psychologique**  
(Lemyre & Tessier, 1988, 2002)

Cochez le chiffre qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation s'est appliquée à vous récemment, c'est-à-dire dans les 4 à 5 derniers jours.							
<b>Pas du tout</b>	<b>Pas vraiment</b>	<b>Très peu</b>	<b>Un peu</b>	<b>Quelque peu</b>	<b>Pas mal</b>	<b>Beaucoup</b>	<b>Énormément</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Je suis détendu(e)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2. Je me sens débordé(e), j'ai l'impression de manquer de temps   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 3. J'ai des douleurs physiques : maux de dos, maux de tête, mal à la nuque, maux de ventre                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 4. Je me sens préoccupé(e), tourmenté(e) ou anxieux (anxieuse)  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 5. Je ne sais plus où j'en suis, je n'ai pas les idées claires, je manque d'attention et de concentration | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 6. Je me sens plein(e) d'énergie, en forme  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 7. Je sens peser un grand poids sur mes épaules   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 8. Je contrôle mal mes réactions, mes émotions, mes humeurs, mes gestes                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 9. Je suis stressé(e)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

**Appendice F**  
Données sociodémographiques

## Données sociodémographiques

Nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions suivantes. Ces informations serviront à dresser un portrait global des participants sur le plan statistique. Ces données seront et resteront **strictement confidentielles**.

- 1) Je suis gestionnaire de niveau Directeur ou Directeur principal depuis au moins 6 mois
  - Oui
  - Non (en cliquant sur non, cela renvoie à une fenêtre remerciant le gestionnaire d'avoir participé à l'étude et met fin au questionnaire)
- 2) Quel âge avez-vous? \_\_\_\_\_ ans
- 3) Quel est votre sexe?
  - Masculin
  - Féminin
- 4) Quelle est votre langue maternelle?
  - Français
  - Anglais
  - Autre (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_
- 5) Quel est le dernier diplôme que vous avez obtenu?
  - Je n'ai pas terminé mon primaire
  - Primaire
  - Secondaire
  - Secondaire professionnel
  - Collégial (diplôme d'études collégiales)
  - Collégial (attestation d'études collégiales)
  - Universitaire / certificat
  - Universitaire / baccalauréat
  - Universitaire / maîtrise
  - Universitaire / doctorat
  - Universitaire / postdoctorat
- 6) Depuis combien d'années travaillez-vous au sein de cette organisation? \_\_\_\_ ans
- 7) Depuis combien d'années travaillez-vous au sein de votre secteur d'activité? \_\_\_\_ ans

N.B. Ce document sera présenté au tout début de l'étude pour s'assurer que les participants répondent aux critères d'admissibilité de l'étude.