

[Page de garde]

**HEC MONTRÉAL**

**Se repentir ou non? : Exploration du rôle modérateur des remords  
exprimés par les gestionnaires et du contrôle de soi des employés  
comme conditions limites de la supervision abusive**

**par**

**Veronica Rusu**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation Développement organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Pr. Léandre Chénard-Poirier (Ph. D.)  
HEC Montréal  
Directeur de recherche

Septembre 2024  
© Veronica Rusu, 2024

## Résumé

La supervision abusive influence négativement le fonctionnement au travail et la santé des employés. Or, il a été proposé que l'expression de remords et d'actions réparatrices des gestionnaires pourrait atténuer les conséquences négatives dans ce contexte (Liao et al., 2018). Cependant, il a aussi été montré que l'acceptation des remords nécessite un certain niveau de contrôle de soi des employés (Burnette et al., 2014). Ce mémoire cherche donc à explorer les conditions frontières de la supervision abusive. Précisément, cette étude vérifie empiriquement si la présence de remords du gestionnaire modère la relation entre la supervision abusive et la présence de comportements contreproductifs chez les employés, leur performance, ainsi que leur épuisement professionnel (Haggard et Park, 2018; Liao et al., 2018). Par la suite, ce mémoire cherche à vérifier une potentielle interaction entre les remords des gestionnaires et le contrôle de soi des employés. Finalement, le but est aussi d'explorer le rôle modérateur du contrôle de soi dans la relation entre la supervision abusive et les trois variables dépendantes à l'étude. Il s'agit d'une étude par questionnaire auprès de 195 participants. Nos résultats suggèrent des effets de modération limités des remords et du contrôle de soi. Néanmoins, et au contraire de ce qui est avancé théoriquement, nos résultats montrent qu'un haut niveau de remords, suite à la démonstration de supervision abusive, est lié à un haut niveau de comportements contreproductifs au travail. De même, le contrôle de soi n'interagit pas avec les remords. Toutefois, au lieu d'être un facteur de protection pour les employés, un haut niveau de contrôle de soi exacerberait la relation positive entre la supervision abusive et l'épuisement professionnel. Cette étude apporte des contributions théoriques nuanciant notre compréhension du rôle des remords et du contrôle de soi dans la réponse aux comportements socialement transgressifs. Les implications théoriques et pratiques sont discutées.

**Mots clés :** Supervision abusive, remords, contrôle de soi, comportements contreproductifs au travail, performance, épuisement professionnel

**Méthode de recherches :** Recherche quantitative, étude par questionnaire, analyse factorielle confirmatoire, analyses acheminatoires

## Abstract

Abusive supervision negatively influences employees' work functioning and health. Yet, it has been proposed that managers' expression of remorse and restorative actions could mitigate negative consequences in this context (Liao et al., 2018). However, it has also been shown that the acceptance of remorse requires a certain level of employee self-control (Burnette et al., 2014). This dissertation therefore seeks to explore the boundary conditions of abusive supervision. Specifically, this study empirically tests whether the presence of managerial remorse moderates the relationship between abusive supervision and the presence of counterproductive employee behaviors, performance, as well as burnout (Haggard and Park, 2018; Liao et al., 2018). Subsequently, this dissertation seeks to verify a potential interaction between managerial remorse and employee self-control. Finally, the aim is also to explore the moderating role of self-control in the relationship between abusive supervision and the three dependent variables under study. This was a questionnaire-based study involving 195 participants. Our results suggest limited moderating effects of remorse and self-control. Nevertheless, and contrary to theoretical claims, our results show that a high level of remorse, following the demonstration of abusive supervision, is linked to a high level of counterproductive behaviours at work. Similarly, self-control does not interact with remorse. However, rather than being a protective factor for employees, a high level of self-control would exacerbate the positive relationship between abusive supervision and burnout. This study makes theoretical contributions nuancing our understanding of the role of remorse and self-control in the response to socially transgressive behavior. Theoretical and practical implications are discussed.

**Keywords :** Abusive supervision, remorse, dispositional self-control, counterproductive work behavior, performance, burn-out

**Research methods:** Quantitative research, questionnaire study, confirmatory factor analysis, routing analysis

# Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	ii
Table des matières.....	iii
Remerciements.....	v
Avant-propos.....	vi
Chapitre 1 : Introduction.....	1
Chapitre 2 : Contexte théorique.....	5
Conséquences de la supervision abusive : exploration des mécanismes explicatifs.....	5
1.1.1 Théorie de l'échange sociale.....	7
1.1.2 Théories de l'épuisement des ressources.....	8
Remords et actions réparatrices.....	9
Le contrôle de soi.....	13
Le rôle du contrôle de soi dans l'acceptation des remords.....	15
Chapitre 3 : Méthodologie.....	17
Échantillon et procédures.....	17
Outils de mesure.....	18
Stratégie analytique.....	20
Chapitre 4 : Résultats.....	23
Modèle de mesure.....	23
Modèles prédictifs.....	26
Chapitre 5 : Discussion.....	33
Implications théoriques.....	35
Limites et futures recherches.....	38

Implications pratiques .....	39
Chapitre 6 : Conclusion.....	41
Bibliographie.....	43
Annexes.....	i
Annexe I.....	i
Annexe II.....	viii

## Remerciements

Je tiens d'abord à remercier tous ceux qui m'ont soutenu au travers de cette aventure académique. Mes parents, Elena et Ilie, votre soutien est des plus précieux et simplement inestimable. Merci de me donner des ailes et de croire en ma curiosité scientifique.

Mes amies, Yen, Audrey, Emma, Adri et Gabe mon *support system* !

Une attention particulière se doit d'être décernée à mon directeur de mémoire, Léandre Chénard-Poirier, Ph.D., à qui je dois presque tous mes apprentissages au cours de ma maîtrise. Les connaissances partagées quant à la recherche, le monde académique et la rédaction scientifique forment mes outils de future chercheuse. Je tiens aussi à le remercier pour l'accès à la banque de données m'ayant permis de mettre en action mes questions de recherches. Finalement, merci pour les discussions riches et stimulantes et surtout merci de m'avoir inspiré confiance. Un directeur présent au travers des défis et un mentor avant tout.

Mes remerciements sont également adressés à Kevin Johnson, Ph.D. et Denis Chênevert, Ph.D., mes directeurs au doctorat. Un grand merci d'avoir contribué au soutien quant à la rédaction de ce mémoire.

Sans oublier, le Pôle santé, mes chères et chers Ariane, Nadia, Vanessa, Patrick et Francis! Vos conseils valent de l'or!

Finalement, je remercie le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour m'avoir offert une bourse. Ce soutien financier m'a permis de pleinement d'immiscer dans mes projets académiques durant ma maîtrise.

La rédaction d'un mémoire nous forge intellectuellement, mais nous fait surtout réaliser que ces tendres encouragements sont essentiels et que les limites que nous nous imposons ne sont que superficielles.

## Avant-propos

En organisation, les gestionnaires ont un impact énorme sur le fonctionnement de leurs employés (Hogan & Kaiser, 2005), qu'il s'agisse de leurs comportements au travail, de leur performance ou même du niveau de leur santé psychologique. Que ce soit à cause de pressions de l'environnement (Krasikova et al., 2013) ou encore de caractéristiques dispositionnelles (Mathieu et Babiak, 2016), certains adopteront une forme de leadership destructif. Or, la forme la plus étudiée dans la littérature de leadership destructif et celle sujette à ce mémoire est la supervision abusive telle que proposée par Tepper (2000) qui se caractérise par des comportements tels que d'humilier son employé devant ses collègues, le ridiculiser, l'insulter ou même s'en prendre à ce dernier sans raison ultérieure. Ce type de supervision représente un problème non seulement du point de vue des employés, en exerçant une pression négative sur leur santé mentale (Zhang et al., 2019) et celle de leurs proches, mais aussi pour les organisations en entravant la performance et l'innovation (Harris et al., 2007). Ce type de supervision par sa prévalence entraînerait même des conséquences sur l'économie par l'intermédiaire des frais relatifs à l'absentéisme, aux frais relatifs aux pressions sur la santé (p. ex.: assurances et frais médicaux) et à la baisse d'efficacité des organisations (p. ex.: bris de matériel, vol de temps, baisse de performance, etc.) se chiffrent en milliards de dollars annuellement (p. ex.: Marasi et al., 2018; Tepper et al., 2006). Il s'avère donc important de comprendre non seulement de prévenir la supervision abusive, mais aussi de comprendre quels sont les facteurs qui permettront d'atténuer ses effets négatifs. Dans cette optique, cette recherche a voulu mieux comprendre le rôle modérateur de deux facteurs, l'expression de remords par gestionnaire et la présence de contrôle de soi dispositionnel de l'employé, dans la relation entre la supervision abusive et ses conséquences. Or, si la littérature suggère un rôle d'atténuation, les résultats empiriques suggèrent une réalité bien différente.

# Chapitre 1 : Introduction

Le leadership destructif actif, dans sa forme la plus courante appelée la supervision abusive, se caractérise par une perception de l'employé que son gestionnaire adopte de manière régulière et systématique des méthodes d'influence et des comportements hostiles verbaux et non verbaux qui perturbent et entrave l'accomplissement du travail sans jamais faire preuve de contact physique (Tepper, 2000, 2007). Or, ces pratiques négatives ont fait l'objet de nombreuses études scientifiques et constituent une préoccupation importante pour les organisations en raison de leurs effets néfastes sur le fonctionnement des personnes, mais aussi des entreprises (Zhang et Liao, 2015).

Du point de vue des employés, plusieurs méta-analyses ont montrés que les diverses formes destructives de leadership seraient liées à une plus grande prévalence d'indicateurs de mauvaise santé psychologiques, comme le stress et les symptômes dépressifs, chez les victimes de ce genre de pratiques (Mackey et al., 2021; Schyns et Schilling, 2013; Zhang et Liao, 2015). En outre, la chronicisation du stress pouvant découler de l'exposition soutenue à un gestionnaire destructif pourrait mener à différentes problématiques de santé physique, ainsi qu'à l'augmentation de la consommation de substances psychoactives (p. ex.: consommation d'alcool; Liang et al., 2016). D'ailleurs, plusieurs méta-analyses ont montré des associations entre le leadership destructif et l'émergence de symptômes somatiques (p. ex.: insomnie), ainsi qu'une évaluation plus négative de la santé physique générale (Pajic et al., 2021; Zhang et Liao, 2015). Le leadership destructif pourrait aussi avoir des répercussions hors du travail. En effet, les victimes de gestionnaires destructifs, vivant plus de frustration et de colère, seraient plus susceptibles de rediriger cette agression vers les membres de leur famille (Hoobler et Brass, 2008) en plus de vivre plus de conflits travail-vie personnelle (Mackey et al., 2021).

Dans une perspective organisationnelle, il a été montré à de multiples reprises que le leadership destructif nuirait à la performance des entreprises en entravant le travail des employés (Mackey et al., 2017, 2021; McAllister et al., 2018; Schyns et Schilling, 2013;

Tepper, 2007; Zhang et Liao, 2015). Or, la réaction des employés face aux comportements abusifs d'un gestionnaire irait bien au-delà de simplement réduire sa productivité. Étant à la source de sentiments de frustration et de colère, les employés pourraient chercher à se venger en faisant preuve de comportements contreproductifs (Mackey et al., 2019; Schyns & Schilling, 2013).

Finalement, du point de vue du marché du travail, les coûts associés à l'absentéisme, aux frais médicaux (c.-à-d., coûts pour les individus, les organisations [p. ex.: assurances collectives et programmes d'aides aux employés] et le système de santé), ainsi qu'à la baisse d'efficacité des organisations se chiffrent en milliard de dollars (p. ex.: Marasi et al., 2018; Tepper et al., 2006).

Afin de limiter ses effets délétères, une attention particulière a été portée à l'identification des conditions frontières du leadership destructif (pour des revues de littérature, voir Bhattacharjee et al. 2024; Krasikova et al., 2013; Pajic et al., 2021). Par conditions frontières, on réfère à l'identification des facteurs modérateurs qui pourrait minimiser ou exacerber les effets délétères du leadership destructif. Par l'examen de certaines conditions frontières de la supervision abusive, cette étude cherche à identifier les conditions gagnantes permettant aux supérieurs hiérarchiques et aux organisations de rétablir un climat de travail sain à la suite de comportements destructeurs de la part de leurs gestionnaires.

Concrètement, cette étude s'intéressera à deux facteurs modérateurs des conséquences du leadership destructif sur le fonctionnement des employés. Ces facteurs, interreliés de surcroît, sont d'une part les actions réparatrices et les remords exprimés par le gestionnaire à ses employés, qui représentent une variable relative aux comportements du supérieur hiérarchique, et d'autre part la capacité de contrôle de soi, une caractéristique dispositionnelle des employés. L'étude de ces conditions limites du leadership destructif se fera sur trois cibles de fonctionnement/dysfonctionnement des employés qui ont été fréquemment étudiées dans la littérature sur la supervision abusive : la présence de comportement contreproductifs, la performance en emploi, ainsi que l'épuisement professionnel.

Le premier objectif de ce mémoire est ainsi de vérifier empiriquement si la présence de comportements de remords du gestionnaire modère la relation entre les comportements abusifs du gestionnaire et les trois cibles identifiées. Liao et al. (2018) ont observé que certains gestionnaires pourraient ressentir de culpabilité suivant la démonstration de comportements abusifs, ce qui les amèneraient à faire preuve de comportements réparateurs envers leur victime (Liao et al., 2018). S'il a été montré que l'expression comportementale de ces remords pourrait encourager le maintien d'une relation de qualité entre le superviseur en faute et son subordonné (Haggard et Park, 2018), aucune étude ne s'est intéressée aux conséquences de cette condition frontière sur la performance au travail, les comportements déviants, ainsi que l'épuisement professionnel.

Le second objectif de ce mémoire vise à déterminer si le contrôle de soi interagit avec la présence de remords du gestionnaire dans la prédiction des effets de la supervision abusive. En effet, accepter les excuses d'une personne à la suite d'une transgression interpersonnelle nécessiterait de réguler l'expression de ses émotions négatives, ainsi que de son désir de représailles (Burnette et al., 2014; Finkel et Campbell, 2001). Or, l'effet d'interaction entre le contrôle de soi dispositionnel et les remords des gestionnaires n'a jamais été étudié. Cette interaction indiquerait que les individus ayant un plus haut niveau de contrôle de soi seraient plus aptes à accepter les excuses des gestionnaires ayant été abusifs.

Troisièmement, le rôle modérateur du contrôle de soi de l'employé dans la relation entre la supervision abusive et le bien-être psychologique, la performance, ainsi que les comportements contreproductifs des employés doit encore faire l'objet de recherches empiriques. En effet, il a été proposé que les personnes ayant un meilleur contrôle de soi seraient plus en mesure de maintenir leurs ressources psychologiques, de contrôler leurs émotions et réactions, ainsi de garder le cap sur leurs objectifs (Baumeister et al., 2007; Schmidt et al., 2012). Or, il a été montré que les employés ayant une plus grande capacité de contrôle de soi seraient moins susceptibles de faire usage de comportements déviants après avoir été exposés à des comportements de supervision abusive (Lian et al., 2014). Cependant, aucune étude ne s'est intéressée au rôle de ce modérateur dans la relation unissant les comportements abusifs du gestionnaire et la performance des

employés. De surcroît, les études s'étant intéressées au rôle du contrôle de soi dans la relation entre la supervision abusive et la santé psychologique des employés ont montré des résultats contradictoires. Ces études montrent que le contrôle de soi serait parfois un facteur protecteur favorisant le maintien de la santé psychologique (Yuan et al., 2020) et parfois un facteur aggravant qui exacerberait les effets délétères des comportements abusifs (McAllister et al., 2018).

Afin de répondre à ces objectifs, cette étude testera le modèle de recherche présenté à la figure 1. Concrètement, ce mémoire est structuré en trois sections. Le chapitre 2 propose une revue de littérature des études s'étant intéressées aux relations unissant la supervision abusive et la santé psychologique, la performance et la présence de comportements contreproductifs chez les employés. Ce chapitre présentera aussi les mécanismes psychologiques soutenant théoriquement les effets de modulation proposés et fera état des études s'étant intéressées aux remords et au contrôle de soi en contexte de relations de supervision abusive. Ensuite, les chapitres 3 et 4 présentent la méthodologie ainsi que les résultats d'une étude empirique conduite auprès de 195 travailleurs de plusieurs industries et testant le modèle de recherche. Enfin, le chapitre 5 discutera des contributions théoriques et pratiques de ce mémoire, en plus d'aborder ses limites méthodologiques et d'ouvrir sur de futures pistes de recherche. Finalement, un dernier chapitre 6 pour nos conclusions.

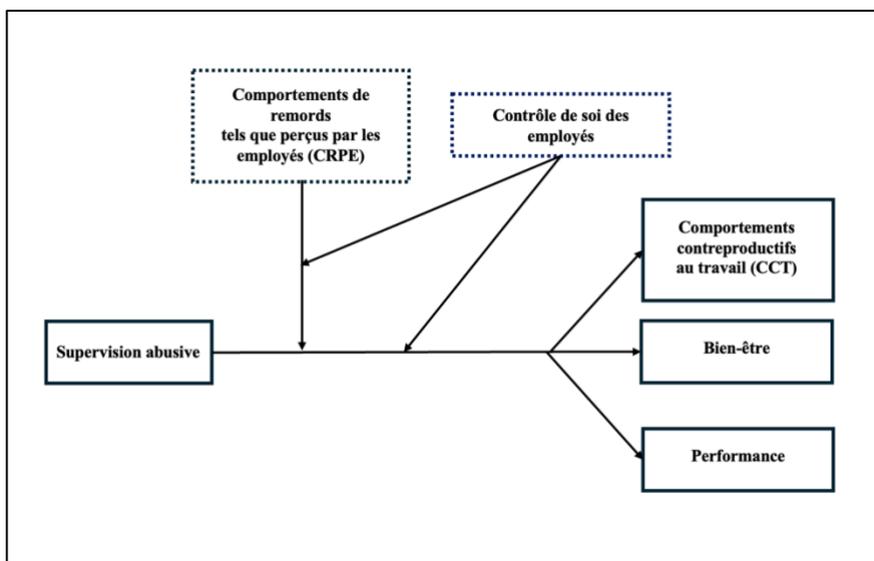


Figure 1. Modèle de recherche

## **Chapitre 2 : Contexte théorique**

### **Conséquences de la supervision abusive : exploration des mécanismes explicatifs**

Comme exposé précédemment, la supervision abusive correspond à un ensemble de comportements hostiles émis par les gestionnaires et dirigés vers les membres de leur équipe. On y retrouve un large éventail de comportements socialement déviants et improductifs, tel que de rabaisser ou d'humilier des employés, réprimander sévèrement, mentir, prendre le crédit du travail de ses subordonnées, etc. Ces pratiques du gestionnaire représentent une demande importante au travail qui susciterait un état de méfiance, d'anxiété et de peur chez les employés (Chan et McAllister, 2014), ainsi qu'une perception d'iniquité et d'injustices (Cropanzano et al., 2017; Zhang et al., 2019). Ces conditions seraient incompatibles avec le bon fonctionnement au travail des personnes.

Tout d'abord, la supervision abusive constitue un ensemble d'actions excessivement demandantes pour les employés au niveau de leur santé mentale (Tepper 2000; Fischer et al., 2021). Plus précisément les demandes sont des caractéristiques difficiles de l'environnement de travail obligeant les employés à mobiliser plus de ressources psychologiques et physiques (Demerouti et al., 2017). Ainsi, les comportements abusifs répétés du gestionnaire entraveraient l'expérience au travail en étant liés négativement à des indicateurs, tels que l'engagement, les émotions positives et le bien-être psychologique (Mackey et al., 2021; Park et al., 2018; Schyns et Schilling, 2013). La supervision abusive, ainsi que les autres formes de leadership destructif, seraient aussi une source de stress, d'anxiété (Hobman et al., 2009; Mackey et al., 2021; Zhang et Liao, 2015), de tensions, de détresse psychologique et d'humeur dépressive (Mackey et al., 2017). Cet ensemble de pratiques négatives a aussi été lié positivement à l'émergence d'épuisement professionnel (Mackey et al., 2021), qui se définit comme étant l'expérience d'épuisement émotionnel, accompagné d'un désengagement vis-à-vis du travail (Demerouti et al., 2010). Spécifiquement, l'épuisement découle de tension physique, affective et cognitive qui proviennent de l'exposition prolongée à des

demandes en emploi. Le désengagement correspond à l'éloignement psychologique par rapport à son travail.

Par la suite, la supervision abusive représenterait une entrave à l'exécution du travail. En effet, certains gestionnaires abusifs feraient des demandes déraisonnables à leurs employés ou retiendraient certaines ressources nécessaires à l'accomplissement des tâches de l'employé (Harris et al., 2007). Ces entraves ainsi que le climat de tension que ces comportements suscitent réduiraient le sentiment d'efficacité personnelle des travailleurs (Mackey et al., 2021). D'ailleurs, un lien négatif entre la supervision abusive et la performance au travail a été observé de manière répétée (Mackey et al., 2017, 2021; Schyns et Schilling, 2013; Tepper, 2007; Zhang et Liao, 2015).

Au-delà de la baisse de performance, les employés exposés à ce genre de pratiques, pourraient aussi chercher à se venger de la situation (Aryee et al., 2007; Zhang et al., 2019). Notons que les gestionnaires sont perçus comme étant des agents représentant l'organisation dans son entièreté (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965). Ainsi, il a été montré, à de multiples reprises, que l'exposition à des comportements abusifs des gestionnaires serait liée positivement à l'apparition de comportements contreproductifs chez les employés (Mackey et al., 2017, 2021; Mitchell & Ambrose, 2007; Schyns et Schilling, 2013; Zhang et al., 2019). Ces comportements contreproductifs au travail sont définis comme des actes volontaires visant à nuire à l'organisation (Robinson et Bennett, 1995; Gruys et Sackett, 2003). Ils incluent notamment d'ignorer ses collègues, de gaspiller les ressources matérielles de l'organisation, de se plaindre des éléments insignifiants au travail, d'arriver en retard ou même d'insulter ses collègues (Spector & Fox, 2010).

Or, les effets délétères de la supervision abusive sur la santé psychologique des employés, la performance et les comportements contreproductifs seraient expliqués par deux mécanismes psychologiques (Zhang et al., 2019) relevant de la théorie de l'échange sociale (traduction libre de *social exchange theory*; Cropanzano et Mitchell, 2005; Cropanzano et al., 2017) et des théories touchant à l'épuisement des ressources (Baumeister et al. 1998; Hobfoll, 1989).

### *1.1.1 Théorie de l'échange sociale*

La théorie de l'échange sociale stipule que les relations au travail sont interdépendantes et qu'elles se caractériseraient par une série de transactions entre deux parties ou plus et où des ressources sont échangées dans un esprit de réciprocité (Blau et al., 1964; Cropanzano et Mitchell, 2005; Cropanzano et al., 2017). Ainsi, il s'agit de « normes de réciprocité » où, dans une relation, chaque personne tentera de rendre la pareille pour le traitement reçu. Par exemple, si un gestionnaire rend service à son employé, ce dernier va normalement le remercier ou démontrer sa reconnaissance par des comportements prosociaux. À l'opposé, si un gestionnaire fait preuve de comportements destructifs envers son employé, celui-ci risque à son tour de faire preuve de comportements négatifs.

Avec le temps qui passe, l'accumulation d'échanges sociaux positifs ou négatifs mènera soit à la consolidation d'une relation positive caractérisée par de la confiance et des tentatives de l'employé de soutenir le gestionnaire et l'organisation, soit à la consolidation d'une relation négative caractérisée par de la méfiance et par des tentatives de nuire au gestionnaire et à l'organisation. Cette théorie suggère donc que la réciprocité des échanges sociaux s'inscrit dans un processus cyclique où les échanges sont continus. Une fois que ce cycle est en marche, chaque action renforcera cette réciprocité (Cropanzano et Mitchell, 2005). Conséquemment, la supervision abusive étant de nature répétitive (Tepper 2000), celle-ci va créer un climat de travail toxique (Mitchell et Ambrose, 2007).

Plus précisément, ce mécanisme d'échange social s'expliquerait par la perception de justice et d'équité. Il a été proposé, et montré empiriquement, que les comportements destructifs des gestionnaires contreviendraient aux attentes des employés en termes d'équité et de justice dans le traitement reçu (Cropanzano et al., 2017; Zhang et al., 2019). Vivant cette situation désagréable et n'étant pas protégé par l'organisation, l'employé ne se verrait plus dans l'obligation de contribuer adéquatement. En d'autres termes, ils réagiraient en limitant leur performance au travail (Aryee et al., 2007; Zhang et al., 2019). Bien plus, cette perception d'iniquité et d'injustice engendrerait un état de tension et de frustration qui pourrait amener les employés à se venger plus activement de

leur traitement par des comportements contreproductifs dirigés vers le gestionnaire, mais surtout vers l'organisation et les collègues (Lian et al., 2014; Mackey et al., 2017, 2019; Zhang et al., 2019). Ce phénomène s'intègre dans la théorie du déplacement de l'agression, théorisé par Dollard, et al. (1939), qui suggèrent que, lorsqu'une personne subit de l'agression et qu'elle ne peut pas user des représailles contre son provocateur, elle pourrait déplacer sa frustration vers d'autres cibles innocentes. Or, il est proposé que ces employés dirigeraient cette frustration vers des collègues ou l'organisation puisqu'il est parfois difficile de s'en prendre directement à son supérieur hiérarchique par peur d'accentuer les comportements abusifs (Mitchell & Ambrose, 2007).

### ***1.1.2 Théories de l'épuisement des ressources***

La supervision abusive constitue une demande en emploi. Or, selon la théorie de la conservation des ressources (traduction libre de *conservation of resources theory*; Hobfoll, 1989, 2002), la simple présence de demandes trop importantes générera du stress qui s'avérera dommageable pour le maintien de la santé. De plus, l'exposition prolongée à la supervision abusive et la perte de ressources qui en découle feraient en sorte que les employés auraient plus de difficulté à réguler leurs réactions émotionnelles et leurs comportements, tel que proposé par la théorie de l'épuisement de l'égo (traduction libre de *ego depletion theory*; Baumeister et al., 1998).

Plus précisément, Baumeister et al. (2007) suggèrent que les ressources d'une personne soient un bassin fini, donc présentent en quantité limitée (Schmidt et al., 2007). Ces ressources permettent l'autorégulation des réponses émotionnelles et des comportements délibérés des individus (Muraven et Baumeister, 2000). Or, lorsque les employés sont épuisés — une situation appelée épuisement de l'égo — ils éprouvent des difficultés à réguler leurs réactions émotionnelles, ce qui peut entraîner des comportements impulsifs ou inappropriés, ainsi que des erreurs dans l'exécution de leurs tâches (McAllister et al., 2018; Thau et Mitchell, 2010). L'épuisement de l'égo peut aussi amener les employés à prendre des décisions nuisibles pour leur santé mentale (ex.: se tourner vers des substances psychoactives afin d'alléger le stress au travail au lieu de pratiquer du sport pour atteindre le même résultat souhaité; Tangney et al, 2004).

Par ailleurs, la supervision abusive ne mènerait pas à l'épuisement de l'égo de l'employé seulement à cause du stress qu'elle induira, mais aussi parce qu'elle peut entraver l'obtention de ressources qui sont nécessaires pour l'accomplissement du travail (Vogel et Mitchell, 2017). Effectivement, la supervision abusive se caractérise par des comportements qui nuisent à l'exécution des tâches, comme ignorer les employés, omettre de transmettre des ressources pertinentes ou même ordonner des attentes contradictoires. Ainsi, l'employé doit faire usage de beaucoup plus de ses ressources cognitives et émotionnelles afin de naviguer à travers l'ambiguïté à laquelle il fait face (Fischer et al., 2021).

En somme, sur la base des observations empiriques, ainsi que sur les mécanismes reposant sur les théories de l'échange social et des théories de l'épuisement des ressources, on peut proposer les hypothèses suivantes quant aux relations directes entre la supervision et les trois indicateurs de fonctionnement au travail :

*Hypothèse 1 : La supervision abusive sera positivement liée aux comportements contreproductifs au travail.*

*Hypothèse 2 : La supervision abusive sera négativement liée à la performance.*

*Hypothèse 3 : La supervision abusive sera positivement liée à l'épuisement professionnel.*

### **Remords et actions réparatrices**

Chez certaines personnes, commettre une transgression interpersonnelle pouvant heurter une autre entraînerait un sentiment de culpabilité et de honte. Ces émotions déclencheraient l'expression de remords et la démonstration de comportements visant à réparer la relation (Tangney et al., 1996). Selon, Weisman (2014), les remords réfèrent à l'acceptation de la responsabilité de ses actions et à la démonstration d'une souffrance visible engendrée par la transgression commise. Toujours selon ces auteurs, simplement montrer du regret ne serait pas suffisant. Les véritables remords s'exprimeraient à travers la parole et des gestes visant à rétablir la situation.

Ainsi, l'acte de pardonner favoriserait l'harmonie relationnelle (Exline et al., 2004). Du point de vue de la personne étant la source de la transgression interpersonnelle, s'engager dans des comportements de remords et des actions réparatrices permettrait de rétablir son état émotionnel (Slocum et al., 2011). Du point de vue de la victime, selon Baumeister (1995), la démonstration de remords permettrait de limiter les conséquences négatives sur la relation, voire même le retour à l'équilibre sur le plan interpersonnel. Tout d'abord, l'expression de remords est perçue comme un signal annonçant qu'une action est inacceptable et ne doit pas être répétée (Baumeister et al., 1995; Baumeister et Vohs, 2016; Weiner et al., 1991). Par la suite, recevoir des excuses à la suite d'une transgression permettrait à la victime de changer sa perspective face à son offenseur. Effectivement, la communication de remords indique un certain niveau de responsabilisation des actions hostiles (Bies et al., 2016). Cela laisserait entendre à la victime qu'elle n'est pas fautive dans cette situation. Plus précisément, les remords permettent un transfert du locus de responsabilité interne (c.-à-d., responsabilité de la victime) vers un locus de responsabilité externe (c.-à-d., responsabilité du transgresseur) (Bies et al., 2016; Mu et Bobocel, 2019; Tomlinson et al., 2004). Finalement, les remords sont un signe d'empathie contribuant à la perception du gestionnaire comme une personne ayant le potentiel d'être bienveillante (Howell et al., 2012). Ainsi, les victimes seraient plus enclines à pardonner et s'engageraient moins dans des comportements de représailles (Struthers et al., 2008).

Or, si les remords et les actions réparatrices étaient bénéfiques à la suite d'une transgression interpersonnelle, la démonstration de ceux-ci par les gestionnaires ne serait pas systématique. S'appuyant sur la théorie de la purification morale (traduction libre de *moral cleansing*), Liao et al. (2018) se sont spécifiquement intéressés aux conditions expliquant dans quelles situations un gestionnaire abusif fera preuve de remords et d'actions réparatrices. Spécifiquement, ils proposent que l'émission de remords serve à faire disparaître les expériences émotionnelles et cognitives inconfortables et négatives qui découlent des comportements abusifs. Or, ceux-ci ont montré empiriquement que l'expérience de culpabilité et de honte découlant de la supervision abusive dépend de la capacité des gestionnaires à percevoir les enjeux moraux et éthiques dans leur environnement. Bien qu'il existe plusieurs perspectives

quant à ce qui est considéré comme moral, se soucier des autres et la justice sont les deux éléments centraux retrouvés chez une population normale dans leur compréhension de la moralité (Gilligan, 1982). Ceux-ci ont aussi montré que l'expression de remords et d'actions réparatrices dépendrait de la capacité du gestionnaire à vouloir maintenir des principes moraux au travail.

Cependant, ce ne sont pas tous les gestionnaires qui sont en mesure de percevoir les enjeux moraux et les conséquences humaines de leurs comportements de la même manière. En effet, plusieurs mécanismes expliquent pourquoi un gestionnaire pourrait démontrer des comportements abusifs. Tout d'abord, les études suggèrent que les gestionnaires ayant des traits de personnalité liés à la triade noire (c.-à-d., machiavélisme, psychopathie et narcissisme) peuvent avoir plus de difficulté à comprendre qu'ils blessent autrui par leurs propres comportements (Mathieu et Babiak, 2016). D'ailleurs, il est rare que ces gestionnaires s'excusent à la suite des transgressions en milieu de travail puisqu'ils ne ressentent peut-être pas de culpabilité et de honte de prime abord (Jones et Paulhus, 2014). Les personnes présentant ces traits difficiles seraient aussi plus susceptibles d'utiliser des formes destructives de leadership (Thoroughgood et al., 2018). Toutefois, d'autres facteurs externes aux caractéristiques dispositionnelles des gestionnaires et à leur capacité à porter attention aux enjeux éthiques ont été avancés. En effet, il a été proposé théoriquement, et montré empiriquement, que les demandes trop importantes dans l'environnement du gestionnaire mettent à l'épreuve leur propre capacité d'autorégulation. Donc, en situation de stress, il arrive que ces derniers fassent preuve de comportements inappropriés (Collins et Jackson, 2015; Krasikova et al., 2013; Mawritz et al., 2014). De même, des éléments problématiques du contexte de travail (p. ex.: absence de norme éthique, forte asymétrie de pouvoir; culture organisationnelle teintée d'agressivité; Einarsen et al., 1996; Krasikova et al., 2013; Thoroughgood et al., 2018) pourraient être poussés à adopter des comportements destructifs (Restubog et al., 2011). Or, chez ces gestionnaires ne présentant pas nécessairement un trait de la triade noire, la capacité à ressentir de la honte et de la culpabilité, menant à l'expression de remords, ne serait pas inhibée. Ainsi, ils sont normalement en mesure de comprendre leurs torts et de formuler des actions réparatrices.

En somme, la variabilité dans la capacité à émettre des remords suggère qu'il pourrait être un modérateur dans la relation entre la supervision abusive et ses conséquences. Toutefois, très peu d'études se sont intéressées à ce phénomène. À notre connaissance, seuls Haggard et Park (2018) y ont porté attention. Par conséquent, ces auteurs ont montré que les effets délétères de la supervision abusive sur la qualité de la relation supérieur-employé – mesuré par la perception de leadership leader-member-exchange – étaient moins notables lorsque les gestionnaires faisaient preuve de remords et d'actions réparatrices. Aucune étude ne s'est intéressée au rôle modérateur des remords dans la relation entre la supervision abusive et les trois indicateurs de fonctionnement considérés dans cette étude. Or, l'étude de Haggard et Park (2018), ainsi que les théories de l'échange social et de l'épuisement des ressources tendent à soutenir le rôle modérateur des remords.

De plus, les remords permettent de rétablir une certaine harmonie relationnelle (Exline et al., 2004) ou d'atténuer les effets délétères des transgressions sur la relation avec le gestionnaire. Cela pourrait atténuer la perception d'échange social négatif (Cropanzano et Mitchell, 2005). Or, il a été montré qu'une relation de qualité mesurée par le leader-member-exchange serait liée négativement aux comportements contreproductifs et positivement à la performance (Martin et al., 2016) et au bien-être (Martin et al., 2023). De même, en prenant la responsabilité de la transgression (Slocum et al., 2011) et en signalant que l'action ne doit pas être répétée (Baumeister et al., 1995; Baumeister et Vohs, 2016; Weiner et al., 1991), les remords et les actions réparatrices pourraient limiter la perception de demande en emploi et atténuer l'épuisement des ressources. Ainsi, nous pouvons proposer les hypothèses suivantes :

*Hypothèses 4: Les remords des gestionnaires tels que perçus par les employés joueront un rôle modérateur dans la relation entre la supervision abusive et les comportements contreproductifs au travail, de sorte que cette relation positive sera plus faible en présence d'un haut niveau de remords et plus forte en présence d'un faible niveau de remords.*

*Hypothèse 5 : Les remords des gestionnaires tels que perçus par les employés joueront un rôle modérateur dans la relation entre la supervision abusive et la performance, de sorte que cette relation négative sera plus faible en présence d'un haut niveau de remords et plus forte en présence d'un faible niveau de remords.*

*Hypothèse 6 : Les remords des gestionnaires tels que perçus par les employés joueront un rôle modérateur dans la relation entre la supervision abusive et l'épuisement professionnel, de sorte que cette relation positive sera plus faible en présence d'un haut niveau de remords et plus forte en présence d'un faible niveau de remords.*

### **Le contrôle de soi**

Le contrôle de soi réfère à la capacité d'altérer ses comportements et ses réactions émotionnelles afin d'atteindre ses objectifs personnels ou les attentes sociales (Baumeister et al., 2007). Tangney et al., (2004) suggèrent qu'il y a présence de deux formes de contrôle de soi, la forme « situationnelle » et la forme « dispositionnelle ». Le contrôle de soi situationnel réfère à la capacité d'autoréguler sa conduite et ses réactions dans une situation donnée. Il fait directement référence aux théories de l'épuisement des ressources (Hobfoll, 1989, 2002; Baumeister et al., 1998). Le contrôle de soi dispositionnel est une caractéristique stable chez l'individu qui varie d'une personne à l'autre. Les individus ayant un haut niveau de contrôle de soi dispositionnel détiennent plus de ressources personnelles, ce qui leur permet de mieux contrôler leurs émotions et comportements à travers les situations, leur permettant ainsi de maintenir le cap sur les objectifs (Schmidt et al., 2012). Ils seraient moins vulnérables à un épuisement de l'égo (Tangney et al., 2004). D'ailleurs, les personnes ayant un meilleur contrôle de soi dispositionnel auraient une plus grande performance au travail (Tangney et al., 2004). De plus, elles auraient des relations interpersonnelles plus harmonieuses et seraient moins disposées à émettre des comportements déviants (Exline et al., 2007; Tangney et al., 2004). De plus, le contrôle de soi en tant que trait est associé à de plus hauts niveaux de bien-être puisque ces individus seraient plus en mesure de maintenir de saines

habitudes de vie et de réguler leur stress ainsi que leurs émotions négatives (Tangney et al, 2004). Ce mémoire se concentrera précisément sur le contrôle de soi dispositionnel.

Quelques études se sont intéressées au rôle modérateur du contrôle de soi dans la relation entre la supervision abusive et ses conséquences. Étant donné la présence d'une plus grande capacité d'autorégulation, Lian et al. (2014) ont montré que le contrôle de soi dispositionnel atténuait la relation entre la supervision abusive et l'agressivité de l'employé envers son gestionnaire. En ce qui concerne les études s'étant intéressées à la santé psychologique, Yuan et al. (2020) ont montré que la capacité de contrôle de soi atténuerait les effets délétères de la supervision abusive sur l'épuisement émotionnel et exacerberait ses effets sur la prise de risque. Au contraire, McAllister et al. (2018) ont montré que les employés ayant plus de contrôle vivraient plus de tensions au travail dans un contexte où ils sont exposés à un gestionnaire abusif. Ces résultats contradictoires mettent en lumière la nécessité d'approfondir les études sur le rôle modérateur du contrôle de soi en présence de supervision abusive. En outre, aucune étude ne s'est intéressée à cet effet de modulation dans l'explication de la performance. Pourtant, le contrôle de soi permettrait une plus grande capacité à réguler ses comportements vers l'atteinte des objectifs. Conséquemment, nous proposons les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 7 : Le contrôle de soi dispositionnel jouera un rôle modérateur dans la relation entre la supervision abusive et les comportements contreproductifs au travail, de sorte que cette relation positive sera plus faible en présence d'un haut niveau de contrôle de soi et plus forte en présence d'un faible niveau de contrôle de soi.*

*Hypothèse 8 : Le contrôle de soi dispositionnel jouera un rôle modérateur dans la relation entre la supervision abusive et la performance, de sorte que cette relation négative sera plus faible en présence d'un haut niveau de contrôle de soi et plus forte en présence d'un faible niveau de contrôle de soi.*

*Hypothèse 9 : Le contrôle de soi dispositionnel jouera un rôle modérateur dans la relation entre la supervision abusive et l'épuisement professionnel, de sorte que cette*

*relation positive sera plus faible en présence d'un haut niveau de contrôle de soi et plus forte en présence d'un faible niveau de contrôle de soi.*

### **Le rôle du contrôle de soi dans l'acceptation des remords**

L'objectif principal de l'intégration du contrôle de soi dans le modèle à l'étude est qu'il représenterait un facteur important de l'acceptation des remords et des actions réparatrices. En effet, le contrôle de soi permettrait à la personne de pardonner plus facilement (Tangney et al., 2004). Selon Burnette et al. (2014), les transgressions interpersonnelles sont exigeantes pour l'individu, à la fois sur le plan émotionnel et cognitif. En effet, une transgression amène la victime à ressentir des émotions négatives, telles que de la frustration, à vivre des cognitions négatives envahissantes (rumination; Kong et al., 2020), ainsi qu'à avoir envie de représailles (Burnette et al., 2014) afin de rétablir l'équilibre du traitement injuste subi de par les échanges sociaux. La personne doit donc contrôler cet état du point de vue affectif et comportemental, afin de maintenir la coopération (Balliet et al, 2011; Burnette et al., 2014; Finkel et Campbell, 2001; Kong et al. 2020). Décider de pardonner la personne ou non et de maintenir l'harmonie relationnelle requiert donc du contrôle de soi. D'ailleurs, un lien positif entre le contrôle de soi ainsi que l'acceptation des remords et des excuses a été soutenu empiriquement à de multiples reprises (Burnette et al., 2014). En somme, le contrôle de soi ne jouerait pas uniquement un rôle modérateur dans la relation entre la supervision abusive et le fonctionnement des employés, mais il potentialiserait aussi les effets bénéfiques des remords en présence de comportements destructifs du gestionnaire. Les hypothèses suivantes d'interaction triples peuvent donc être proposées :

*Hypothèse 10 : La relation entre la supervision abusive et les comportements contreproductifs sera influencée par l'interaction entre les remords tels que perçus par les employés et le contrôle de soi, de sorte que l'atténuation de la relation positive entre la supervision abusive et les comportements contreproductifs découlant de la présence*

*d'un haut niveau de remords sera plus forte en présence d'un fort niveau de contrôle de soi et plus faible en présence d'un faible niveau de contrôle de soi.*

*Hypothèse 11 : La relation entre la supervision abusive et la performance sera influencée par l'interaction entre les remords tels que perçus par les employés et le contrôle de soi, de sorte que l'atténuation de la relation négative entre la supervision abusive et la performance découlant de la présence d'un haut niveau de remords sera plus forte en présence d'un fort niveau de contrôle de soi et plus faible en présence d'un faible niveau de contrôle de soi.*

*Hypothèse 12 : La relation entre la supervision abusive et l'épuisement professionnel sera influencée par l'interaction entre les remords tels que perçus par les employés et le contrôle de soi, de sorte que l'atténuation de la relation positive entre la supervision abusive et l'épuisement professionnel découlant de la présence d'un haut niveau de remords sera plus forte en présence d'un fort niveau de contrôle de soi et plus faible en présence d'un faible niveau de contrôle de soi.*

## Chapitre 3 : Méthodologie

### Échantillon et procédures

Un échantillon de 289 travailleurs provenant des États-Unis dans diverses industries (e.g. finances, éducation, technologie de l'information, etc.) ont été recrutés à travers la plateforme *Prolific* pour cette étude. Un questionnaire en ligne leur a été envoyé à travers la plateforme afin d'évaluer leur perception des comportements de leur supérieur immédiat et de leurs propres attitudes et comportements au travail (voir Annexe I pour le formulaire de consentement et le questionnaire complet). Les participants ont été rémunérés à la complétion du questionnaire (3.97 \$ CAD). De plus, tous les participants ont été informés de la nature confidentielle de l'étude et ont pu consentir à l'étude avant de débiter le questionnaire. Cette étude a été approuvée par le comité d'éthique de HEC Montréal (certificat no 2025-5904) (voir Annexe II).

Parmi les participants, 19 ont été retirés, car ils ont mal répondu à des items vérifiant l'attention. Effectivement, le questionnaire contient trois questions d'attention suggérant aux participants à répondre un choix spécifique (i.e. « Complètement en accord »; traduction de *strongly agree*). Ceux qui n'ont pas répondu correctement ont été retirés à partir de la base de données avant le début de l'analyse. De plus, parmi les personnes restantes, 94 ont indiqué que leur gestionnaire n'a jamais été dans une situation où il aurait pu démontrer des remords. Ces participants ont été retirés. L'échantillon final est constitué de 195 participants étant majoritairement des hommes (53,8%) et ayant en moyenne 38.43 ans ( $\acute{E}-T = 10.79$  ans). Ils travaillent en moyenne 40.49 heures par semaine ( $\acute{E}-T = 7.36$  heures). Approximativement la moitié des participants travaillent entièrement en présentiel ou moins d'une journée à distance par semaine (49.2%). Tandis que 30.8% des répondants affirment travailler à distance entre une et quatre journées par semaine et 20.0% affirment travailler tous les jours à distance. Environ 99.0% des participants ont un statut d'emploi à temps plein. Dans cet échantillon, 17.0 % des employés travaillent dans l'industrie de la vente au détail et du marketing, 14.9% dans le secteur des technologies et des technologies de l'information, 9.8% dans le

secteur des finances, du management et de l'administration, 8.2% dans le domaine médical, 7.2% dans le domaine manufacturier, 6.2% dans le domaine hospitalier et du tourisme, 5.6% dans la fonction publique, le reste des participants (31.1%) travaille dans d'autres industries telles que : la défense nationale, les sciences, les sciences sociales, l'ingénierie, les transports, la logistique, l'architecture et la construction, la production alimentaire et de ressources naturelles, ainsi que la catégorie autres. Ils ont en moyenne une ancienneté de 6.33 ans ( $\bar{E}-T=5.31$  ans) au sein de leur organisation et ont une ancienneté moyenne avec le supérieur de 3.85 ans ( $\bar{E}-T=3.80$  ans). Pour ce qui est du contact avec leur supérieur immédiat, 88.7% des participants ont un contact variant de plusieurs fois par jour à quelques fois par semaine. Ces employés sont à 57.4% eux-mêmes dans des postes de management, 42.6% ne sont pas des supérieurs. Parmi ces participants, 5.6% ont un certificat universitaire, 39.0% ont un diplôme universitaire de premier cycle, 29.2% détiennent un diplôme universitaire de cycles supérieurs (e.g., PhD, MA, MSc, Juris Doctor ou doctorat en médecine), 19.0 % ont un diplôme d'études secondaires et 7.2% ont un diplôme vocationnel (c.-à-d., études professionnelles).

### **Outils de mesure**

Toutes les échelles de cette étude ont été utilisées dans leur version originale validée en anglais. Chaque variable a été évaluée par l'employé.

*Supervision abusive.* La supervision abusive a été mesurée avec l'échelle de Tepper (2000;  $\alpha = 0.96$ ) dans laquelle se retrouvent 15 items demandant aux employés à quelle fréquence leur supérieur immédiat use de comportements abusifs spécifiques envers eux tel que « Me rabaisse devant les autres; traduction de *puts me down in front of others* ». Pour ce faire, une échelle allant de 1 = «Je ne me souviens pas qu'il/elle ait jamais eu ce comportement avec moi; traduction de *I cannot remember him/her ever using this behavior with me* » à 5 = « Il/elle utilise ce comportement très souvent avec moi; traduction de *He/She uses this behavior very often with me* »).

*Comportements de remords tels que perçus par les employés.* La perception de remords et d'actions réparatrices du gestionnaire a été mesurée à l'aide de l'échelle en 10 items de Haggard et Park (2018;  $\alpha = 0.97$ ). Les employés ont évalué la tendance du

gestionnaire à montrer des comportements de remords suite à une transgression à l'aide d'items tels que « A exprimé qu'il/elle se sentait mal de la façon dont son comportement vous a affecté(e); traduction de *Expressed that he/she felt bad about how his/her behavior affected you* ». Pour ce faire, une échelle d'accord allant de 1 = Fortement en désaccord (traduction de *Strongly disagree*), à 5 = Fortement en accord (traduction de *Strongly agree*) et 6 = Ne s'applique pas (traduction libre de *Does not apply*). Les répondants avaient donc aussi la possibilité de mentionner que leur gestionnaire n'a jamais agi de manière inappropriée envers le répondant.

*Contrôle de soi.* Le contrôle de soi dispositionnel a été mesuré par l'échelle en 13 items de Tangney et al. (2004;  $\alpha = 0.89$ ). Ces items demandent à la personne à quel point elle est apte ou non à s'autoréguler à l'aide d'items tels que « Je suis capable de travailler efficacement pour atteindre des objectifs à long terme; traduction de *I am able to work effectively toward long-term goals* ». Une échelle allant de 1 = Pas du tout comme moi (traduction de *Not at all like me*) à 5 = Tout à fait comme moi (traduction de *Very much like me*) a été utilisée.

*Comportements contreproductifs au travail.* L'échelle de Spector et al. (2010;  $\alpha = 0.91$ ) en 10 items a été utilisée afin de mesurer la présence de comportements contreproductifs. La fréquence de ses comportements déviants a été évaluée à l'aide d'items tels que « Gaspiller délibérément les matériaux/fournitures de votre employeur, traduction de *Purposely wasted your employer's materials/supplies* », et ce à l'aide d'une échelle de mesure allant de 1 = Jamais (traduction de *Never*) à 5 = À chaque jour (traduction de *Every day*).

*Performance.* La performance a été mesurée par l'échelle de Griffin et al. (2007;  $\alpha = 0.83$ ). Cette échelle de 9 items permet à l'employé d'indiquer à quel point il a exécuté les tâches demandées dans son travail, à quel point il a adéquatement collaboré avec ses collègues et a été un bon représentant de l'organisation, et ce à l'aide d'items tels que « Vous avez bien exécuté les tâches essentielles de votre poste; traduction de *Carried out the core parts of your job well* ». Une échelle allant de 1 = Très peu (traduction de *Very little*) à 5 = Énormément (traduction de *A great deal*) a été utilisée.

*Épuisement professionnel.* L'épuisement professionnel des employés a été mesuré par l'outil de Demerouti et al. (2010  $\alpha = 0.92$ ). L'outil contient 16 items divisés en deux dimensions: désengagement/engagement ( $\alpha = 0.84$  ; p. ex.: Ces derniers temps, j'ai tendance à moins réfléchir au travail et à faire mon travail de façon presque mécanique; traduction de *Lately, I tend to think less at work and do my job almost mechanically*) et épuisement/vigueur ( $\alpha = 0.88$  ; p. ex.: Après mon travail, je me sens généralement épuisé et fatigué; traduction de *After my work, I usually feel worn out and weary*). Les participants ont évalué chacun des items à l'aide d'une échelle d'accord allant de 1 = Fortement en désaccord (traduction de *Strongly disagree*) à 5 = Fortement en accord (traduction de *Strongly agree*).

### **Stratégie analytique**

Le modèle de mesure ainsi que les hypothèses ont été testés à l'aide du logiciel Mplus 8.10 (Muthén et Muthén, 2017). Dans un premier temps, une analyse factorielle confirmatoire a été effectuée afin de vérifier la structure factorielle du modèle de mesure (Kline et al., 2023). Pour ce faire, un estimateur des moindres carrés pondérés avec un ajustement des statistiques de moyenne et de variance (traduction libre de *weighted least squares estimator with mean and variance adjusted statistics* - WLSMV) a été utilisé. Il a été montré empiriquement que l'estimateur WLSMV est plus performant que les estimateurs basés sur le maximum de vraisemblance (traduction libre de *maximum likelihood*) pour les échelles ordinales comprenant cinq ancrages ou moins, comme c'est le cas dans cette étude (Finney & DiStefano, 2013). L'ajustement du modèle de mesure aux données a été évalué sur la base des indicateurs suivants : indice d'ajustement comparatif (traduction libre de *Comparative fit index* - CFI), l'indice de Tucker-Lewis (traduction libre de *Tucker-Lewis fit index* - TLI), ainsi que l'erreur quadratique moyenne d'approximation (traduction libre de *Root Mean Square Error of Approximation* - RMSEA). Des valeurs égales ou supérieures à .900 et .950 de CFI et TLI, ainsi que des valeurs égales ou inférieures à .080 et .050 de RMSEA indiquent respectivement un ajustement adéquat et excellent aux données (Hu et Bentler, 1999; Marsh et al., 2005).

Une fois l'adéquation du modèle de mesure établie, trois modèles prédictifs ont été estimés afin de tester les hypothèses. Malheureusement, l'estimation de modération latente est impossible lorsque l'estimateur WLSMV est utilisé. De plus, les tests de modération s'avèrent très sensibles à l'erreur de mesure (Marsh, 2013). Ainsi, ces analyses ont été effectuées sur la base de scores factoriels qui offrent une correction partielle pour l'erreur de mesure (Skrondal et Laake, 2001).

Un premier modèle a été testé afin de voir les effets directs des variables indépendantes et des variables modératrices sur les variables dépendantes. Concrètement, des coefficients de régressions ont été spécifiés entre la supervision abusive, la présence de remords perçus, ainsi que le contrôle de soi et la présence de comportements contreproductifs, la performance en emploi et l'épuisement professionnel. Un second modèle a permis d'estimer les effets d'interaction double. Pour ce faire, le même modèle prédictif comprenant les mêmes effets directs a été défini en y ajoutant deux coefficients d'interaction double pour la modération impliquant la supervision abusive et la présence de remords, ainsi que la supervision abusive et le contrôle de soi. Ces coefficients d'interaction ont aussi été spécifiés comme étant des prédicteurs des trois variables dépendantes. Finalement, un troisième et dernier modèle a été testé, afin de tester l'hypothèse d'interaction triple. Pour cela, les mêmes effets directs et les mêmes relations impliquant des interactions doubles ont été inclus dans le modèle. À cela, nous avons ajouté un terme d'interaction triple impliquant la supervision abusive, la perception de remords, ainsi que le contrôle de soi. Ce coefficient de modération a aussi été établi comme prédicteur des trois variables dépendantes. Notons que les effets directs observés dans les modèles présentant des coefficients de modération ne peuvent être interprétés.

Le cas échéant où des effets d'interaction statistiquement significatifs seraient observés, les effets simples ont été décomposés. Cela implique d'observer la teneur de la relation entre la variable indépendante et chacune des variables dépendantes à différents niveaux sur les variables modératrices. Par exemple, imaginons que le coefficient d'interaction entre la supervision abusive et la présence de remords est significatif dans la prédiction de comportements contreproductifs. Dans cette situation, la décomposition des effets

simples nous permettra de déterminer si la nature de la relation entre la supervision abusive et les comportements déviants de l'employé est identique ou varie lorsque le gestionnaire présente un haut niveau versus un faible niveau de remords. La décomposition des effets simples sera calculée à +1 et -1 écart-type pour chacune des variables modératrices. Notons que les effets simples sont calculés à partir des coefficients non standardisés.

## Chapitre 4 : Résultats

### Modèle de mesure

L'analyse factorielle confirmatoire incluant l'ensemble des variables considérées dans cette étude montre un bon ajustement du modèle de mesure aux données ( $\chi^2$  [2534] = 4052.853,  $p < .001$ , CFI = .916, TLI = .913, RMSEA = .055, IC [90%] = .052, .059). Néanmoins, on observe une corrélation de  $r = .899$  entre les dimensions désengagement et épuisement émotionnel de la mesure d'épuisement professionnel, suggérant un effet de singularité (Kline, 2023). En réponse aux fortes corrélations observées dans la littérature entre ces dimensions, il a été montré que ces deux dimensions pourraient former un construit hiérarchique (Sinval et al., 2019). Conséquemment, le même modèle de mesure a été estimé avec la seule différence que les dimensions de l'épuisement professionnel. Elles sont considérées comme un facteur de second ordre. Ce modèle a montré un ajustement adéquat aux données ( $\chi^2$  [2538] = 4053,153  $p < .001$ , CFI = .916, TLI = .913, RMSEA = .055, IC [90%] = .052, .058). La structure factorielle sous-jacente à ce modèle est présentée au Tableau 1. Les moyennes, écarts-types et corrélations latentes sont présentées au Tableau 2.

**Tableau 1***Coefficients de saturation provenant de l'analyse factorielle confirmatoire*

Items	SA ( $\lambda$ )	REM ( $\lambda$ )	CDS ( $\lambda$ )	CCP ( $\lambda$ )	EP ( $\lambda$ )	DE ( $\lambda$ )	EE ( $\lambda$ )	PERF ( $\lambda$ )
Supervision abusive (SA)								
SA1	.921							
SA2	.936							
SA3	.823							
SA4	.941							
SA5	.803							
SA6	.879							
SA7	.855							
SA8	.913							
SA9	.838							
SA10	.873							
SA11	.922							
SA12	.916							
SA13	.850							
SA14	.918							
SA15	.861							
Remords (REM)								
REM1		.883						
REM2		.851						
REM3		.841						
REM4		.827						
REM5		.904						
REM6		.918						
REM7		.928						
REM8		.945						
REM9		.905						
REM10		.863						
Contrôle de soi (CDS)								
CDS1			.627					
CDS2			.755					
CDS3			.789					
CDS4			.699					
CDS5			.701					
CDS6			.492					
CDS7			.680					
CDS8			.510					
CDS9			.729					
CDS10			.754					
CDS11			.616					
CDS12			.830					
CDS13			.714					

*Note.*  $\lambda$ : Coefficients de saturation. Tous les coefficients de saturation sont statistiquement significatifs à  $p < .05$ .

**Tableau 1 (suite)***Coefficients de saturation provenant de l'analyse factorielle confirmatoire*

Items	SA (λ)	REM (λ)	CDS (λ)	CCP (λ)	EP (λ)	DE (λ)	EE (λ)	PERF (λ)
Comportements contreproductifs (CCP)								
CCP1				.798				
CCP2				.746				
CCP3				.944				
CCP4				.705				
CCP5				.686				
CCP6				.882				
CCP7				.920				
CCP8				.719				
CCP9				.790				
CCP10				.880				
Épuisement professionnel (EP)								
DE					.959			
EE					.937			
Désengagement (DE)								
DE1						.723		
DE2						.819		
DE3						.691		
DE4						.815		
DE5						.673		
DE6						.737		
DE7						.334		
DE8						.848		
Épuisement émotionnel (EE)								
EE1							.722	
EE2							.693	
EE3							.725	
EE4							.846	
EE5							.781	
EE6							.828	
EE7							.614	
EE8							.840	
Performance (PERF)								
PERF1								.610
PERF2								.718
PERF3								.793
PERF4								.572
PERF5								.607
PERF6								.566
PERF7								.881
PERF8								.776
PERF9								.896
								.610

*Note.* λ: Coefficients de saturation. Tous les coefficients de saturation sont statistiquement significatifs à  $p < .05$ .

**Tableau 2***Moyennes, écart-types et corrélations latentes*

	M	É-T	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Supervision abusive	1.59	0.82	-					
2. Remords	3.38	1.17	-.468*	-				
3. Contrôle de soi	3.47	0.78	-.215*	.012	-			
4. Comportements contreproductifs	1.56	0.65	.739*	-.103	-.435*	-		
5. Épuisement professionnel	2.79	0.81	.587*	-.501*	-.513*	.476*	-	
6. Performance	4.06	0.59	-.445*	.313*	.322*	-.593*	-.559*	-

\*  $p \leq .05$ .**Modèles prédictifs**

Les trois modèles prédictifs étant identifiés (c.-à-d., ne présentant plus de degré de liberté) ont montré les mêmes indices d'adéquation :  $\chi^2(0) = 0,000$   $p < .001$ , CFI = 1.000, TLI = 1.000, RMSEA = .000, IC (90%) = .000, .000.

**Tableau 3***Coefficients de régression – Modèle 1 (effets directs)*

Prédicteurs	Modèle 1					
	Comportements contre-productifs		Épuisement professionnel		Performance	
	<i>b</i> (ES)	$\beta$	<i>b</i> (ES)	$\beta$	<i>b</i> (SE)	$\beta$
Supervision abusive	1.090 (0.053)*	.842	0.402 (0.053)*	.388	-0.306 (0.051)*	-.419
Remords	0.298 (0.053)*	.231	-0.311 (0.058)*	-.302	0.123 (0.056)*	.169
Contrôle de soi	-0.331 (0.040)*	-.273	-0.433 (0.043)*	-.447	0.175 (0.038)*	.255
$R^2$	.778		.699		.424	

Note. \* $p < .05$ ; *b*: coefficient de régression non-standardisé;  $\beta$ : coefficient de régression standardisé; ES: erreur standard.

Les résultats du modèle comprenant uniquement les effets directs sont présentés dans le Tableau 3. En ce qui a trait à la supervision abusive, on observe qu'elle est significativement et positivement liée à la présence de comportements contreproductifs, et à l'épuisement professionnel, ainsi que négativement reliée à la performance. Notons

que la taille d'effet de ces relations varie de très élevée pour les comportements contreproductifs à moyenne pour les autres variables dépendantes. Ces résultats soutiennent donc les hypothèses 1, 2 et 3 et suggèrent que la supervision abusive serait un prédicteur important du fonctionnement au travail.

Par la suite, les analyses révèlent des effets directs statistiquement significatifs entre les remords perçus, ainsi que le contrôle de soi et les trois variables dépendantes. Plus précisément, les remords sont liés négativement à l'épuisement professionnel. Or, cette variable est aussi liée positivement à la performance au travail, ainsi qu'à l'émergence de comportements contreproductifs. Ainsi, les remords seraient liés à l'émergence de comportements déviants au travail. Les tailles d'effets de ces relations se situent entre faibles et modérées, suggérant que, considérés isolément, les remords ne seraient pas un prédicteur majeur du fonctionnement au travail.

Finalement, le contrôle de soi serait lié négativement aux comportements contreproductifs, ainsi qu'à l'épuisement professionnel et serait lié positivement à performance. Les tailles d'effet de ces relations varient de modérées à fortes, suggérant qu'en soi, cette caractéristique dispositionnelle serait un facteur prédictif mitoyen entre la supervision abusive et les remords. Ces trois variables indépendantes expliquent conjointement 77.8% de la variance de l'apparition des comportements contreproductifs, 42.4% de la variance de la performance des employés et 69.9% de la variance de l'épuisement professionnel.

**Tableau 4***Coefficients de régression – Modèle 2 (interactions doubles)*

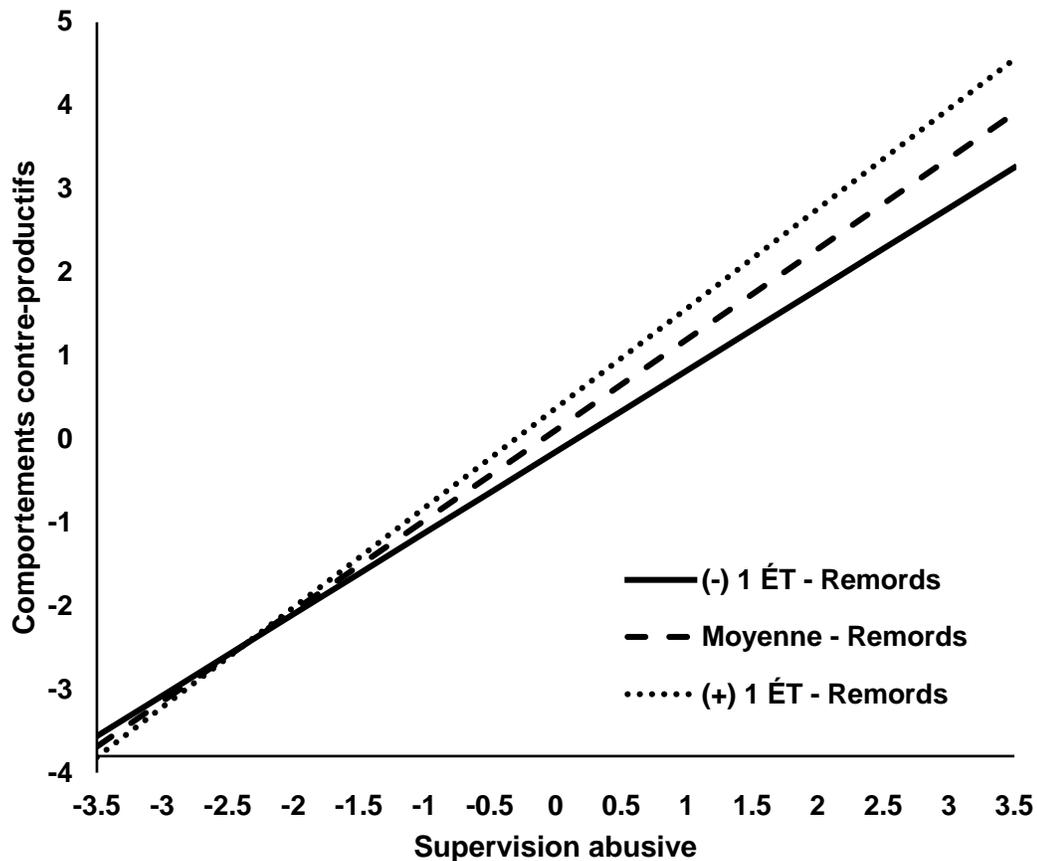
Prédicteurs	Modèle 2					
	Comportements contre-productifs		Épuisement professionnel		Performance	
	<i>b</i> ( <i>ES</i> )	$\beta$	<i>b</i> ( <i>ES</i> )	$\beta$	<i>b</i> ( <i>ES</i> )	$\beta$
Supervision abusive	1.085 (0.051)*	.838	0.411 (0.050)*	.396	-0.306 (0.051)*	-.418
Remords	0.281 (0.060)*	.218	-0.248 (0.057)*	-.241	0.114 (0.060)	.157
Contrôle de soi	-0.282 (0.043)*	-.233	-0.422 (0.043)*	.435	0.146 (0.043)*	.213
Supervision abusive x Remords	0.119 (0.036)*	.108	0.041 (0.036)	-.046	-0.052 (0.038)	-.084
Supervision abusive x Contrôle de soi	0.033 (0.036)	.032	0.122 (0.031)*	.15	-0.052 (0.033)	-.090
$R^2$	.789		.721		.436	

Note. \* $p < .05$ ; *b*: coefficient de régression non-standardisé;  $\beta$ : coefficient de régression standardisé; *ES*: erreur standard.

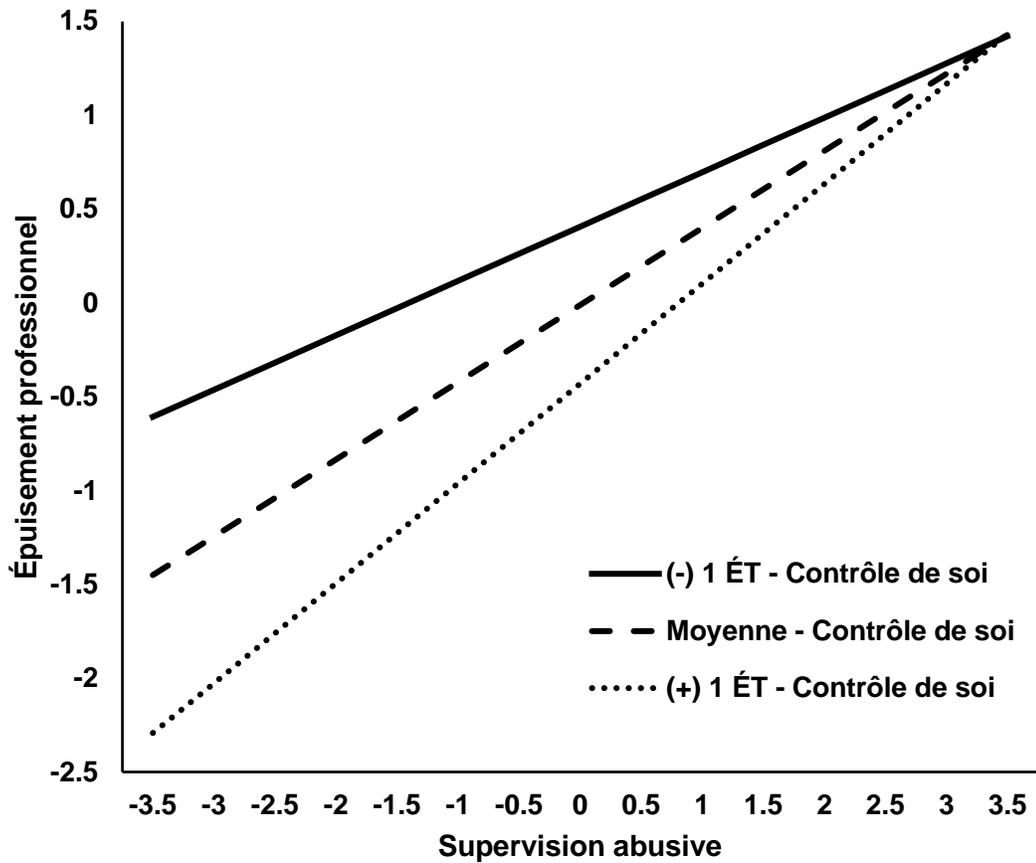
Les résultats du modèle comprenant les interactions doubles sont présentés dans le Tableau 4. Deux effets d'interactions doubles sont statistiquement significatifs. D'abord, on observe que la présence de remords modérerait la relation entre la supervision abusive et la présence de comportements contreproductifs au travail. De même, le contrôle de soi modérerait la relation entre la supervision abusive et l'épuisement professionnel. Ainsi, les hypothèses 5, 6, 7 et 8 ne sont pas soutenues.

Nous avons par la suite effectué la décomposition des effets simples pour chacune des interactions doubles significatives. La représentation graphique des effets simples pour chacune des modérations est présentée aux Figures 2 et 3. Premièrement, les résultats montrent que la relation positive entre la supervision abusive et la présence de comportements contreproductifs serait plus faible en présence d'un faible niveau de remords perçus (-1 ÉT;  $b = 0.974$ ), qu'en présence d'un haut niveau de remords (+1 ÉT;  $b = 1.195$ ). Ces résultats soutiennent la présence d'une interaction telle que proposée par l'hypothèse 4. Toutefois, la direction des effets s'avère contraire à ce qui a été proposé. En effet, les résultats suggèrent que la présence de remords favoriserait une plus grande émergence de comportements contreproductifs découlant de la supervision abusive. Par

la suite, la relation positive entre la supervision abusive et l'épuisement professionnel s'avérerait plus faible en présence d'un faible niveau de contrôle de soi (-1 ÉT;  $b = 0.290$ ) et plus forte en présence d'un fort niveau de contrôle de soi (+1 ÉT;  $b = 0.532$ ). Encore une fois, ces résultats soutiennent la présence d'un effet d'interaction comme proposé à l'hypothèse 9. Toutefois, la direction des résultats s'avère contraire à ce qui a été proposé et suggère plutôt que les employés victimes de supervision abusive seraient plus à risque de vivre de l'épuisement professionnel lorsqu'ils ont une forte capacité de contrôle de soi. On observe que ces effets d'interaction ajoutent respectivement 1.1% à la variance expliquée des comportements contre-productifs et 2.2% à la variance expliquée de l'épuisement professionnel.



**Figure 2** Pentés simples pour l'effet de modération des remords perçus dans la relation entre la supervision abusive et les comportements contre-productifs.



**Figure 3** Pentés simples pour l'effet de modulation du contrôle de soi dans la relation entre la supervision abusive et l'épuisement professionnel.

Les résultats du modèle comprenant les interactions triples sont présentés dans le Tableau 5. Les résultats suggèrent qu'aucune interaction triple n'est significative, rejetant ainsi, les hypothèses 11, 12 et 13.

**Tableau 5***Coefficients de régression – Modèle 3 (interactions triples)*

Prédicteurs	Modèle 3					
	Comportements contre-productifs		Satisfaction		Performance	
	<i>b</i> ( <i>ES</i> )	$\beta$	<i>b</i> ( <i>ES</i> )	$\beta$	<i>b</i> ( <i>ES</i> )	$\beta$
Supervision abusive	1.100 (0.053)*	.849	0.428 (0.052)*	.413	-0.324 (0.051)*	-.443
Remords	0.248 (0.058)*	.193	-0.237 (0.061)*	-.230	0.126 (0.059)	.173
Contrôle de soi	-0.283 (0.051)*	-.234	-0.399 (0.049)*	-.412	0.133 (0.048)*	.195
Supervision abusive x Remords	0.165 (0.039)*	.150	-0.051 (0.038)	-.059	-0.071 (0.047)	-.115
Supervision abusive x Contrôle de soi	0.087 (0.034)*	.085	0.140 (0.036)*	.171	-0.092 (0.045)*	-.160
Remords x Contrôle de soi	0.108 (0.039)*	.103	0.023 (0.046)	.027	-0.073 (0.046)	-.122
Supervision abusive x Remords x Contrôle de soi	-0.035 (0.022)	-.051	0.022 (0.024)	.040	0.006 (0.030)	.017
$R^2$	.795		.722		.444	

Note. \* $p < .05$ ; *b*: coefficient de régression non-standardisé;  $\beta$ : coefficient de régression standardisé; *ES*: erreur standard.



## Chapitre 5 : Discussion

Cette étude visait à examiner les conditions limites des conséquences de la supervision abusive sur le fonctionnement des employés, évaluées à travers trois indicateurs : les comportements contreproductifs, la performance au travail et l'épuisement professionnel. Le premier objectif était de déterminer si la présence de remords et d'actions réparatrices du gestionnaire pouvait atténuer la relation entre la supervision abusive et les trois variables dépendantes. Le second objectif visait à déterminer si le contrôle de soi dispositionnel contribuait à renforcer les effets positifs des remords. Enfin, le troisième objectif cherchait à mieux comprendre le rôle modérateur du contrôle de soi dispositionnel dans la relation entre la supervision abusive et les trois indicateurs étudiés.

Avant tout, notons que les relations directes entre la supervision abusive et ces trois indicateurs sont cohérentes avec les observations empiriques rapportées dans cette littérature (Mackey et al., 2021; Hoobler et Brass, 2006; Schyns et Schilling, 2013; Zhang et Liao, 2015). Cet ensemble de comportements destructeurs du gestionnaire s'est avéré être fortement et positivement lié à la démonstration de comportements contreproductifs par les employés. De plus, cette étude a montré un lien négatif entre la supervision abusive et la performance des employés, ainsi qu'un lien positif avec l'épuisement professionnel.

Considérant le premier objectif, les résultats ne soutiennent généralement pas la présence d'un effet d'atténuation des conséquences de la supervision abusive lorsque le gestionnaire fait preuve de remords à la suite d'un acte transgressif. Tout d'abord, les effets de modérations impliquant la performance et l'épuisement professionnel se sont avérés non statistiquement significatifs. Néanmoins, les remords semblent modérer la relation entre la supervision abusive et la présence de comportements contreproductifs. Toutefois, la relation observée s'avère contraire à ce qui a été proposé. Effectivement, les résultats suggèrent que les employés seraient plus susceptibles de montrer des

comportements de représailles envers leur organisation et leurs collègues lorsque leur gestionnaire s'en repent. Bien plus, lorsque l'on considère seulement les effets directs sur les variables dépendantes, la présence de remords est liée positivement à la présence de comportements contreproductifs, mais liée positivement à la performance et négativement à l'épuisement professionnel. De manière générale, ces relations directes suggèrent la présence simultanée d'effets négatifs et positifs de se repentir au travail lorsque l'on est gestionnaire.

En ce qui concerne le second objectif, la littérature scientifique suggère que l'acceptation des remords et des excuses d'une personne requiert un certain niveau de contrôle de soi (Balliet et al, 2011; Tangney et al., 2004). Or, cette proposition n'a pas été soutenue empiriquement, les relations d'interaction triple n'étant pas significatives.

Finalement, et en lien avec le troisième objectif, cette étude cherchait à mieux comprendre si le contrôle de soi dispositionnel module les réactions et les états psychologiques des employés à la supervision abusive. D'abord, en cohérence avec la littérature (Tangney et al., 2004), on observe que le contrôle de soi serait lié négativement aux comportements contreproductifs, ainsi qu'à l'épuisement professionnel et lié positivement à la performance. Ainsi, le contrôle de soi serait une caractéristique stable et positive en emploi. Toutefois, cette disposition ne serait peut-être pas un atout en présence d'un gestionnaire destructif. Les effets de modérations impliquant les comportements contreproductifs, ainsi que la performance ne sont pas significatifs. Cependant, le contrôle modérerait la relation entre la supervision abusive et l'épuisement professionnel. Or, cette interaction soutient une relation contraire à ce qui a été proposé. En effet, la relation négative entre la supervision abusive et l'épuisement serait plus forte chez les employés présentant une plus grande disposition du contrôle de leurs comportements.

En somme, cette étude semble indiquer que la présence de remords serait contre-indiquée chez les gestionnaires abusifs et que la supervision abusive pourrait exercer une influence négative plus importante chez les employés ayant un haut niveau de contrôle de soi dispositionnel. Ces résultats étonnants apportent des perspectives

différentes sur ce qui a été avancé dans la littérature sur le leadership destructif. Dans les prochaines sections, les implications théoriques et pratiques de ces résultats seront discutées. Les limites et les pistes de recherche futures seront aussi considérées.

### **Implications théoriques**

Cette étude contribue à l'avancement des connaissances sur les conditions frontalières de la supervision abusive de deux manières. En ce qui concerne la première contribution, ce mémoire nuance notre compréhension des effets des remords à la suite de comportements transgressifs au travail. Tout d'abord, très peu d'études se sont concentrées sur le rôle des remords dans le réseau nomologique du leadership destructif. À notre connaissance, seules les études de Liao et al. (2018) et de Haggard et Park (2018) ont étudié ce phénomène. Or, Liao et al. (2018) ont étudié les antécédents de l'émergence de remords suite à la démonstration de pratique de leadership délétère. Ils ont montré que la présence d'actions réparatrices du gestionnaire à la suite de la démonstration de comportements abusifs était médiée par l'expérience de culpabilité et la perte de crédit moral. De plus, ils ont montré que les gestionnaires ayant une plus grande attention aux enjeux éthiques étaient plus susceptibles de ressentir de la culpabilité et une perte de crédit. À l'opposé, les gestionnaires présentant plus de courage moral étaient plus susceptibles de faire preuve de contrition.

Seuls Haggard et Park (2018) se sont intéressés au rôle modérateur des remords dans les effets de la supervision abusive. Ceux-ci ont montré que les remords atténueraient les effets négatifs de la supervision abusive sur la perception de leadership leader-member-exchange, un indicateur de la qualité de la relation entre l'employé et son gestionnaire. Leurs résultats sont cohérents avec les propositions de Baumeister (1995) qui avance que les actions réparatrices seraient perçues comme bénéfiques pour le maintien des relations interpersonnelles. Dans le cas où le gestionnaire ferait preuve de leadership destructif envers ses subordonnées, il est donc envisageable de penser que de faire acte de contrition aurait le potentiel de rétablir l'harmonie relationnelle et de permettre à la victime de comprendre que ces actions ne visent pas à la blesser (Exline et al., 2004).

Or, nos résultats suggèrent que plus le gestionnaire fait preuve de comportements de remords à la suite d'une transgression face à son employé, plus l'employé s'engagera dans des comportements de représailles envers l'organisation ou bien des collègues, possiblement afin d'externaliser sa frustration. Comment expliquer cet effet d'exacerbation, alors que des effets d'atténuation sont généralement attendus ? Nous proposons certaines pistes explicatives qui pourraient être explorées dans de futures recherches.

Tout d'abord, la supervision abusive correspond à des actes délétères du gestionnaire qui sont répétés dans le temps. Ainsi, l'employé pourrait se trouver dans une situation où le gestionnaire s'excuse fréquemment après ses actes nocifs, et malgré tout, continue de s'engager dans une supervision abusive. Cette situation est psychologiquement conflictuelle, car le gestionnaire montre à la fois des comportements nuisibles et prosociaux. Or, il a été montré que les gestionnaires incohérents montrant à la fois des comportements constructifs ou prosociaux et des comportements destructifs seraient plus néfastes pour le fonctionnement psychologique et au travail de leurs employés, comparativement aux gestionnaires étant plus clairement destructifs, un phénomène appelé exacerbation intrasource (traduction de *within-domain exacerbation*; Chénard-Poirier et al., 2021; Duffy et al., 2002; Hobman et al., 2009; Suurd Ralph et Barling, 2023).

Ce phénomène repose sur la théorie de la gestion de l'incertitude (traduction libre de *uncertainty management theory*; Lind et van den Bos (2002)). Selon cette théorie, l'être humain chercherait le contrôle. Autrement dit, il y a un besoin pour la capacité de prédire les événements dans son environnement. Le sentiment de certitude nous permet de s'adapter aux événements avec confiance. À l'inverse, l'incertitude émerge de l'incongruence entre les cognitions, les comportements ou les expériences. Ainsi, les remords du gestionnaire suggèrent à l'employé que les actes répréhensibles ne se reproduiront pas. Néanmoins, lors de comportements répétés, ces actes pourraient tout de même se reproduire. Selon van den Bos et Lind (2002), la constance dans les actions des gestionnaires, qu'elle soit destructive ou constructive, permettrait aux personnes de mieux anticiper les comportements de leur gestionnaire et ainsi leur offrirait plus de

contrôle. Au contraire, l'incohérence devient une source d'incertitude lorsque l'employé ne peut pas prédire si le gestionnaire montrera à nouveau des comportements abusifs après avoir signalé que cela ne se reproduirait pas. De plus, van den Bos et Lind (2002) suggèrent que des comportements inconsistants informeraient l'employé que sa relation avec son gestionnaire est incertaine. Afin de gagner du contrôle, l'employé serait plus attentif à tout élément relatif à l'équité et à la justice de son traitement, ce qui aurait pour conséquence d'exacerber les effets négatifs des comportements déviants (Proudfoot & Lind, 2015). Dans le contexte de la supervision abusive, le fait que le gestionnaire émette à la fois des comportements transgressifs, reconnaisse que cela n'est pas acceptable et récidive pourrait donc augmenter le sentiment d'incertitude et l'impact négatif des abus. Cela pourrait exacerber le sentiment d'injustice et de frustration vécu, ce qui aurait pour conséquence de rendre l'échange social plus négatif et d'augmenter les comportements contreproductifs. Notons toutefois qu'il s'agit d'hypothèses théoriques qui devront être explorées dans des études futures.

La deuxième contribution théorique de cette étude concerne le rôle du contrôle de soi dispositionnel dans la relation entre la supervision abusive et l'épuisement professionnel. Dans la littérature scientifique, le contrôle de soi dispositionnel est pratiquement considéré comme étant une ressource importante dans le maintien de la santé psychologique (Tangney et al., 2004). Or, ayant une plus grande réserve de ressources personnelles et étant donc moins susceptible de vivre de l'épuisement de l'égo (Baumeister et al., 1998), il était attendu que les personnes ayant un contrôle de soi plus élevé seraient moins affectées psychologiquement par la supervision abusive. Cependant, l'inverse est observé. Comment expliquer que les personnes ayant une plus grande capacité d'autorégulation pourraient être plus affectées?

Le contrôle de soi réfère à la capacité d'une personne de réguler ses comportements et réactions émotionnelles. De plus, le contrôle de soi permet de résister à la tentation et, par conséquent, cette capacité facilite d'opter pour des objectifs hautement gratifiants à long terme et de refuser un choix moins valorisé avec une gratification instantanée (Baumeister et al., 2007). De plus, il est observé que les personnes ayant un haut niveau de contrôle de soi dispositionnel sont davantage orientées à tendre vers un désir de

succès puisque leur capacité d'atteindre leurs buts est meilleure (Tangney et al., 2004). Or, les gestionnaires abusifs entravent la capacité des employés à performer au travail (Huang et Zhou, 2023; Tepper 2000; 2008), ce qui pourrait nuire à l'atteinte des objectifs lié à l'emploi. D'ailleurs, on observe dans cette étude, que la supervision abusive nuise de la même manière à la performance des employés, que ceux-ci aient une capacité de contrôle de soi faible ou élevée. Les conséquences de l'entrave à l'atteinte des objectifs pourraient être exacerbées chez les employés ayant un fort niveau de contrôle. En effet, afin de comprendre ce résultat, nous devons considérer la nature même du construit de l'épuisement professionnel qui comprend une dimension de désengagement envers le travail (Demerouti et al., 2010). Les employés ayant une meilleure capacité de contrôle, voyant que l'atteinte de leurs objectifs sur le long terme est compromise pourrait présenter plus de désengagement envers leur travail. Notons cependant qu'il s'agit d'un mécanisme qui devra être vérifié empiriquement dans de futures études.

### **Limites et futures recherches**

Les résultats de cette étude devraient être interprétés avec prudence étant donnée la présence de certaines limites. Tout d'abord, cette recherche fait usage d'un devis transversal, ce qui rend impossible de proposer toute inférence causale. De futures études devraient faire usage de devis longitudinaux et expérimentaux afin de déterminer la directionnalité des relations et afin d'étudier l'évolution des variables dans le temps. Par la suite, cette étude fait usage de mesures autorapportées qui pourraient introduire un biais de méthode commune qui pourrait gonfler artificiellement les relations observées (Podsakoff et al., 2024). De prochaines études pourraient faire usage de mesures rapportées par un observateur externe (p. ex.: performance évaluée par le gestionnaire). Notons toutefois, que pour certaines variables tel l'épuisement professionnel, il est impossible d'obtenir de telles évaluations. De même, l'évaluation de la supervision abusive pourrait être sujette à un biais de désirabilité sociale si évaluée par le gestionnaire lui-même. Ainsi, de futures études pourraient faire usage de design de

recherche multi-niveaux ou l'unité d'analyse comprend la perspective de plusieurs observateurs.

Plusieurs pistes de recherches ont émergé des résultats de cette étude. Tout d'abord, nous proposons dans les implications théoriques d'étudier plus en profondeur les mécanismes expliquant les effets modérateurs délétères des remords et du contrôle de soi dispositionnel en présence d'un gestionnaire abusif. Il serait aussi intéressant d'intégrer certains antécédents dans l'interprétation des employés des comportements délétères et dans la modulation des effets de modération observés. En effet, il serait intéressant de déterminer si les remords exprimés par un gestionnaire empathique (c.-à-d., perçu comme étant plus sincère par les employés), rendraient la perception des actions du gestionnaire plus incohérentes et mèneraient à plus de comportements contreproductifs. De même, à se demander si des remords émis par un gestionnaire, plus clairement destructif présentant des traits de la triade noire (c.-à-d., psychopathie, narcissisme et machiavélisme; Thoroughgood et al., 2018) montreraient un manque d'empathie (Mathieu et Babiak, 2016) permettant, donc, à l'employé de comprendre que les comportements se reproduiront, augmentant ainsi la capacité de l'employé de prédire son environnement.

### **Implications pratiques**

Cette étude comporte plusieurs implications managériales. Avant toute chose, nous suggérons aux organisations de d'abord insister auprès des gestionnaires sur le respect des normes et politiques prohibant les comportements toxiques. Effectivement, il est central de faire comprendre aux gestionnaires que les comportements abusifs ne sont pas tolérés. De plus, nous recommandons aux organisations de surveiller fréquemment la présence de ce type d'abus dans leurs équipes à l'aide de sondage auprès des employés ou d'accès à des personnes-ressources. En ce qui concerne les résultats touchant à la perception de remords, nous ne recommandons pas, contrairement à Liao et al. (2018), de simplement encourager les gestionnaires abusifs à démontrer des actions réparatrices suivant leurs comportements destructifs. Se montrer vulnérable et s'excuser, serait-il à

proscrire ? Nous ne le pensons pas. Il s'agit effectivement de normes sociales qui sont fortement ancrées dans la société (Howell et al., 2012; Slocum et al., 2011). Toutefois, la présence de remords ne devrait pas induire un état d'incertitude. Ainsi, nous recommandons qu'une personne-ressource, comme un conseiller en ressources humaines ou un gestionnaire supérieur, soit informée dès qu'un employé est victime de supervision abusive. Le gestionnaire problématique devrait par la suite être encadré afin de prévenir la réapparition de tels comportements. Dans ce contexte, les remords seraient un indicateur clair que ces actions ne se reproduiront plus.

Finalement, en ce qui a trait au contrôle de soi, notre étude suggère que plus un employé a de hauts niveaux de contrôle de soi dispositionnel, plus il risque de faire face à de l'épuisement professionnel dans un contexte de supervision abusive. Ainsi, il serait pertinent pour les employeurs d'être vigilants aux signaux liés à l'épuisement professionnel (i.e. absentéisme, désengagement, manque d'énergie) en présence d'un gestionnaire destructif. Comme le contrôle de soi serait un facteur de risque, une attention particulière pourrait être portée aux employés qui ont tendance à se donner des objectifs ambitieux et qui ont l'habitude de les accomplir. Nous suggérons aux départements de ressources humaines de faire des suivis avec ces employés dans l'optique de leur offrir les ressources nécessaires et de les soustraire à l'influence du gestionnaire problématique.

## **Chapitre 6 : Conclusion**

En conclusion, la présente étude avait pour objectif de comprendre le rôle modérateur des remords des gestionnaires et du contrôle de soi dispositionnel dans la relation entre la supervision abusive et la présence de comportements contreproductifs chez les employés, la performance au travail, ainsi que l'épuisement professionnel. Cette étude soutient la présence d'un rôle limité de ces modérateurs dans l'explication des conséquences délétères de la supervision abusive. Toutefois, au contraire de nos hypothèses, la présence de remords, ainsi que le contrôle de soi pourrait s'avérer néfaste pour les employés exposés à des gestionnaires abusifs. Les remords de gestionnaires pourraient contribuer à l'émergence des comportements contreproductifs au travail et le contrôle de soi dispositionnel ne s'avère pas à être un mécanisme de protection contre l'épuisement professionnel, mais un facteur de risque. Cela nous amène à nuancer notre compréhension des effets des « caractéristiques » positives et négatives découlant du contexte de travail, des pratiques de gestion et des caractéristiques personnelles afin de délaisser une perspective additive et d'adopter une perspective interactive où du positif n'amène pas systématiquement à moins de négatif.



## Bibliographie

- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Balliet, D., Li, N. P., & Joireman, J. (2011). Relating trait self-control and forgiveness within prosocials and proselves: Compensatory versus synergistic models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(5), 1090–1105. <https://doi.org/10.1037/a0024967>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Personality Process and Individual Differences*, 74(5), 1252–1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>
- Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., & Vohs, K. D. (2007). Self-regulation and executive function. *Social Psychology: Handbook of Basic Principles (Second Edition)*.
- Baumeister, R. F., Stillwell, A. M., & Heatherton, T. F. (1995). Personal Narratives About Guilt: Role in Action Control and Interpersonal Relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 17(1–2), 173–198. <https://doi.org/10.1080/01973533.1995.9646138>

- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2016). Strength Model of Self-Regulation as Limited Resource. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 54, pp. 67–127). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2016.04.001>
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The Strength Model of Self-Control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
- Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2024). Abusive supervision: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 74(1), 1–34. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00291-8>
- Bies, R. J., Barclay, L. J., Tripp, T. M., & Aquino, K. (2016). A Systems Perspective on Forgiveness in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 245–318. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1120956>
- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Burnette, J. L., Davisson, E. K., Finkel, E. J., Van Tongeren, D. R., Hui, C. M., & Hoyle, R. H. (2014). Self-Control and Forgiveness: A Meta-Analytic Review. *Social Psychological and Personality Science*, 5(4), 443–450. <https://doi.org/10.1177/1948550613502991>
- Chan, M. E., & McAllister, D. J. (2014). Abusive Supervision Through the Lens of Employee State Paranoia. *Academy of Management Review*, 39(1), 44–66. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0419>

Chénard-Poirier, L. A., Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S., & Gillet, N. (2022). The Combined Effects of Destructive and Constructive Leadership on Thriving at Work and Behavioral Empowerment. *Journal of Business and Psychology*, *37*, 173–189.

<https://doi.org/10.1007/s10869-021-09734-7>

Collins, M. D., & Jackson, C. J. (2015). A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, *26*(3), 386–401.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.005>

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900.

<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(2), 9 pages.

<https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
- Dollard, J., Doob, L. W., Miller, N. E., Mowrer, O. H., & Sears, R. R. (1939). *Frustration and aggression*. Pub. for the Institute of human relations by Yale University Press ; H. Milford, Oxford University Press.
- <http://search.ebscohost.com/direct.asp?db=pzh&jid=200416227&scope=site>
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 185–201. <https://doi.org/10.1080/13594329608414854>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Exline, J. J., Baumeister, R. F., Bushman, B. J., Campbell, W. K., & Finkel, E. J. (2004). Too Proud to Let Go: Narcissistic Entitlement as a Barrier to Forgiveness. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*(6), 894–912. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.6.894>
- Exline, J. J., Deshea, L., & Holeman, V. T. (2007). Is Apology Worth the Risk? Predictors, Outcomes, and Ways to Avoid Regret. *Journal of Social and Clinical Psychology, 26*(4), 479–504. <https://doi.org/10.1521/jscp.2007.26.4.479>

- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In *Structural equation modeling: A second course, 2nd ed* (pp. 439–492). IAP Information Age Publishing.
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>
- Fisher, M. L., & Exline, J. J. (2006). Self-forgiveness versus excusing: The roles of remorse, effort, and acceptance of responsibility. *Self and Identity*, 5(2), 127–146.  
<https://doi.org/10.1080/15298860600586123>
- Gilligan, C. (1982). New maps of development: New visions of maturity. *American Journal of Orthopsychiatry*, 52(2), 199–212. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1982.tb02682.x>
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42.  
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Haggard, D. L., & Park, H. M. (2018). Perceived supervisor remorse, abusive supervision, and LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1252–1267.  
<https://doi.org/10.1002/job.2285>
- Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4), 495–525. <https://doi.org/10.1037/a0019486>

Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, *18*(3), 252–263.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.007>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources. *American Psychologist*.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>

Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive Supervision in Advising Relationships: Investigating the Role of Social Support. *Applied Psychology*, *58*(2), 233–256. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00330.x>

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, *9*(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5), 1125–1133.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1125>

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Huang, D., & Zhou, H. (2023). Can a leader's ethical leadership and abusive supervision be a gain? Workplace emotions as mediators. *Journal of Managerial Psychology*, 38(8), 561–575. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2022-0652>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. *Assessment*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Kline, R. B. (2018). Response to Leslie Hayduk's Review of Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 4th Edition. *Canadian Studies in Population*, 45(3–4), 188. <https://doi.org/10.25336/csp29418>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M., & Morrison, R. (2014). Abusive Supervision and Retaliation: A Self-Control Framework. *The Academy of Management Journal*, 57(1), 116–139. <https://www.jstor.org/stable/43589250>
- Liao, Z., Yam, K. C., Johnson, R. E., Liu, W., & Song, Z. (2018). Cleansing my abuse: A reparative response model of perpetrating abusive supervisor behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1039–1056. <https://doi.org/10.1037/apl0000319>

- Lind, E. A., & van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181–223.  
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24006-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24006-X)
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315573997>
- Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705–718.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Marasi, S., Bennett, R. J., & Budden, H. (2018). The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, 30(1), 8–27. <https://www.jstor.org/stable/45176566>
- Marsh, H., Hau, K.-T., & Grayson, D. (2005). Goodness of fit evaluation in structural equation modeling. *Psychometrics: A Festschrift to Roderick P. McDonald*, 225–340.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., Wen, Z., Nagengast, B., & Morin, A. J. S. (2013). Moderation. In *The Oxford handbook of quantitative methods: Statistical analysis, Vol. 2* (pp. 361–386). Oxford University Press.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>

Martin, R., Ono, M., Legood, A., Dello Russo, S., & Thomas, G. (2023). Leader–member exchange (LMX) quality and follower well-being: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 28*(2), 103–116. <https://doi.org/10.1037/ocp0000346>

Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences, 91*, 102–106. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.002>

Mawritz, M. B., Folger, R., & Latham, G. P. (2014). Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior, 35*(3), 358–372. <https://doi.org/10.1002/job.1879>

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1159–1168. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>

Mu, F., & Bobocel, D. R. (2019). Why did I say sorry? Apology motives and transgressor perceptions of reconciliation. *Journal of Organizational Behavior, 40*(8), 912–930. <https://doi.org/10.1002/job.2376>

Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin, 126*(2), 247–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.247>

Pajic, S., Buengeler, C., Den Hartog, D. N., & Boer, D. (2021). The moderating role of employee socioeconomic status in the relationship between leadership and well-being: A

meta-analysis and representative survey. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 537–563. <https://doi.org/10.1037/ocp0000309>

Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S., & Deng, Q. (2018). Abusive Supervision, Psychological Distress, and Silence: The Effects of Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 775–792. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3384-3>

Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common Method Bias: It's Bad, It's Complex, It's Widespread, and It's Not Easy to Fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(Volume 11, 2024), 17–61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>

Proudford, D., & Lind, E. A. (2015). Fairness heuristic theory, the uncertainty management model, and fairness at work. In *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 371–385). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.001.0001>

Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713–729. <https://doi.org/10.1037/a0021593>

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>

Schmidt, K.-H., Neubach, B., & Heuer, H. (2007). Self-control demands, cognitive control deficits, and burnout. *Work & Stress*, 21(2), 142–154.

<https://doi.org/10.1080/02678370701431680>

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

Sinval, J., Queirós, C., Pasian, S., & Marôco, J. (2019). Transcultural Adaptation of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) for Brazil and Portugal. *Frontiers in Psychology*,

10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00338>

Skrondal, A., & Laake, P. (2001). Regression among factor scores. *Psychometrika*, 66(4),

563–575. <https://doi.org/10.1007/BF02296196>

Slocum, D., Allan, A., & Allan, M. M. (2011). An emerging theory of apology. *Australian*

*Journal of Psychology*, 63(2), 83–92. <https://doi.org/10.1111/j.1742-9536.2011.00013.x>

Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive Work Behavior and Organisational

Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior? *Applied*

*Psychology*, 59(1), 21–39. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00414.x>

Struthers, C. W., Eaton, J., Santelli, A. G., Uchiyama, M., & Shirvani, N. (2008). The effects of attributions of intent and apology on forgiveness: When saying sorry may not help the story. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(4), 983–992.

<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.02.006>

Suurd Ralph, C., & Barling, J. (2023). Leader Inconsistency, Subjective Ambivalence, and Follower Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 38(5), 1003–1021.

<https://doi.org/10.1007/s10869-022-09852-w>

Tangney, J., Boone, A., & Baumeister, R. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. In *Self-Regulation and Self-*

*Control* (pp. 173–212). <https://doi.org/10.4324/9781315175775-5>

Tangney, J. P., Miller, R. S., Flicker, L., & Barlow, D. H. (1996). Are Shame, Guilt, and Embarrassment Distinct Emotions? *Journal of Personality and Social Psychology*,

*Vol.70, No. 6, 1256-1269.*

Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156–167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.004>

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006a). Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101–123.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x>

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006b). Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101–123.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x>

- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974–983. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.974>
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721–732. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.721>
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-Level Dissimilarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance. *The Academy of Management Journal*, 54(2), 279–294. <https://www.jstor.org/stable/23045081>
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych041015-062539>
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627–649. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>
- Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., & Lewicki, R. J. (2004). The Road to Reconciliation: Antecedents of Victim Willingness to Reconcile Following a Broken Promise. *Journal of Management*, 30(2), 165–187. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.003>

- van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 34, pp. 1–60). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(02\)80003-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80003-X)
- Vogel, R. M., & Mitchell, M. S. (2017). The Motivational Effects of Diminished Self-Esteem for Employees Who Experience Abusive Supervision. *Journal of Management*, *43*(7), 2218–2251. <https://doi.org/10.1177/0149206314566462>
- Yuan, X., Xu, Y., & Li, Y. (2020). Resource Depletion Perspective on the Link Between Abusive Supervision and Safety Behaviors. *Journal of Business Ethics*, *162*(1), 213–228. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3983-2>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, *87*(6), 1068–1076. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- Zhang, R., Wu, Y., & Ferreira-Meyers, K. (2019). The Work-Family Spillover Effects of Customer Mistreatment for Service Employees: The Moderating Roles of Psychological Detachment and Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, *10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02107>
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of Abusive Supervision: A Meta-analytic Review. *Journal of Business Ethics*, *139*(3), 455–471. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2657-6>

Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959–987. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>

Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L.-Q., & Bednall, T. C. (2019). Why Abusive Supervision Impacts Employee OCB and CWB: A Meta-Analytic Review of Competing Mediating Mechanisms. *Journal of Management*, 45(6), 2474–2497. <https://doi.org/10.1177/0149206318823935>

# Annexes

## Annexe I

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (En anglais)

#### THE EFFECTS OF SUPERVISOR LEADERSHIP ON EMPLOYEE FUNCTIONING AT WORK

##### CONSENT FORM AND QUESTIONNAIRE – STUDY 1

You are invited to participate in a research project on leadership in organizations. This project is led by Veronica Rusu, a master's student at HEC Montréal, and Léandre Chénard-Poirier, a professor in the Department of Management at HEC Montréal.

##### **Objective of this research project**

This research project aims to study the link between managers behaviour at work and the effects on their employees. Note that this study is two-folded, the first part consists of the questionnaire you are about to complete (study 1) and the second part (study 2) will take place 4 to 6 months after study 1, which will have the same format (completion of a questionnaire).

##### **Participation in this research project**

Your participation in this research project implies the participation in study 1 and study 2. Both studies consist of answering a 15-minute questionnaire on the management practices of your direct supervisor, the characteristics of your organization, and your own behaviours at work. Your participation is voluntary, and we will not ask you for any information about your identity.

##### **Confidentiality**

The information collected is strictly confidential. The online data collection provider agrees not to disclose any personal information (or any other information about the participants in this study) to other users or any other third party. The information collected will only be used for the advancement of knowledge and dissemination of the overall results in scientific publications, as well as scholarly or professional forums.

##### **Risks, Harms, Benefits and Compensation**

There are no specific and foreseeable risks to participating in this project. However, some of the questions refer to well-being and could be emotionally difficult for some people. Please note that you can leave the questionnaire at any time. There is no particular benefit to participating in this project, other than contributing to the advancement of knowledge. You will receive a monetary compensation after your participation in each study of 2.25 £ (UK pounds), for a total of 4.50 £ (UK pounds) for study 1 and study 2.

##### **Right to withdraw**

You are completely free to refuse to participate in this project and you may decide at any time to stop answering the questions. Since the questionnaire does not collect information about your identity, once you have completed your participation, it will be impossible for you to withdraw from the research project, as it will be impossible to determine which answers are yours.

### **Consent**

Completion of this questionnaire will be considered as your consent to participate in this research project and to use the data collected in this questionnaire for future research.

If you have any questions about the research, you can contact Léandre Chénard-Poirier, professor in the Department of Management at HEC Montréal, at the following telephone number (514)-340-6267 or at the following e-mail address [leandre-alexis.chenard-poirier@hec.ca](mailto:leandre-alexis.chenard-poirier@hec.ca) .

The HEC Montréal Research Ethics Board has ruled that the data collection for this study meets the ethical standards for research involving humans. If you have any questions about ethics, you can contact the administrative members at +1-514-340-6051 or by e-mail at [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca) .

Thank you for your valuable collaboration!

## **QUESTIONNAIRES (En anglais)**

### **SOCIO-DEMOGRAPHIC QUESTIONS**

1. Please write down your Prolific Academic participant ID
2. What is the size of your organization?
3. Which industry corresponds to your organization?
4. How old are you?
5. How many years have you worked in this organization?
6. How long have you worked with your current immediate supervisor? Your immediate supervisor is the person to whom you report directly in your organization.
7. How often do you have contact with your current immediate supervisor?
  - i. Several times a day
  - ii. About once a day
  - iii. A few times a week
  - iv. About once a week
  - v. 2-3 times a month
  - vi. About once a month
  - vii. A few times a year
8. What is your level of management?
  - i. I do not manage any employees
  - ii. I manage a team
  - iii. I am a manager of managers
9. On average, how many days per week do you work remotely?
  - i. Never
  - ii. Less than one day

- iii. 1
- iv. 2
- v. 3
- vi. 4
- vii. 5

10. What's the highest degree you have earned?

- i. No degree
- ii. High school diploma
- iii. Vocational diploma
- iv. College diploma
- v. Undergraduate certificate
- vi. Bachelor's degree
- vii. Graduate degrees (PhD, MA, MSc)

11. What is your employment status?

- i. Full time
- ii. Part-time

12. How long have you been in your current position? \_\_\_\_\_

13. How many hours do you work per week?

- i. Drop down menu (Scale from 1 to 100)

14. What gender do you identify with?

- i. Female
- ii. Male
- iii. Other (please specify)

**SUPERVISION ABUSIVE** (Tepper, 2000)

The following statements relate to the behaviours of your immediate supervisor. Your immediate supervisor is the person to whom you report directly in your organization.

Please indicate the extent to which you agree with each of the following statements:

The items were prefaced with the statement, 'My immediate supervisor'. Respondents used a five-point response scale where:

1 = "I cannot remember him/her ever using this behavior with me"

2= "He/she very seldom uses this behavior with me"

3= "He/she occasionally uses this behavior with me"

4= "He/she uses this behavior moderately often with me"

5 = "He/she uses this behavior very often with me"

1. Ridicules me
2. Tells me my thoughts or feelings are stupid.
3. Gives me the silent treatment.
4. Puts me down in front of others.

5. Invades my privacy.
6. Reminds me of my past mistakes and failures.
7. Doesn't give me credit for jobs requiring a lot of effort.
8. Blames me to save himself/herself embarrassment.
9. Breaks promises he/she makes.
10. Expresses anger at me when he/she is mad for another reason.
11. Makes negative comments about me to others.
12. Is rude to me.
13. Does not allow me to interact with my coworkers.
14. Tells me I'm incompetent.
15. Lies to me

### **COMPORTEMENTS DE REMORDS TELS QUE PERÇU PAR LES EMPLOYÉS**

(Haggard et Park, 2018)

For the following statements, think of times when your immediate supervisor behaved inadequately or inappropriately towards you. Using the measurement scale provided, please indicate how each statement represents how your immediate supervisor generally reacted after behaving inappropriately. If your immediate supervisor never behaved inadequately or inappropriately towards you, select the option "Does not apply".

Scale of measurement:

1 – Strongly disagree

5 – Strongly agree

6 – Does not apply

After behaving inadequately or inappropriately, my immediate superior...

1. Sincerely said he/she was sorry.
2. Done something nice to try to make up for it.
3. Told you it would never happen again.
4. Told you how valuable you are as an employee.
5. Admitted that his/her behavior was unacceptable.
6. Took responsibility for his/her hurtful behavior.
7. Expressed that he/she felt bad about how his/her behavior affected you.
8. Described how he/she would behave differently in the future.
9. Asked what he/she could do to repair the damage to our relationship.
10. Has been able to avoid repeating the behavior

### **CONTRÔLE DE SOI** (Tangney et al., 2004)

For the following questions please indicate to which degree you relate to each of these statements.

Scale of measurement:

1 – Not at all like me

5 – Very much like me

1. I am good at resisting temptation.
2. I have a hard time breaking bad habits.
3. I am lazy.
4. I say inappropriate things.
5. I do certain things that are bad for me, if they are fun.
6. I refuse things that are bad for me.
7. I wish I had more self-discipline.
8. People would say that I have iron self-discipline.
9. Pleasure and fun sometimes keep me from getting work done.
10. I have trouble concentrating.
11. I am able to work effectively toward long-term goals.
12. Sometimes I can't stop myself from doing something, even if I know it is wrong.
13. I often act without thinking through all the alternatives.

### **COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS AU TRAVAIL** (Spector et al., 2010)

For the following questions, please indicate how often you have done each of the following things on your present job.

Scale of measurement:

1 – Never

5 – Every day

1 . Purposely wasted your employer's materials/supplies.
2. Complained about insignificant things at work.
3. Told people outside the job what a lousy place you work for.
4. Came to work late without permission.
5. Stayed home from work and said you were sick when you weren't.

6. Insulted someone about their job performance.
7. Made fun of someone's personal life.
8. Ignored someone at work.
9. Started an argument with someone at work.
10. Insulted or made fun of someone at work.

**PERFORMANCE** (Griffin et al., 2007)

How often have you carry out each of these behaviors over the past month.

Scale of measurement:

1 – Never

5 – Always

1. Carried out the core parts of your job well.
2. Completed your core tasks well using the standard procedures.
3. Ensured your tasks were completed properly.
4. Coordinated your work with coworkers.
5. Communicated effectively with your coworkers.
6. Provided help to coworkers when asked or needed.
7. Presented a positive image of the organisation to other people (e.g., clients).
8. Defended the organisation if others criticized it.
9. Talked about the organisation in positive ways.

**ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL** (Demerouti et al., 2010)

Scale of measurement:

1 – Strongly disagree

5 – Strongly agree

1. I always find new and interesting aspects in my work.
2. It happens more and more often that I talk about my work in a negative way.
3. Lately, I tend to think less at work and do my job almost mechanically.
4. I find my work to be a positive challenge.
5. Over time, one can become disconnected from this type of work.
6. Sometimes I feel sickened by my work tasks.
7. This is the only type of work that I can imagine myself doing.
8. I feel more and more engaged in my work.
9. There are days when I feel tired before I arrive at work.
10. After work, I tend to need more time than in the past in order to relax and feel better.
11. I can tolerate the pressure of my work very well.

12. During my work, I often feel emotionally drained.
13. After working, I have enough energy for my leisure activities.
14. After my work, I usually feel worn out and weary.
15. Usually, I can manage the amount of my work well.
16. When I work, I usually feel energized.

## Annexe II

### Approbation éthique – HEC Montréal

# HEC MONTRÉAL

## Comité d'éthique de la recherche

Le 24 avril 2024

À l'attention de : Veronica Rusu

**Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche**

**# Projet :** 2025-5904

**Titre du projet de recherche :** Les effets du leadership des gestionnaires sur les comportements et le bien-être de leurs employés.

**Source de financement :** 12 153 300 17 R2939

**Titre de la subvention :** Fonds spéciaux de recherche à l'embauche

---

Bonjour Veronica Rusu,

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 24 avril 2024. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 avril 2025**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Lorsque votre projet est terminé, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet (ou F9a - Fin de projet étudiant sous l'égide d'un autre chercheur)*, selon le cas. **Les étudiants doivent remplir un formulaire F9 afin de recevoir l'attestation d'approbation éthique nécessaire au dépôt de leur thèse/mémoire/projet supervisé.**

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

**Le CER de HEC Montréal**

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2025-5904

**Titre du projet de recherche :** Les effets du leadership des gestionnaires sur les comportements et le bien-être de leurs employés.

**Chercheur principal :** Veronica Rusu

**Directeur/codirecteurs :** Léandre Chénard Poirier, Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 24 avril 2024

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 24 avril 2024

**Date d'échéance du certificat :** 01 avril 2025

---



Maurice Lemelin  
Président  
CER de HEC Montréal

Signé le 2024-04-25 à 09:39