

HEC MONTRÉAL

**L'influence de l'incivilité sur l'efficacité des équipes de travail : le rôle
médiateur de la confiance interpersonnelle**

par

Catherine Whitehead

Sciences de la gestion

Développement organisationnel

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Avril 2020

© Catherine Whitehead, 2020

Sommaire

L'incivilité au travail représente un phénomène important pour les organisations d'aujourd'hui. Il s'agit de comportements de déviance organisationnelle de faible intensité, associés à de l'impolitesse. Ces comportements ont été largement étudiés dans les dernières années, ce qui permet de constater les nombreuses conséquences négatives auxquelles ils sont associés. Compte tenu qu'actuellement, le mode d'organisation du travail en équipe est largement répandu, la compréhension des conséquences de l'incivilité dans les équipes devient cruciale. L'objectif de ce mémoire consiste donc à vérifier la relation entre l'incivilité et l'efficacité des équipes. L'efficacité des équipes est mesurée en fonction de trois dimensions : le rendement, la qualité de l'expérience groupale et la viabilité des équipes. Afin d'expliquer les trois relations entre l'incivilité au travail et l'efficacité des équipes, le rôle médiateur de la confiance interpersonnelle est vérifié.

Les données de ce mémoire proviennent d'étudiants universitaires qui participent à une simulation de gestion de projets. Les étudiants sont regroupés en équipes et ont comme mandat de construire le prototype d'un véhicule servant au transport de matériel à l'aide du jeu de construction *Méccano*. L'échantillon est constitué de 370 participants qui forment 78 équipes. Les données sont recueillies par l'entremise de deux méthodes. L'incivilité est mesurée à partir d'enregistrements vidéo, où deux évaluateurs externes observent les comportements des participants à trois moments précis de la simulation. La confiance et l'efficacité d'équipe sont mesurées à partir de questionnaires individuels administrés à la fin de la simulation.

Les résultats démontrent que l'incivilité influence négativement la confiance et influence négativement une dimension de l'efficacité des équipes, soit la qualité de l'expérience groupale. La relation médiatrice avec la confiance interpersonnelle est supportée. Les résultats confirment également que la confiance interpersonnelle est liée positivement aux trois dimensions de l'efficacité des équipes. Les résultats viennent illustrer qu'après seulement une journée de travail, l'incivilité intra-équipe diminue la confiance que les membres ressentent envers leur équipe, et que cette diminution de confiance explique la réduction de la qualité de l'expérience en groupe. Compte tenu de ces résultats, ce mémoire contribue à

l'enrichissement des connaissances sur les conséquences de l'incivilité au niveau de l'équipe et sur les facteurs qui influencent l'efficacité des équipes.

Mots clés : équipes de travail, incivilité, efficacité des équipes, rendement, qualité de l'expérience groupale, viabilité, confiance interpersonnelle.

Table des matières

Sommaire	i
Liste de des tableaux	vi
Liste des figures	vii
Remerciements	viii
L'introduction	1
Chapitre 1 : L'état des connaissances sur l'incivilité au travail et l'efficacité des équipes	5
1.1 L'incivilité au travail	5
1.1.1 L'origine du concept d'incivilité au travail.....	6
1.1.2 La prévalence et l'importance de l'incivilité.....	6
1.1.3 La définition de l'incivilité et ses manifestations.....	8
1.1.4 L'incivilité et les comportements néfastes en organisation	9
1.1.5 La conceptualisation dynamique de l'incivilité.....	14
1.1.6 Les antécédents et les conséquences de l'incivilité au travail	22
1.2 Les équipes de travail.....	32
1.2.1 La définition des équipes de travail	32
1.2.2 Les types d'équipes de travail	33
1.2.3 L'efficacité des équipes de travail	34
1.3 Les principaux constats et la question de recherche	37
Chapitre 2 : Le cadre conceptuel	39
2.1 Les hypothèses de relation	39
2.1.1 L'incivilité et le rendement de l'équipe.....	40
2.1.2 L'incivilité et la qualité de l'expérience groupale	41
2.1.3 L'incivilité et la viabilité de l'équipe	43
2.2 La confiance interpersonnelle.....	45
2.2.1 La conceptualisation de la confiance	46
2.2.2 Le développement de la confiance au niveau de l'équipe	48
2.2.3 L'incivilité et la confiance	50
2.2.4 La confiance et l'efficacité des équipes.....	52
2.2.5 Le rôle médiateur de la confiance dans la relation entre l'incivilité et l'efficacité des équipes	54

Chapitre 3 : La méthodologie de recherche	56
3.1 La procédure	56
3.2 L'échantillon.....	61
3.3 La collecte de données et les instruments de mesure	62
3.3.1 L'incivilité	63
3.3.2 La confiance interpersonnelle.....	64
3.3.3 Le rendement d'équipe.....	65
3.3.4 La qualité de l'expérience groupale	66
3.3.5 La viabilité de l'équipe	66
3.3.6 La variable de contrôle.....	67
3.4 Les analyses statistiques	67
Chapitre 4 : Les résultats	69
4.1 Les analyses préliminaires.....	69
4.1.1 L'agrégation des données	69
4.1.2 Les analyses de cohérence interne	72
4.1.3 Les analyses factorielles confirmatoires.....	73
4.2 Les statistiques descriptives.....	74
4.3 La vérification des hypothèses de recherche.....	75
4.3.1 Les hypothèses de relation	76
4.3.2 Les hypothèses de médiation	77
4.4 La synthèse des résultats	81
Chapitre 5 : La discussion	83
5.1 Le rappel et l'interprétation des résultats	83
5.1.1 L'incivilité et la qualité de l'expérience groupale	84
5.1.2 L'incivilité, le rendement de l'équipe et la viabilité de l'équipe	85
5.1.3 L'incivilité et la confiance interpersonnelle.....	88
5.1.4 La confiance et les trois dimensions de l'efficacité des équipes	89
5.1.5 Le rôle médiateur de la confiance au niveau de l'équipe.....	90
5.2 Les forces méthodologiques de l'étude	91
5.4 Les limites méthodologiques de l'étude	92
5.5 Les avenues de recherche futures	94
5.6 Les implications pratiques.....	96

La bibliographie 101

Liste de des tableaux

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon.....	62
Tableau 2. Items de la grille d'observation des comportements d'incivilité.....	64
Tableau 3. Items de la mesure de la confiance interpersonnelle.....	65
Tableau 4. Items de la mesure du rendement de l'équipe.....	66
Tableau 5. Items de la mesure de la qualité de l'expérience groupale.....	66
Tableau 6. Items de la mesure de la viabilité de l'équipe.....	67
Tableau 7. Indices d'accords inter-juges.....	71
Tableau 8. Résultats des analyses de cohérence interne.....	72
Tableau 9. Résultats des analyses factorielles confirmatoires.....	73
Tableau 10. Résultats des analyses descriptives.....	75
Tableau 11. Résultats des analyses corrélationnelles.....	77
Tableau 12. Résultats des analyses acheminatoires.....	79

Liste des figures

Figure 1. Représentation des comportements néfastes en organisation.....	10
Figure 2. Typologie des comportements de déviance au travail.....	12
Figure 3. Représentation de la contagion de l'incivilité.....	17
Figure 4. Représentation de la contagion de l'incivilité par l'entremise des observateurs.....	18
Figure 5. Représentation de la spirale de l'incivilité.....	21
Figure 6. Modèle conceptuel.....	55
Figure 7. Représentation séquentielle de la simulation de gestion de projets.....	59
Figure 8. Synthèse des résultats du modèle de médiation.....	80

Remerciements

La rédaction de ce mémoire a représenté pour moi la dernière étape d'un long parcours académique. Il y a quelques années, l'idée de faire un mémoire de maîtrise n'était qu'un objectif à atteindre, qui semblait bien lointain. Aujourd'hui, la réalisation de ce mémoire marque le début d'une nouvelle étape dans ma vie. Cet accomplissement n'aurait toutefois pas été possible sans le support de nombreuses personnes.

J'aimerais d'abord remercier ma directrice de mémoire, Caroline Aubé, pour sa patience, sa compréhension et ses encouragements durant la rédaction de mon mémoire. Grâce à ses suivis personnalisés et ses précieux conseils, elle a su me garder motivée tout au long du processus. En plus, sa grande expertise m'a permis de me surpasser dans ce projet. Ce fût une expérience très enrichissante, je t'en remercie !

Je tiens également à remercier mes parents et ma sœur pour leur soutien à tous les niveaux, tout au long de mon parcours académique. Vous m'avez toujours encouragé à me dépasser et à ne pas abandonner. Grâce à votre support inconditionnel, j'ai réussi à atteindre mes objectifs.

Je voudrais aussi remercier tous mes amis qui m'ont encouragé à poursuivre mes études. En particulier, merci à Valéry, Ariel et Valérie pour le soutien moral qu'elles m'ont apporté durant la rédaction du mémoire. Sans votre écoute attentive, je n'en serais pas où j'en suis aujourd'hui. Merci à Arianne, à qui j'ai posé d'innombrables questions et avec qui j'ai toujours pu rire de mes soucis.

L'introduction

Au courant des dernières années, l'incivilité au travail est devenue un sujet d'intérêt, tant pour les chercheurs que pour les gestionnaires. De manière générale, l'incivilité représente des comportements qui transgressent les normes de respect dans les relations interpersonnelles. Elle est considérée comme le contraire du civisme, qui correspond au respect des normes et à l'adoption d'un code moral pour vivre en coopération (Andersson et Pearson, 1999). Concrètement, l'incivilité fait référence à des gestes ou des paroles qui sont perçus comme étant impolis (Porath, 2016). Selon Porath (2016), ce type de comportement est largement répandu à l'intérieur des entreprises nord-américaines.

Bien qu'il s'agisse d'un comportement de faible intensité, comparativement à des comportements plus graves comme les agressions interpersonnelles, les conséquences de l'incivilité sont loin d'être anodines. De nombreux chercheurs se sont notamment intéressés aux conséquences de l'incivilité à tous les niveaux d'analyse. Par exemple, l'incivilité a été associée à des conséquences négatives au niveau de la santé physique et psychologique des employés (Paulin et Griffin, 2016), de même qu'au niveau du rendement des employés (Cortina, Kabat-Farr, Magley, et Nelson, 2017; Schilpzand, De Pater, et Erez, 2016). En plus, au niveau organisationnel, l'incivilité est liée à des pertes de productivité (Doshy et Wang, 2014) et à des pertes financières (Porath, 2016). Comme l'incivilité se manifeste à travers les interactions entre les employés, il n'est pas surprenant qu'elle soit associée à une réduction de la collaboration entre les membres d'une équipe et ultimement, à une réduction du rendement des équipes (Porath, Foulk, et Erez, 2015).

Considérant ceci, l'incivilité au travail représente un phénomène particulièrement important à considérer pour les gestionnaires d'entreprises (Porath, 2016). En effet, les entreprises d'aujourd'hui se tournent de plus en plus vers un mode d'organisation du travail orienté vers la collaboration. Alors qu'auparavant, une grande proportion des tâches réalisées en organisation pouvait être complétée seule, il est aujourd'hui très fréquent que l'accomplissement du travail nécessite l'interaction et la participation de plusieurs employés (Nadal, Mañas, Bernadó, et Mora, 2015). D'ailleurs, le travail en équipe représente actuellement le mode d'organisation du travail le plus répandu (Mathieu, Gallagher, Domingo, et Klock, 2019). Il permet notamment aux entreprises d'augmenter leur productivité, leur

innovation et leur performance (Sharifirad, 2016). Toutefois, l'efficacité des équipes n'est pas garantie et dépend notamment des comportements adoptés par les membres lorsque ceux-ci interagissent dans l'accomplissement des tâches (Aubé et Rousseau, 2014). Dans ce contexte, le besoin de civisme au travail devient considérablement important.

De ce fait, bien que les conséquences de l'incivilité soient largement étudiées, force est de constater que très peu d'études s'intéressent aux conséquences de l'incivilité sur l'efficacité des équipes de travail. En effet, l'incivilité a généralement été étudiée au niveau individuel. À ce jour, la majorité des études ont porté sur les conséquences individuelles de l'incivilité (Schilpzand et al., 2016). Les études qui se penchent sur les conséquences de l'incivilité dans les équipes de travail sont donc peu nombreuses. Dans cette optique, les conséquences de l'incivilité dans un contexte d'équipe sont encore mal comprises. Ce mémoire permet donc d'approfondir les effets de l'incivilité sur le fonctionnement et l'efficacité des équipes de travail, à savoir dans quelle mesure, et comment, les comportements d'incivilité au niveau de l'équipe peuvent influencer l'efficacité des équipes.

À la lumière de ce qui précède, ce mémoire vise deux objectifs. D'abord, le premier objectif consiste à vérifier la relation entre l'incivilité et l'efficacité des équipes, dans le but d'enrichir les connaissances sur la relation entre ces deux concepts. D'une part, il est admis que l'incivilité peut devenir un phénomène collectif et générer des conséquences négatives (Paulin et Griffin, 2016, 2017). En démontrant si l'incivilité au niveau de l'équipe influence l'efficacité des équipes, cette étude permet d'élargir les connaissances sur les conséquences de l'incivilité à ce niveau d'analyse. D'autre part, il est admis que le succès des équipes n'est pas garanti, et qu'il importe de comprendre les facteurs qui peuvent l'influencer (Aubé et Rousseau, 2014). Ainsi, l'objectif de cette étude permet d'enrichir les connaissances quant aux facteurs qui influencent l'efficacité des équipes.

Le deuxième objectif de ce mémoire consiste à explorer un mécanisme explicatif potentiel de la relation entre l'incivilité et l'efficacité des équipes. De ce fait, cette étude identifie la confiance interpersonnelle au niveau de l'équipe comme variable médiatrice dans cette relation. La confiance représente, de manière générale, « le sentiment de sécurité par rapport au comportement à venir d'une tierce personne et la volonté d'agir sur la base des mots, actions et décisions de l'autre. » (Mansour, Saidani, Saihi, et Laaroussi, 2014 : 322). Le choix de la confiance interpersonnelle comme variable médiatrice repose sur le fait qu'elle est

considérée comme un aspect important des relations sociales (Costa, Roe, et Taillieu, 2001). D'autant plus, cette variable est liée aux autres variables de cette étude. D'une part, certains chercheurs ont proposé une relation négative entre l'incivilité et la confiance (Cameron et Webster, 2011; Scott, Restubog, et Zagenczyk, 2013; Sharifirad, 2016). Bien que ces résultats ne soient pas issus d'un contexte d'équipe, ils laissent entrevoir que l'incivilité dans les équipes risque de réduire la confiance. D'autre part, de nombreux chercheurs ont établi une relation positive entre la confiance au niveau de l'équipe et l'efficacité des équipes (Bergman, Small, Bergman, et Rentsch, 2010; Curşeu et Schruijer, 2010; Fry, Nyein, et Wildman, 2017). Dans cette optique, le deuxième objectif de ce mémoire est d'approfondir les connaissances quant à la manière dont l'incivilité peut influencer l'efficacité des équipes.

Afin d'atteindre ces objectifs, ce mémoire comporte cinq chapitres. En premier lieu, le chapitre 1 présente l'état des connaissances sur l'incivilité en milieu de travail et dans les équipes en particulier. La première partie de ce premier chapitre offre une vue d'ensemble sur l'incivilité. Les premières sections du chapitre 1 permettent de rendre compte du grand nombre d'études réalisées sur l'incivilité au niveau individuel et, par le fait même, du nombre peu élevé d'études sur les conséquences de l'incivilité d'équipe. Par la suite, la deuxième partie de ce chapitre présente des notions sur les équipes de travail pertinentes à cette étude. La dernière section du chapitre 1 offre un résumé des principaux constats issus de la revue de littérature et présente la question de recherche. En deuxième lieu, le chapitre 2 est consacré à la présentation du cadre conceptuel de cette étude. En plus de présenter les hypothèses de relation et de médiation du mémoire, ce chapitre approfondit le concept de confiance interpersonnelle. En troisième lieu, le chapitre 3 explique la méthodologie de recherche de cette étude. La procédure de collecte de données et la description de l'échantillon sont présentées. Par la suite, les méthodes de collecte de données et les instruments de mesure employés pour la collecte de données sont expliqués. En quatrième lieu, le chapitre 4 décrit les analyses statistiques. La première partie de ce chapitre présente les statistiques préliminaires et les statistiques descriptives. La deuxième partie de ce chapitre explique les analyses statistiques qui ont été réalisées dans l'optique de vérifier les hypothèses de relation et les hypothèses de médiation. En dernier lieu, le chapitre 5 offre un résumé des principaux résultats de l'étude. Les résultats de l'étude sont interprétés et leurs apports théoriques sont présentés. Par la suite, les forces et les limites de l'étude sont décrites. Des avenues de recherche futures sont également proposées. Pour terminer, ce dernier chapitre propose des

recommandations d'une part, pour prévenir l'incivilité en organisation, et d'autre part, pour intervenir face à l'incivilité dans les équipes.

Chapitre 1 : L'état des connaissances sur l'incivilité au travail et l'efficacité des équipes

Le premier chapitre de ce mémoire présente les deux principaux concepts à l'étude, soit l'incivilité et l'efficacité des équipes de travail. Ce chapitre a comme objectif de dresser l'état des connaissances actuelles sur l'incivilité en milieu organisationnel. Plus particulièrement, l'accent est mis sur l'incivilité dans les équipes de travail. Le chapitre 1 se divise en trois grandes parties.

La première partie de ce chapitre présente en détail les fondements théoriques de l'incivilité au travail, c'est-à-dire, sa définition, son développement, ses antécédents et ses conséquences. Ensuite, la deuxième partie du chapitre 1 porte sur les équipes de travail. Une définition des équipes de travail y est présentée. Puis, une conceptualisation de l'efficacité des équipes est expliquée. La dernière partie de ce premier chapitre présente la problématique de recherche entourant le fait que peu d'études à ce jour ont porté sur l'incivilité au niveau des groupes, et qu'à notre connaissance, aucune étude n'approfondit la relation entre l'incivilité et l'efficacité des équipes, en tant que construit multidimensionnel.

1.1 L'incivilité au travail

Afin de représenter adéquatement le phénomène de l'incivilité au travail, les prochaines sections abordent brièvement l'historique de l'incivilité en tant que concept dans la littérature scientifique. De plus, l'envergure de ce phénomène en milieu organisationnel est expliquée. Dans les sections qui suivent, une description détaillée de l'incivilité est présentée. Ces sections fournissent également une description des comportements organisationnels négatifs qui sont similaires à l'incivilité. Ces sections sont présentées dans l'optique de mettre en lumière les caractéristiques qui distinguent l'incivilité de ces comportements. Par la suite, deux phénomènes liés à l'incivilité sont décrits, à savoir la contagion et la spirale de l'incivilité. Ces explications permettent de comprendre comment l'incivilité peut se développer à l'intérieur des groupes. Enfin, les dernières sections exposent les principales causes et les principaux impacts de l'incivilité.

1.1.1 L'origine du concept d'incivilité au travail

L'intérêt que portent les chercheurs aux comportements néfastes en organisation n'est pas nouveau. Avant de devenir un sujet d'intérêt spécifique en sciences de la gestion, l'incivilité était auparavant considérée comme étant un exemple de ce type de comportement (Lugosi, 2019). De manière générale, les comportements néfastes représentent toute forme de comportement qui est potentiellement nuisible pour l'organisation et les employés (Griffin et Lopez, 2005). Ainsi, cette vaste catégorie inclut plusieurs concepts, dont la déviance organisationnelle. Le concept de comportements de déviance, de son côté, représente un ensemble de comportements de même nature, et se définit comme « une divergence face aux normes et standards habituels de comportement » (Lugosi, 2019 : 83, traduction libre). De ce fait, au courant des années '90, divers chercheurs s'y sont intéressés pour évaluer les impacts des comportements de déviance organisationnelle et pour développer des modèles et des typologies de ces comportements. Dans ce contexte, le concept d'incivilité au travail a été étudié de manière spécifique pour la première fois par Andersson et Pearson en 1999. Tout en considérant qu'il s'agit d'un comportement néfaste en organisation, ces derniers ont plus spécifiquement conceptualisé l'incivilité comme étant une forme légère de comportements déviants.

Cela dit, bien que les comportements incivils soient associés aux comportements de déviance en organisation, de nombreuses études se concentrent aujourd'hui spécifiquement sur l'incivilité. L'incivilité réfère à des comportements interpersonnels qui se rapprochent de l'impolitesse et du manque de respect en organisation (Porath, 2016). De ce fait, l'incivilité est aujourd'hui reconnue comme un concept possédant ses propres particularités qui le distinguent des autres comportements déviants. Il est donc possible de l'étudier afin d'apporter des éclaircissements sur ses impacts avec davantage de spécificité qu'auparavant.

1.1.2 La prévalence et l'importance de l'incivilité

Au courant des dernières années, de nombreux chercheurs se sont intéressés à la prévalence de l'incivilité en organisation. Notamment, Paulin et Griffin (2017) soulignent que la prévalence de l'incivilité au travail est élevée en comparaison à de nombreux autres comportements

déviant au travail. Dans le même ordre d'idées, Porath (2015) considère que la prévalence de l'incivilité a plus que doublé au cours des 20 dernières années. En effet, trois sondages menés en 1998, 2005 et 2011 ont respectivement révélé que le quart, le double et plus que le double des répondants affirmait vivre de l'incivilité au moins une fois par semaine. De plus, divers chercheurs rapportent les résultats d'études conduites par Porath et Pearson (2013) au Canada et aux États-Unis. Ces études indiquent que 98% des travailleurs affirment avoir déjà subi de l'incivilité au travail, et que 50% des individus observent au moins hebdomadairement de l'incivilité dans leur entourage professionnel (Fouk, Woolum, et Erez, 2016; Schilpzand et al., 2016; Taylor, Bedeian, Cole, et Zhang, 2017). Conséquemment, il apparaît évident que l'incivilité au travail représente un phénomène grandissant dans les sociétés nord-américaines.

Compte tenu de ce qui précède, depuis les deux dernières décennies, l'incivilité a suscité beaucoup d'intérêt, largement en raison des conséquences néfastes qu'elle engendre. En effet, il est admis que les comportements déviants en organisation, dont l'incivilité, engendrent des conséquences au niveau individuel, groupal, organisationnel et sociétal (Porath, 2015). À cet égard, l'incivilité a été rapportée dans la littérature comme étant liée à de nombreux effets négatifs pour les employés sur les plans psychologique et interpersonnel. Parmi les effets psychologiques, il est possible de retrouver une relation entre l'incivilité et des niveaux élevés d'épuisement professionnel, de même qu'une volonté accrue de vouloir quitter l'organisation (Taylor et al., 2017). Dans le même ordre d'idées, l'incivilité est associée à un niveau plus élevé de stress au travail (Porath, 2016). Dans les équipes de travail, il a été démontré que l'incivilité nuit grandement à la collaboration entre les membres. Notamment, les membres d'équipes inciviles se partagent moins d'informations pertinentes à l'accomplissement des tâches (Porath et al., 2015; Sharifirad, 2016). Considérant ceci, au niveau organisationnel, il est estimé que l'incivilité au travail est susceptible d'engendrer des coûts allant jusqu'à 14 000\$ par année, par employé, en raison des distractions et des préoccupations que l'incivilité provoque chez les employés, et des projets qui peuvent être retardés (Matthews et Ritter, 2016; Paulin et Griffin, 2017; Schilpzand et al., 2016). Au niveau sociétal, il est estimé que le stress au travail coûte près de 500 milliards de dollars annuellement à l'économie américaine. Ces coûts proviennent notamment des journées de travail perdues, des accidents de travail et des frais médicaux qui sont dus au stress. Compte tenu de la relation étroite entre l'incivilité et le stress au travail, l'incivilité coûte cher à la société (Porath, 2016).

En somme, l'incivilité au travail semble avoir de nombreuses conséquences néfastes sur les employés des organisations. En plus, celle-ci engendre des coûts monétaires, tant pour les entreprises que pour la société. Conséquemment, l'incivilité s'avère un sujet pertinent et important à étudier en sciences de la gestion.

1.1.3 La définition de l'incivilité et ses manifestations

De nombreux chercheurs emploient la définition de l'incivilité au travail proposée par Andersson et Pearson en 1999 (Beattie et Griffin, 2014; Blau et Andersson, 2005; Cameron et Webster, 2011; Caza et Cortina, 2007; Itzkovich et Heilbrunn, 2016; Jawahar et Schreurs, 2018; Matthews et Ritter, 2016; Reich et Hershcovis, 2015; Reio et Ghosh, 2009; Taylor et al., 2017; Torkelson, Holm, Bäckström, et Schad, 2016). Selon ces chercheurs, l'incivilité est « un comportement de faible intensité avec une intention ambiguë de causer du tort à l'autre et qui transgresse les normes organisationnelles de respect mutuel » (Andersson et Pearson, 1999 : 457, traduction libre). Cette définition accorde une importance particulière aux normes, puisque celles-ci peuvent différer d'une organisation à l'autre. Les normes de respect mutuel représentent une compréhension morale partagée entre les employés. De ce fait, comme ces normes diffèrent d'une organisation à l'autre, un comportement est considéré incivil lorsqu'il les transgresse (Andersson et Pearson, 1999). Dans le même ordre d'idées, Cortina et al. (2017) considèrent l'incivilité comme des « actes impolis, condescendants, et d'ostracisme qui transgressent les normes organisationnelles de respect, mais qui apparaissent banals » (2017 : 299, traduction libre). Ainsi, bien que les définitions présentées ne soient pas identiques, elles sont similaires et complémentaires.

Ces définitions permettent d'englober de nombreux comportements considérés comme incivils en organisation. Notamment, Anderson et Pearson (1999) précisent que les comportements d'incivilité sont caractérisés par de « l'impolitesse, de la discourtoisie et une démonstration de manque de considération pour les autres. » (Andersson et Pearson, 1999 : 457, traduction libre). De leur côté, Caza et Cortina (2007) décrivent l'incivilité comme des remarques condescendantes et des gestes impolis, tandis que Matthews et Ritter (2016) présentent des exemples de comportements incivils, tels qu'un manque d'attention portée aux intérêts et opinions d'autrui, le fait d'interrompre un collègue, d'ignorer quelqu'un ou

d'éviter de parler à quelqu'un. En outre, Matthews et Ritter (2019) ajoutent que l'incivilité peut se manifester par l'utilisation d'un jargon professionnel qui exclut les autres et par le fait délaissé les tâches ingrates aux autres. De son côté, Porath (2016) rapporte des exemples de comportements incivils fréquents en organisation, tels que s'éloigner d'une conversation par manque d'intérêt et répondre à des appels durant une réunion. De plus, l'incivilité peut se manifester par des comportements tels que répandre des rumeurs sur les autres, quitter en laissant le lieu de travail désordonné, envoyer des courriels désagréables à ses collègues, annuler des décisions sans donner d'explications et s'adresser à un collègue de manière peu professionnelle (Blau et Andersson, 2005).

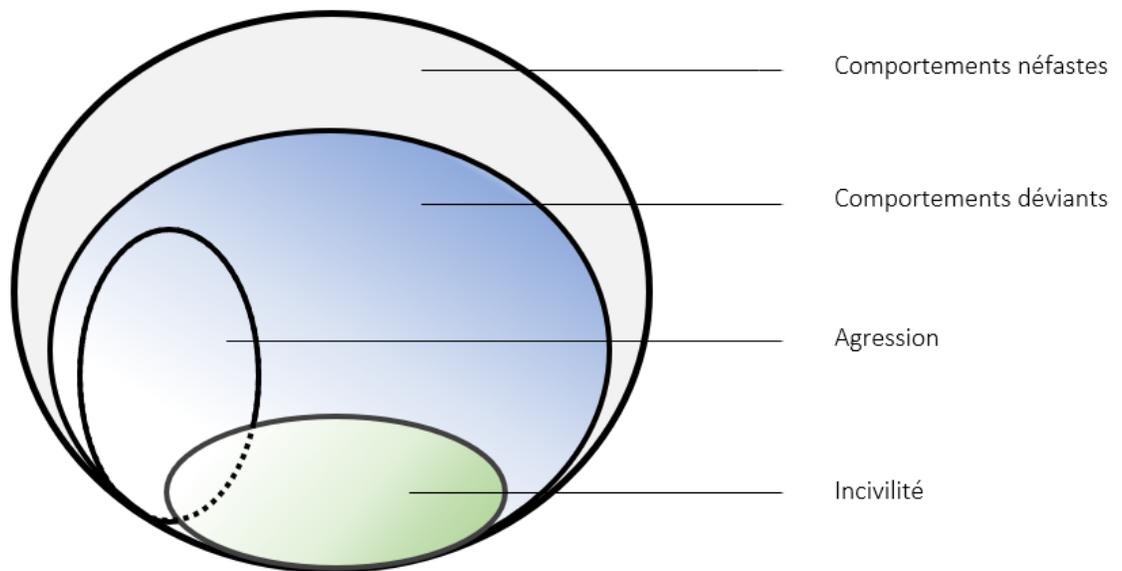
1.1.4 L'incivilité et les comportements néfastes en organisation

Tel que mentionné précédemment, l'incivilité représente un exemple de la catégorie de comportements néfastes en organisation. Outre l'incivilité, cette catégorie inclut d'autres comportements, dont l'agression, l'abus, l'inconduite, la violence (Griffin et Lopez, 2005), les comportements antisociaux, la déviance organisationnelle et les comportements contreproductifs (Lugosi, 2019). De ce fait, il est généralement admis par divers chercheurs que la littérature scientifique relative aux comportements néfastes en organisation manque de cohérence (Griffin et Lopez, 2005; Lugosi, 2019; Robinson et Bennett, 1995; Schilpzand et al., 2016). Bien que les concepts qui lui sont associés puissent être similaires à certains égards, ceux-ci comportent également des différences dans leurs définitions, qui ne sont pas toujours spécifiées (Griffin et Lopez, 2005). Plus particulièrement, ces concepts font tous référence à des aspects négatifs du comportement en organisation, mais différent quant à leur objet et leur portée (Lugosi, 2019). De plus, de nombreuses approches différentes ont été proposées pour classer les concepts qui sont inclus dans cette vaste catégorie, rendant l'étude des comportements néfastes en organisation complexe (Griffin et Lopez, 2005). En conséquence, l'enchevêtrement terminologique qui caractérise la documentation existante sur les comportements néfastes dans les organisations nuit à l'avancement des connaissances (Griffin et Lopez, 2005).

Dans ce contexte, il importe de préciser l'approche adoptée dans ce mémoire, soit la conceptualisation proposée par Andersson et Pearson (1999). Tel que mentionné

précédemment, ces chercheurs conceptualisent les comportements néfastes en organisation comme un ensemble qui inclut la catégorie des comportements de déviance en organisation. Cette catégorie, quant à elle, englobe l'agression et l'incivilité. Dans cette optique, l'incivilité et l'agression sont vus à la fois comme des comportements qui se chevauchent, mais qui comportent également des caractéristiques qui leur sont propres. Une représentation de cette approche se trouve à la figure 1.

Figure 1 : Représentation des comportements néfastes en organisation



Source : traduit et adapté de Andersson et Pearson (1999)

La conceptualisation d'Andersson et Pearson (1999) conçoit également que les comportements d'incivilité puissent évoluer en comportements d'agression dans certains contextes. En somme, l'incivilité est considérée comme un comportement de déviance organisationnelle qui possède des similarités avec l'agression, mais qui possède toutefois certaines particularités qui la distinguent.

La prochaine section présente donc une typologie des comportements de déviance en organisation qui est compatible avec l'approche d'Andersson et Pearson (1999). Cette typologie est présentée dans le but d'offrir un cadre de référence pour comprendre les comportements de déviance en organisation et pour situer l'incivilité de manière plus

spécifique dans cette catégorie. De plus, dans la section suivante, l'agression au travail est décrite en comparaison à l'incivilité afin de distinguer ces deux concepts et afin d'expliquer comment ils sont liés.

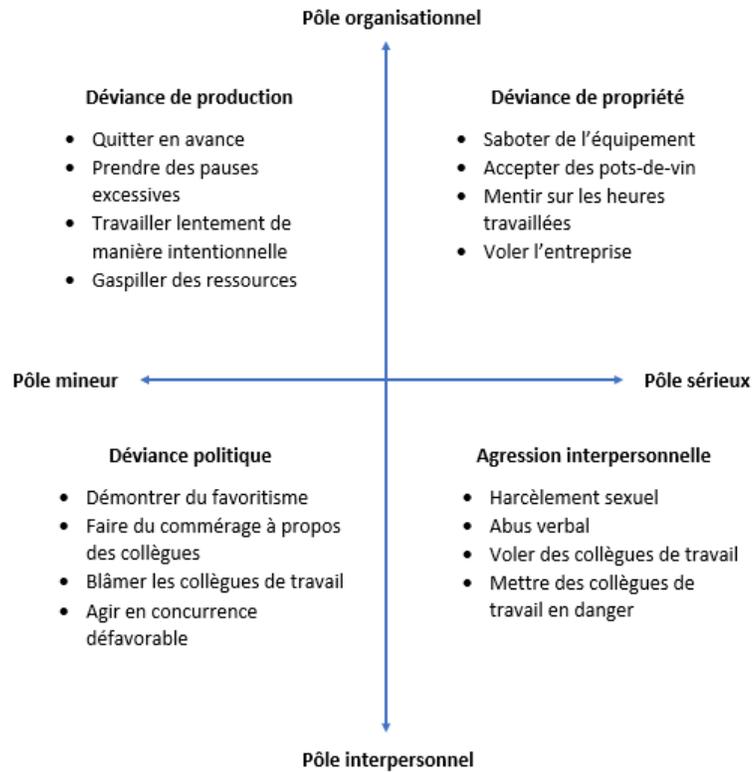
1.1.4.1 La typologie de comportements de déviance en organisation

Selon Robinson et Bennett, la déviance au travail se définit comme « un comportement volontaire qui transgresse significativement les normes organisationnelles et ce faisant, menace le bien-être de l'organisation, de ses membres, ou les deux. » (Robinson et Bennett, 1995 : 556, traduction libre). Cette définition sous-tend une importance accordée au contexte social, puisqu'il est admis que les normes organisationnelles découlent du groupe de référence, et ne font pas nécessairement référence à un standard moral universel. Plus précisément, la typologie de Robinson et Bennett (1995) conçoit les comportements de déviance selon deux dimensions, soit la cible du comportement et la portée du comportement. Ces deux dimensions présentent chacune un axe avec deux pôles, ce qui donne lieu à quatre cadrans distincts. La dimension de cible du comportement varie du pôle organisationnel au pôle interpersonnel, tandis que la portée du comportement varie du pôle mineur au pôle sérieux. Les quatre cadrans de comportements sont donc la déviance de production (cible organisationnelle, portée mineure), la déviance de propriété (cible organisationnelle, portée sérieuse), la déviance politique (cible interpersonnelle, portée mineure) et l'agression personnelle (cible interpersonnelle, portée sérieuse). Cette typologie est représentée à la figure 2, se trouvant à la page 12.

Concrètement, la typologie propose que les comportements à cible interpersonnelle se représentent à travers les cadrans de déviance politique et d'agression personnelle. Le premier réfère à un comportement d'interaction sociale qui place autrui dans une position désavantageuse personnellement ou politiquement. Le deuxième réfère à un comportement plus sérieux, nocif, se produisant de manière agressive ou hostile envers l'autre (Robinson et Bennett, 1995). Ainsi, la catégorie de déviance politique correspond à de l'incivilité. En effet, cette catégorie fait référence à des comportements de faible intensité, dont l'intention derrière le comportement est ambiguë (Blau et Andersson, 2005). De ce fait, la typologie de

Robinson et Bennett (1995) est pertinente pour offrir un cadre de référence pour distinguer l'incivilité des autres formes de comportement de déviance organisationnelle. Notamment, l'incivilité se distingue des formes de comportements de déviance organisationnelle qui auraient comme cible l'organisation.

Figure 2 : Typologie des comportements de déviance au travail



Source : traduit et adapté de Robinson et Bennett (1995)

1.1.4.2 L'incivilité et l'agression au travail

Il a été expliqué précédemment que l'incivilité et l'agression au travail peuvent être considérées comme faisant partie de la plus vaste catégorie de comportements de déviance en organisation. Afin de bien comprendre le lien entre ces deux concepts, il importe de définir l'agression.

Selon Neuman et Baron (1998), l'agression au travail regroupe « toute forme de comportement où les individus tentent de nuire aux autres au travail et à leur organisation » (Neuman et Baron, 1998 : 393, traduction libre). Cette définition englobe deux catégories, soit l'expression d'hostilité et l'obstructionnisme. L'expression d'hostilité représente des comportements de nature verbale, tels que ridiculiser quelqu'un, et des comportements de nature symbolique, tels que des expressions faciales. L'obstructionnisme, quant à lui, réfère à des comportements qui entravent le travail des autres ou qui limitent l'organisation dans sa capacité à atteindre ses objectifs. Un exemple spécifique de ce type de comportement serait de délibérément refuser de fournir aux autres les ressources nécessaires à l'accomplissement de leur travail (Neuman et Baron, 1998).

Dans cette perspective, en comparaison à l'incivilité, Andersson et Pearson (1999) considèrent l'agression comme plus manifeste et claire quant à l'intention de nuire à l'autre. L'aspect ambigu de l'intention et la faible intensité de l'incivilité sont d'ailleurs des aspects très importants qui permettent de distinguer l'incivilité d'autres formes de comportements déviants en organisation (Andersson et Pearson, 1999; Schilpzand et al., 2016). Concrètement, l'incivilité constitue une forme de déviance organisationnelle plus subtile et dont l'intention de nuire est incertaine aux yeux de l'instigateur, la victime ou l'observateur. En effet, l'instigateur peut ne pas être conscient de causer du tort, ou en être conscient, mais l'expliquer par une cause externe, telle que le manque de temps (Andersson et Pearson, 1999). L'intention de nuire dans un contexte de comportement incivil est donc ambiguë, contrairement à l'agression, dont l'intention de causer du tort à l'autre est manifeste.

Cela dit, bien que l'incivilité et l'agression se distinguent au niveau de l'intensité et de l'intention des comportements qui leur sont associés, Andersson et Pearson (1999) proposent que l'incivilité peut mener graduellement à des comportements d'agression lorsque se produit l'effet d'escalade d'interactions négatives. De manière générale, ces chercheurs proposent que lorsque des individus sont la cible ou les observateurs d'un comportement d'incivilité, ceux-ci ont tendance à se venger. Le comportement de vengeance est alors dirigé vers l'instigateur, et se manifeste généralement avec davantage d'intensité (Andersson et Pearson, 1999). De plus, l'intention de nuire est plus claire que le comportement vécu ou observé précédemment (Torkelson et al., 2016). Cet effet se rapporte à ce que Andersson et Pearson (1999) ont nommé

la spirale d'incivilité. Cet effet d'amplification de l'incivilité dépend toutefois de certains facteurs individuels et contextuels, et n'apparaît ainsi que sous certaines conditions.

1.1.5 La conceptualisation dynamique de l'incivilité

L'incivilité est un construit qui est reconnu comme se produisant minimalement entre deux personnes (Andersson et Pearson, 1999). Effectivement, un comportement est considéré comme incivil ou non, dépendamment de la perception de l'interlocuteur (Cortina et al., 2017). Le cas échéant, cette interaction peut mener ce dernier à répliquer de manière incivile (Fouk et al., 2016). Considérant ceci, la succession des échanges incivils dépend en grande partie de la perception et des répliques des parties impliquées dans l'interaction (Cortina et al., 2017; Fouk et al., 2016).

Compte tenu de ce qui précède, afin de comprendre l'incivilité et son développement, certains chercheurs s'appuient sur la théorie de l'échange social, puisqu'elle permet de comprendre l'incivilité selon une logique dynamique. Plus particulièrement, cette théorie analyse l'incivilité en fonction des échanges interpersonnels ayant lieu entre deux ou plusieurs individus (Cameron et Webster, 2011; Itzkovich et Heilbrunn, 2016). La théorie de l'échange social permet également de comprendre deux phénomènes associés à l'incivilité, soit la contagion de l'incivilité et la spirale de l'incivilité. La contagion réfère à la propension à adopter des comportements négatifs après avoir été exposé à de tels comportements (Fouk et al., 2016; Robinson et O'leary-Kelly, 1998), tandis que la spirale concerne l'effet d'escalade, où les comportements d'incivilité émis par les différentes parties en interaction deviennent plus intenses et manifestes au fil des échanges (Andersson et Pearson, 1999). De ce fait, les prochaines sections présentent d'abord les fondements théoriques de la théorie de l'échange social. Par la suite, la contagion de l'incivilité et la spirale de l'incivilité sont expliquées et analysées sous l'angle de cette même théorie.

1.1.5.1 La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social a été développée par différents chercheurs, dont Homans en 1958, Gouldner en 1960 et Blau en 1964 (Cropanzano et Mitchell, 2005). Aujourd'hui

considérée comme un paradigme, cette théorie offre un cadre de référence intéressant pour comprendre comment les interactions entre deux parties, comprises sous l'angle d'échanges de ressources, peuvent permettre le développement de relations (Cropanzano et Mitchell, 2005; Porter, 2018).

Plus concrètement, la théorie de l'échange social propose que lors d'une interaction entre deux parties, un échange social positif de la part d'une des personnes tend à générer une réponse positive de la part de l'autre (Cropanzano et Mitchell, 2005). Ces échanges sont régulés par une règle de réciprocité, impliquant qu'il doit y avoir une interdépendance dans les échanges, c'est-à-dire, que les échanges soient bidirectionnels. Cette règle implique que les deux parties dans l'interaction devraient donner et recevoir au fil des échanges (Cropanzano et Mitchell, 2005). Ainsi, selon cette théorie, lorsqu'une personne donne une ressource à une autre, cette dernière ressent une pression à lui donner une ressource également (Cameron et Webster, 2011; Cropanzano et Mitchell, 2005). Dans un échange social, les ressources dites non-matérielles peuvent être des comportements ou des ressources sociales ayant de la valeur, tels que des conseils, de l'aide, de l'attention, de la gratitude, de l'approbation sociale, de l'affection et du respect (Cameron et Webster, 2011). De ce fait, selon ce principe de réciprocité des échanges, lorsqu'un premier comportement est émis, et que le comportement qui y répond est réciproque, d'autres interactions de nature similaire sont initiées et génèrent un cycle qui se renforce au fil des échanges. À travers ces échanges de ressources, les parties impliquées peuvent ainsi développer des relations de qualité, basées sur la confiance (Cropanzano et Mitchell, 2005; Porter, 2018). Effectivement, cette théorie stipule que les individus sont amenés à effectuer un calcul de coûts-bénéfices quant aux ressources sociales qu'ils donnent, en comparaison à celles qu'ils reçoivent. Ce calcul peut ainsi générer une perception d'équilibre dans les échanges, ou au contraire, une perception de non-équilibre. Sur le long-terme, ces échanges peuvent graduellement affecter la qualité des relations, et donc des échanges futurs (Cameron et Webster, 2011).

Cela dit, bien que la théorie de l'échange social soit généralement employée pour expliquer le développement de relations positives à travers des échanges positifs et réciproques entre les parties, celle-ci s'applique également à des échanges négatifs. Il s'agit alors de la réciprocité négative, où une action perçue comme négative tend à être répliquée par une action négative (Cameron et Webster, 2011; Greco, Whitson, O'boyle, Wang, et Kim, 2019). Dans cette

optique, les répliques ne sont pas basées sur les bénéfices à rendre à l'autre, mais plutôt sur le fait de lui causer du tort (Greco et al., 2019). Ce principe permet de dresser le lien avec l'incivilité. En effet, la réciprocité négative porte une personne ayant perçu un comportement incivil à y répondre de manière équivalente. Ainsi, la théorie de l'échange social explique qu'une interaction perçue comme injuste et non-équitable par une personne incite celle-ci à agir de manière incivile dans certains contextes, ce qui peut engendrer des échanges incivils (Cameron et Webster, 2011).

1.1.5.2 L'incivilité comme phénomène de groupe et l'effet de contagion

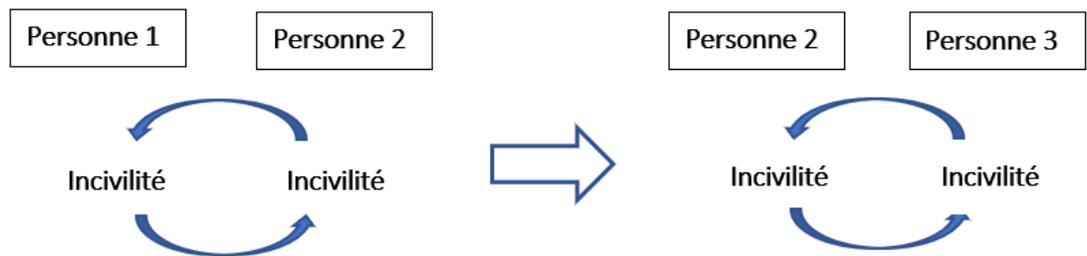
Dans leur modèle, Andersson et Pearson (1999) décrivent le phénomène de l'effet de contagion de l'incivilité comme une interaction incivile qui peut avoir des répercussions sur plusieurs personnes. Concrètement, l'effet de contagion de l'incivilité se produit lorsque les comportements incivils tendent à se répandre par l'entremise des individus impliqués dans l'interaction incivile, de même que par les observateurs (les tiers parties de l'interaction incivile). Ainsi, les individus qui sont témoins d'une interaction incivile sont susceptibles d'agir eux-mêmes de manière incivile auprès d'autres individus non impliqués dans l'interaction initiale (Andersson et Pearson, 1999; Cortina et al., 2017).

La théorie de l'échange social apporte des explications à ce phénomène. Tel qu'expliqué précédemment, selon la règle de réciprocité, un comportement négatif est généralement répondu par un comportement négatif, conformément au principe d'équité dans les relations (Cameron et Webster, 2011; Greco et al., 2019; Itzkovich et Heilbrunn, 2016). Néanmoins, certaines personnes impliquées dans un échange négatif tendent à reproduire l'expérience vécue en ciblant une tiers partie (Greco et al., 2019). Plus particulièrement, face à un comportement incivil, il est possible que les parties impliquées aient tendance à rétablir la justice auprès de l'instigateur, de même qu'auprès d'individus non impliqués dans l'échange initial (Greco et al., 2019).

Conformément à ces notions, Foulk et al. (2016), ont démontré que l'effet de contagion de comportements négatifs peut se faire ressentir même après une seule exposition à un comportement incivil. Selon ces chercheurs, cet effet se produit lorsque l'incivilité active des cognitions liées à l'impolitesse et influence le comportement (Foulk et al., 2016; Schilpzand et

al., 2016). Foulk et al. (2016) ont d'ailleurs démontré empiriquement la présence de cet effet. Dans leur étude, les membres qui avaient vécu une interaction incivile avec une personne étaient ensuite impolis envers une autre personne dans une situation subséquente; l'impolitesse de la personne 1 envers la personne 2 entre ainsi en cause dans l'impolitesse de la personne 2 envers la personne 3. Une représentation de l'effet de contagion se trouve à la figure 3.

Figure 3 : Représentation de la contagion de l'incivilité

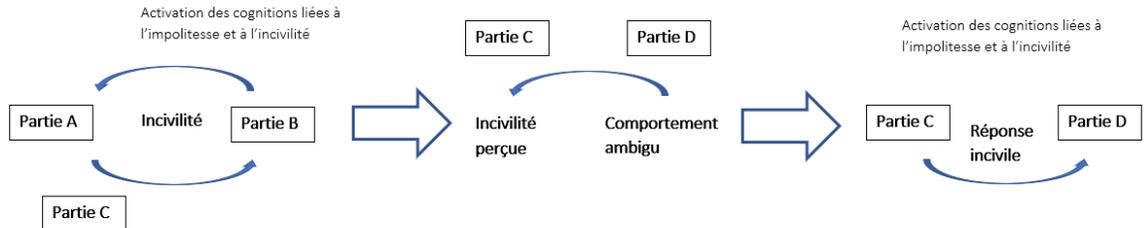


Source : inspiré du modèle de Foulk et al. (2016)

Une explication proposée par Foulk et al. (2016) à l'effet de contagion se trouve au niveau des processus inconscients. Ces processus automatiques ont trait à l'activation des associations dans le réseau mental des observateurs d'incivilité. Cette proposition se base sur la théorie des réseaux associatifs (« *associative network theory* »), qui stipule que les concepts sémantiques d'une personne sont organisés de manière structurée dans le réseau mental et sont liés entre eux. Spécifiquement, les concepts qui sont liés entre eux sont également plus près les uns des autres. Lorsqu'un concept est activé, son activation se répand dans le réseau, de manière plus forte pour les concepts les plus près (Foulk et al., 2016). En lien avec l'effet de contagion de l'incivilité, lorsqu'une personne perçoit un comportement impoli, qu'elle en soit la cible ou non, le concept d'impolitesse est activé, et active également les concepts qui lui sont liés. L'activation de ces concepts les rend alors plus accessibles. Ceci peut influencer l'interprétation de la situation et des situations subséquentes. La perception se trouve biaisée, puisque la personne en question a tendance à percevoir davantage d'impolitesse et d'incivilité dans son environnement. Ainsi, le fait d'avoir été la cible ou le témoin d'incivilité peut porter un individu à agir de manière incivile dans ses interactions futures. Cet effet est particulièrement pertinent

dans la compréhension de l'incivilité puisque celle-ci correspond à des situations sociales ambiguës (Fouk et al., 2016). Une représentation de l'effet de contagion par l'entremise des observateurs se trouve à la figure 4.

Figure 4 : Représentation de la contagion de l'incivilité par l'entremise des observateurs



Source : inspiré du modèle de Fouk et al. (2016)

À la lumière de ce qui précède, l'effet de contagion de l'incivilité peut également avoir des effets importants sur un groupe. En effet, le principe des échanges réciproques entre différentes parties dans un contexte d'incivilité soutient la proposition que les membres d'un groupe puissent agir eux-mêmes de manière incivile, suivant une exposition à ce type de comportement. Progressivement, ces comportements peuvent favoriser un climat incivil (Paulin et Griffin, 2017). Une explication à ce phénomène réside dans les normes du groupe. Selon Paulin et Griffin (2017), un climat incivil se développe lorsque les normes du groupe encouragent les comportements d'incivilité. En effet, lorsqu'il est question de comportements négatifs en organisation, les membres d'un groupe peuvent interpréter les événements à partir de leur environnement social, et orienter leur propre comportement suivant les normes et les conséquences comportementales qui en découlent. Spécifiquement, les membres d'un groupe voient les conséquences qui suivent différents comportements négatifs, et en viennent à comprendre lesquels sont tolérés (Glomb et Liao, 2003). En d'autres termes, les membres d'un groupe, puisqu'ils se retrouvent au sein du même environnement, perçoivent les mêmes indices sociaux, ce qui les amène à considérer certains comportements négatifs comme acceptables et à s'y adapter (Robinson et O'leary-Kelly, 1998). Dans ce contexte, il est admis que de manière générale, les comportements négatifs à l'intérieur d'un groupe tendent à se répandre à l'ensemble des membres (Robinson et O'leary-Kelly, 1998).

Ces explications de l'effet de contagion sont particulièrement pertinentes pour comprendre l'incivilité en groupe. Conformément à l'explication de l'activation des concepts liés à l'incivilité dans le réseau mental, il semble exister un aspect latent à l'incivilité. Effectivement, les effets négatifs d'une exposition à l'incivilité peuvent se faire ressentir longuement après son occurrence; même si l'activation d'un concept lié à l'impolitesse se dégrade avec le temps, l'environnement et le contexte peuvent le réactiver facilement et ainsi contribuer à la contagion de l'incivilité (Fouk et al., 2016). De plus, tel qu'expliqué précédemment, l'environnement social dans lequel se trouve un groupe influence grandement les comportements des membres, et tend à produire une homogénéité dans la manière dont les membres se traitent les uns les autres (Griffin, 2010). Considérant ceci, il est possible d'avancer que les comportements d'incivilité dans un groupe sont à risque de se répandre en fonction de divers mécanismes, que ce soit par l'entremise d'échanges incivils entre deux parties, qui suscitent des comportements incivils immédiats ou latents chez les autres membres, ou par le fait que les membres se conforment à une norme incivile de groupe. Les impacts de l'incivilité dans un groupe peuvent donc se faire ressentir tant sur le court-terme que sur le long-terme (Fouk et al., 2016). Ainsi, l'analyse de ce type de comportement au niveau du groupe est importante (Robinson et O'leary-Kelly, 1998).

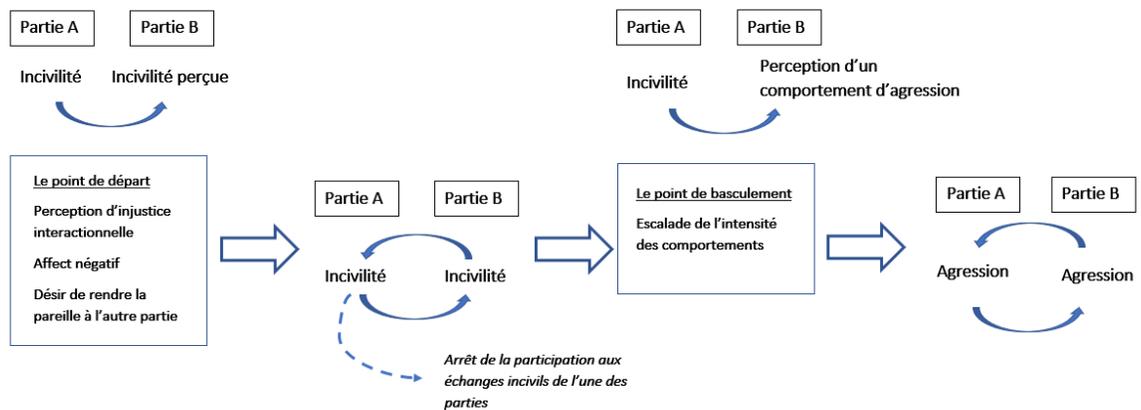
1.1.5.3 La spirale de l'incivilité

La spirale de l'incivilité est un phénomène largement reconnu dans la littérature scientifique, bien que peu d'auteurs l'aient validé empiriquement (Schilpzand et al., 2016). De manière générale, ce phénomène représente les situations où des échanges incivils s'intensifient jusqu'à devenir des comportements d'agression (Andersson et Pearson, 1999; Cortina et al., 2017). La spirale de l'incivilité peut être comprise en regard du principe de réciprocité négative. Bien que ce principe de la théorie de l'échange social soit généralement appliqué à des échanges réciproques, c'est-à-dire, qui sont de même intensité, les travaux de Greco et al. (2019) ont démontré que dans certains contextes, les individus tendent à répondre aux interactions négatives avec davantage d'intensité. Les réponses comportementales de plus grande intensité se produisent habituellement lorsque les échanges incivils sont fréquents ou viennent à augmenter en fréquence.

À cet égard, selon le modèle d'Andersson et Pearson (1999), un aspect important pour la compréhension de la spirale d'incivilité se trouve au niveau du point de départ. Concrètement, le point de départ de la spirale représente le moment où l'une des personnes dans l'interaction perçoit un comportement qui transgresse les normes de respect mutuel (Andersson et Pearson, 1999) et perçoit ce comportement comme incivil (Cameron et Webster, 2011). La particularité de l'incivilité dans ce contexte se rapporte à l'aspect ambigu de l'intention de l'instigateur. Dans cette perspective, la transgression des normes est déterminée par la perception de l'interlocuteur, et non le fait que le comportement soit incivil en soi. Cette perception détermine la réaction de l'interlocuteur (Cameron et Webster, 2011). En fait, lorsqu'un employé considère qu'un autre ne respecte pas les normes concernant les comportements attendus, la considération pour les autres, ou la politesse, cet employé tend à percevoir un acte d'injustice interactionnelle à son propre égard. Cette perception génère un affect négatif, qui stimule le désir de rendre la pareille à l'autre afin de rétablir la justice (Andersson et Pearson, 1999).

Plus particulièrement, le phénomène de spirale d'incivilité représente le fait qu'un employé, ayant été la cible d'un comportement incivil de la part d'un collègue, tend à répondre à ce collègue de manière similaire. Le collègue en question, face à la réplique d'incivilité, répond également par un comportement incivil, et ainsi de suite. L'intensité des comportements peut donc augmenter au fur et à mesure, jusqu'à atteindre le point de basculement (« *tipping point* »), où les parties impliquées dans l'échange se témoignent des comportements correspondant davantage à de l'agression et de la violence (Cortina et al., 2017). Cet effet réfère à l'escalade de l'incivilité (Miner et al., 2018). Concrètement, la spirale d'incivilité est en lien avec les antécédents de l'incivilité, où les victimes d'incivilité tendent à devenir eux-mêmes des instigateurs d'incivilité. Notamment, la relation victime-instigateur doit être perçue comme fluide, où un employé est victime, puis instigateur, puis victime à nouveau (Cortina et al., 2017). La spirale de l'incivilité est schématisée à la figure 5, à la page 21.

Figure 5 : Représentation de la spirale de l'incivilité



Source : traduit et adapté de Andersson et Pearson (1999)

Néanmoins, il est admis que la réciprocité des comportements négatifs qui augmente en intensité n'a pas forcément lieu (Greco et al., 2019). Selon les résultats de Greco et al. (2019), la plupart du temps, les comportements négatifs mineurs sont répondus par un comportement négatif de même intensité. Ces chercheurs proposent également que l'intensité de la réplique d'une partie à un comportement mineur peut diminuer. En effet, certains employés ne répondent pas à l'incivilité en étant eux-mêmes incivils. Ainsi, l'escalade d'incivilité peut ne pas avoir lieu, puisque les parties impliquées peuvent cesser de participer aux échanges incivils (Andersson et Pearson, 1999; Cortina et al., 2017). Par exemple, les cibles du comportement peuvent décider d'ignorer le comportement, ou de quitter l'interaction. De plus, la cible peut interpréter le comportement comme étant anodin ou non-intentionnel. L'instigateur peut également s'excuser pour son comportement, amenant la personne ciblée à lui pardonner (Cortina et al., 2017).

À cet égard, Foulk et al. (2016) précisent que les effets variables de l'escalade de l'incivilité peuvent être compris en considérant les décisions que prennent les individus impliqués dans les interactions inciviles. Effectivement, le caractère parfois conscient de la réponse comportementale face à une situation incivile peut engendrer différentes réactions, soit plus intenses ou plus faibles. En d'autres termes, les individus décident tout de même, dans une

certaine mesure, du comportement qu'ils adoptent. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour laquelle les effets de contagion et d'escalade de l'incivilité sont peu prédictibles : bien que le processus cognitif influence le comportement, le choix de réponse est conscient et n'est pas dicté par l'activation des cognitions impolies (Fouk et al., 2016).

En somme, l'effet d'escalade et la contagion de l'incivilité sont des phénomènes qui ont reçu beaucoup d'attention dans la littérature scientifique. Bien qu'ils fassent référence à des explications différentes, ces deux phénomènes sont liés entre eux. Notamment, la contagion de l'incivilité est liée à la réciprocité négative dans les échanges incivils (Greco et al., 2019). Cette réciprocité peut se répandre dans l'environnement social d'un groupe et influencer les membres, en favorisant l'adoption de comportements négatifs (Robinson et O'leary-Kelly, 1998). D'un autre côté, la réciprocité négative dans les échanges peut également mener à un effet d'escalade (Greco et al., 2019). Ainsi, il est admis que l'effet d'escalade peut se produire dans une équipe (Andersson et Pearson, 1999; Paulin et Griffin, 2017; Porath et al., 2015).

1.1.6 Les antécédents et les conséquences de l'incivilité au travail

La connaissance des antécédents de l'incivilité au travail est essentielle, puisqu'elle peut parfois permettre de réduire son occurrence (Iitzkovich et Heilbrunn, 2016; Torkelson et al., 2016). De plus, l'incivilité étant un construit dynamique, les facteurs qui constituent des antécédents et des conséquences de l'incivilité peuvent contribuer à la perpétuer. La prochaine section englobe donc diverses sous-sections qui ont comme objectif de présenter les principales causes et conséquences de l'incivilité.

D'abord, les deux premières sous-sections présentent les antécédents et les conséquences de l'incivilité au niveau individuel. Étant donné la propension de plusieurs chercheurs à étudier l'incivilité en dyades, de nombreuses études ont été effectuées sur l'incivilité au niveau individuel, particulièrement en ce qui a trait aux conséquences sur les victimes (Reio et Ghosh, 2009). Ces sections sont ainsi présentées, d'une part, puisque les antécédents de l'incivilité au niveau individuel sont à considérer pour éviter sa contagion, et d'autre part, pour souligner l'importance des effets que l'incivilité peut avoir sur les employés d'une organisation.

Ensuite, les deux sous-sections suivantes décrivent les antécédents et les conséquences de l'incivilité au niveau organisationnel. Celles-ci sont présentées dans le but d'informer sur la manière dont une organisation peut parfois contribuer à l'émergence d'incivilité, et dans l'optique d'illustrer que l'incivilité peut affecter non seulement les employés, mais également l'organisation dans son ensemble.

Pour terminer, les antécédents et conséquences au niveau groupal sont expliqués dans les deux dernières sous-sections. Ces sections sont particulièrement importantes pour comprendre le développement de l'incivilité. En effet, les antécédents et les conséquences de groupe peuvent favoriser le maintien et la propagation de comportements incivils. Notamment, la contagion de l'incivilité fait en sorte que ces comportements peuvent se répandre dans une équipe et modifier les normes de l'équipe (Paulin et Griffin, 2017). Le fonctionnement des équipes est ainsi affecté par les comportements d'incivilité. D'ailleurs, avec l'importance croissante des équipes de travail dans les organisations (Mcdaniel et Salas, 2018), l'étude des phénomènes de groupe qui peuvent nuire au fonctionnement des équipes devient nécessaire (Aubé et Rousseau, 2014). Dans cette perspective, ces sections ont comme objectif de clarifier l'état des connaissances actuelles de l'incivilité au niveau du groupe.

1.1.6.1 Les antécédents individuels

Les antécédents individuels de l'incivilité peuvent se regrouper en deux catégories, soit les antécédents qui prédisposent à percevoir de l'incivilité et les antécédents qui prédisposent à adopter des comportements d'incivilité.

En premier lieu, parmi les facteurs individuels qui prédisposent les employés à percevoir de l'incivilité se trouvent certains attributs dispositionnels. Les attributs les plus souvent rapportés sont le fait de faire partie d'une minorité ethnique, de faire partie de la génération X, comparativement au fait d'appartenir à la génération des baby-boomers, et d'être en surpoids. De plus, certains facteurs associés à la personnalité sont rapportés. Notamment, les individus dont la personnalité reflète une faible amabilité et un névrotisme élevé tendent à rapporter davantage d'incivilité (Schilpzand et al., 2016). Au niveau de la différence entre les genres, différents résultats peuvent être retrouvés. Alors que certains résultats indiquent que les

hommes rapportent davantage d'incivilité que les femmes, d'autres indiquent le contraire (Schilpzand et al., 2016). Toutefois, Blau et Andersson (2005) rapportent que les femmes sont en général davantage offensées lorsqu'elles sont la cible d'incivilité.

En deuxième lieu, certains facteurs individuels peuvent prédisposer les employés à agir de manière incivile. Notamment, il est rapporté que les jeunes hommes ont davantage tendance à adopter des comportements d'incivilité, en comparaison aux femmes (Reio et Ghosh, 2009). De plus, Schilpzand et al. (2016) affirment que certaines attitudes et perceptions des employés peuvent inciter à manifester des comportements d'incivilité. Par exemple, une faible satisfaction dans son travail, de même que la perception que l'on investit plus d'efforts dans son travail que les bénéficiaires que l'on reçoit, sont reconnus comme des prédicteurs de comportements d'incivilité (Schilpzand et al., 2016). Les employés qui se sentent épuisés au travail auraient également davantage tendance à agir de manière incivile (Blau et Andersson, 2005). De plus, les émotions des employés sont considérées comme des antécédents potentiels à l'incivilité. En effet, selon la théorie des événements affectifs (*affective events theory*), lorsqu'une personne vit une situation ou un événement de vie important, celle-ci est amenée à vivre une réaction émotionnelle ou un changement d'humeur. Ainsi, Reio et Ghosh (2009) ont démontré que l'incivilité est corrélée de façon positive et significative avec les émotions négatives, confirmant que ces dernières peuvent constituer des antécédents à l'incivilité instiguée. Selon ces chercheurs, les individus qui vivent des émotions négatives auraient davantage tendance à adopter des comportements incivils, particulièrement si ces individus n'ont pas développé de relations positives avec leurs collègues.

1.1.6.2 Les conséquences individuelles

De nombreux auteurs rapportent les effets négatifs de l'incivilité sur les relations au travail. Il a d'ailleurs été démontré que l'incivilité dans les interactions génère une perception négative des échanges, ce qui pousse les interlocuteurs à ne pas poursuivre ces relations (Torkelson et al., 2016). Notamment, certains chercheurs ont associé l'incivilité à une réduction de la confiance interpersonnelle envers l'instigateur d'incivilité (Scott et al., 2013; Sharifirad, 2016). Ainsi, l'exposition à de l'incivilité est associée à moins de satisfaction envers les collègues (Cortina et al., 2017; Matthews et Ritter, 2016; Schilpzand et al., 2016) et envers le superviseur

(Cortina et al., 2017). Dans cette optique, les employés exposés à de l'incivilité rapportent vivre moins de satisfaction au travail (Beattie et Griffin, 2014; Cortina et al., 2017; Griffin, 2010; Schilpzand et al., 2016).

En outre, l'incivilité est associée à une augmentation de la détresse psychologique (Beattie et Griffin, 2014; Cortina et al., 2017; Griffin, 2010), du stress au travail (Beattie et Griffin, 2014; Cortina et al., 2017; Matthews et Ritter, 2016; Schilpzand et al., 2016), des symptômes dépressifs (Cortina et al., 2017; Schilpzand et al., 2016) et du niveau d'épuisement professionnel (Beattie et Griffin, 2014; Cortina et al., 2017; Schilpzand et al., 2016). De plus, l'incivilité tend à générer une réduction du détachement psychologique après le travail (Cortina et al., 2017). Conséquemment, il n'est pas étonnant que de nombreux employés rapportent vivre davantage de conflits travail-famille (Cortina et al., 2017; Schilpzand et al., 2016) et moins de satisfaction maritale (Cortina et al., 2017; Matthews et Ritter, 2016; Schilpzand et al., 2016) suivant des expériences d'incivilité au travail. Finalement, l'incivilité est vue comme étant associée à une diminution du rendement dans la tâche (Cortina et al., 2017; Griffin, 2010; Schilpzand et al., 2016; Torkelson et al., 2016) et de la créativité (Beattie et Griffin, 2014; Cortina et al., 2017). Les employés exposés à de l'incivilité connaîtraient également une diminution de leur engagement envers le travail (Cortina et al., 2017) et une augmentation des intentions de quitter l'organisation (Cortina et al., 2017; Griffin, 2010).

Dans un autre ordre d'idées, certaines études portent sur les conséquences individuelles qui sont engendrées par un climat d'incivilité dans une équipe de travail. Notamment, lorsqu'un climat d'incivilité se développe dans l'équipe, le bien-être des membres se trouve réduit. Plus particulièrement, la présence d'un climat incivil peut engendrer des effets néfastes sur la santé et le bien-être de certains membres. Avec le temps, ces conséquences se propagent à l'ensemble de l'équipe (Paulin et Griffin, 2016). Ainsi, bien que les conséquences de l'incivilité puissent être expérimentée individuellement dans une équipe, celles-ci peuvent également se manifester comme une expérience collective dans le groupe. Lorsque l'incivilité se manifeste au niveau du groupe, ses effets négatifs sur le bien-être individuel des membres sont plus forts que les effets de l'expérience individuelle d'incivilité à elle seule. De plus, il est proposé que le climat d'incivilité affecte la satisfaction au travail et l'intention de quitter de manière plus importante que l'expérience individuelle d'incivilité vécue par les membres d'une équipe (Paulin et Griffin, 2016).

1.1.6.3 Les antécédents organisationnels

Tout d'abord, il est proposé que les pressions organisationnelles constituent des causes potentielles à l'incivilité. Ces pressions réfèrent notamment aux réductions d'effectifs, aux restructurations et aux fusions (Torkelson et al., 2016). Par exemple, la réduction d'effectifs est vue comme une cause potentielle à l'incivilité, puisqu'elle peut induire chez les employés une perte d'autonomie dans le travail, une insécurité associée au travail et un niveau de stress plus élevé.

Conformément à ce qui précède, certains antécédents organisationnels peuvent être compris sous l'angle du modèle des demandes-contrôle de Karasek Jr (1979). À cet égard, il est proposé que l'incivilité soit associée aux emplois qui imposent des demandes très élevées aux employés tout en offrant peu d'autonomie dans le travail (Torkelson et al., 2016). Similairement, la présence d'une surcharge de responsabilités par rapport au rôle (*role overload*) constitue également un antécédent de l'incivilité (Matthews et Ritter, 2016). La surcharge par rapport au rôle se produit lorsqu'un employé doit gérer plusieurs responsabilités dans l'organisation et ressent qu'il ne possède pas les ressources pour parvenir à ses objectifs (Creary et Gordon, 2016). Considérant ceci, il est proposé que le manque de temps pour atteindre les échéanciers et le manque de contrôle dans son travail constituent des causes potentielles à l'incivilité (Torkelson et al., 2016).

De plus, la diversité de main-d'œuvre peut être liée à des différences entre les employés face aux normes de respect, qui peuvent varier selon la culture et les générations (Porath, 2015). Cette diversité entre les employés peut augmenter les situations où les employés vivent des incompréhensions interpersonnelles entre eux, ce qui tend à augmenter la perception d'incivilité (Torkelson et al., 2016).

Dans un autre ordre d'idées, certaines pratiques de gestion constituent des antécédents organisationnels à l'incivilité. Notamment, l'adoption de nouvelles technologies de communication et la surcharge d'informations ont été rapportées comme des causes potentielles à l'incivilité (Torkelson et al., 2016). Dans cette perspective, Cameron et Webster (2011) proposent que, bien que certaines organisations encouragent la communication multiple dans l'optique d'optimiser leur rendement, ces pratiques peuvent générer davantage de perceptions d'incivilité auprès des employés. En effet, ce type de communication se produit

lorsque les membres d'une organisation entretiennent plusieurs conversations simultanément via différentes plateformes (en personne, par téléphone, par messagerie, etc.). Ainsi, cette pratique peut générer de l'incivilité, puisque les interlocuteurs peuvent sentir qu'on leur manque de respect à travers ces multiples conversations simultanées (Cameron et Webster, 2011).

Dans le même ordre d'idées, Reio et Ghosh (2009) proposent que les pratiques de gestion qui favorisent l'adaptation des employés au travail constituent des facteurs importants dans l'instigation d'incivilité. Ces pratiques représentent habituellement des programmes d'orientation, de formation et de mentorat qui permettent aux employés d'apprendre, entre autres, les habiletés interpersonnelles nécessaires pour s'adapter à l'emploi (Reio Jr et Sutton, 2006). Ces pratiques organisationnelles font ainsi partie d'un processus d'apprentissage qui permet aux nouveaux employés de mieux cerner quels comportements adopter dans le nouveau milieu de travail (Reio et Ghosh, 2009). À travers ce processus, les employés établissent des relations qui leur permettent de s'adapter dans les équipes de travail et dans l'organisation entière. Dans cette optique, une bonne socialisation des nouveaux employés permet de réduire l'incivilité. À l'opposé, une mauvaise socialisation peut constituer un précurseur aux comportements d'incivilité, puisque les nouveaux employés ne possèdent pas les informations nécessaires pour s'adapter aux normes et procédures en place (Reio et Ghosh, 2009).

1.1.6.4 Les conséquences organisationnelles

Bien que les conséquences les plus proximales de l'incivilité soient au niveau individuel, l'incivilité est également associée à certaines conséquences pour l'organisation. Plus concrètement, l'incivilité est associée à une réduction de l'engagement organisationnel (Matthews et Ritter, 2016) et à l'augmentation de l'absentéisme des employés (Beattie et Griffin, 2014; Cortina et al., 2017; Doshy et Wang, 2014; Schilpzand et al., 2016). L'absentéisme des employés s'effectue par étapes et est en réaction à une faible satisfaction au travail. D'abord, l'employé arrive en retard au travail, puis s'absente, et finalement quitte l'organisation (Simmons, 2010). Dans cet ordre d'idées, l'incivilité est associée à un plus haut taux de roulement (Beattie et Griffin, 2014; Doshy et Wang, 2014). Notamment, dans une

étude sur les conséquences de l'incivilité, 12% des participants ont rapporté avoir changé d'emploi dans le but d'éviter l'instigateur (Reio et Ghosh, 2009). L'organisation peut ainsi subir des pertes financières directes en termes de coûts d'absentéisme et de montants déployés pour le remplacement d'un employé (Porath, 2016).

En outre, l'incivilité peut générer une baisse de productivité pour l'organisation (Doshy et Wang, 2014). En effet, une étude sur les conséquences de l'incivilité démontre que 53% des participants admettent avoir perdu du temps de travail à réfléchir à l'incident incivil passé et aux incidents potentiels futurs. Ainsi, l'organisation subirait une baisse de productivité et une diminution de performance par l'entremise de la réduction du bien-être des employés qui font face à de l'incivilité (Reio et Ghosh, 2009).

Dans un autre ordre d'idées, la présence de comportements d'incivilité entraîne un risque de retrouver de l'incivilité à travers toute l'organisation (Fouk et al., 2016). Considérant que les employés témoins d'incivilité ont tendance à perpétuer ces comportements, l'organisation entière est à risque de se retrouver avec un climat incivil (Doshy et Wang, 2014). Ce climat incivil est susceptible d'affecter les relations sociales des employés dans l'organisation. Lorsque les relations sont affectées, les organisations sont à risque de voir la confiance que leurs employés leur attribuent diminuer (Sharifirad, 2016).

1.1.6.5 Les antécédents de groupe

Bien que la majorité des études sur l'incivilité soit réalisée aux niveaux individuel et organisationnel, il existe un certain nombre de recherches sur l'incivilité dans les groupes. Le contexte de l'équipe et les normes du groupe sont des facteurs importants à prendre en compte, puisqu'ils peuvent entretenir la dynamique d'incivilité. De ce fait, certains antécédents de l'incivilité dans un groupe sont liés à l'effet de contagion. Tel qu'expliqué précédemment, Robinson et O'leary-Kelly (1998) proposent que les membres d'une équipe utilisent leur environnement social comme référence quant au comportement à adopter, ce qui peut développer des normes qui favorisent l'adoption de comportements négatifs. Ainsi, les normes de groupe qui encouragent les comportements incivils constituent des antécédents à un climat incivil.

Plus spécifiquement, selon Matthews et Ritter (2016), si un groupe adopte, de manière générale, des comportements qui laissent transparaître des normes de civisme, il est moins probable que les membres interprètent un comportement potentiellement impoli comme étant incivil. Au contraire, si les normes du groupe favorisent l'incivilité, la perception des membres en est affectée de sorte que les comportements sont davantage perçus comme incivils (Matthews et Ritter, 2016). Conformément au principe de contagion d'incivilité expliqué précédemment, plus les normes comportementales favorisent les comportements incivils, plus les membres de l'équipe ont tendance à percevoir de l'incivilité dans les comportements ambigus. De ce fait, l'équipe tend à adopter davantage de comportements incivils.

Dans le même ordre d'idées, Paulin et Griffin (2016) avancent que les normes d'une équipe qui favorisent la compétition entre les membres tendent à augmenter le nombre de comportements d'incivilité qui sont adoptés. Toutefois, ces chercheurs proposent également que ce type de norme tend à réduire la perception négative associée aux comportements d'incivilité, puisque les membres développent une conception partagée du fait que ce type de comportement est normal au sein d'une équipe. Ainsi, dans un tel contexte, bien que les membres d'une équipe adoptent davantage de comportements incivils, les conséquences négatives de l'incivilité sur le bien-être des membres sont moins importantes (Paulin et Griffin, 2016). En somme, les normes d'une équipe peuvent contribuer à perpétuer l'incivilité dans une équipe et peuvent également avoir une influence sur la manière dont les comportements d'incivilité affectent les membres.

Dans un autre ordre d'idées, au niveau structurel, un nombre élevé de membres dans une équipe est un facteur contextuel susceptible de favoriser l'instigation d'incivilité (Paulin et Griffin, 2016). À ce propos, il est possible de tirer des conclusions à partir de la littérature sur les comportements contreproductifs. Concrètement, Aubé, Rousseau, et Tremblay (2011) ont démontré que la taille de l'équipe compte pour 20% de la variance dans l'adoption de comportements d'agression interpersonnelle. En effet, dans les équipes plus larges, les contraintes sociales sont moins présentes, ce qui réduit l'orientation des membres vers le bien-être collectif (Paulin et Griffin, 2016) et réduit l'application de leur code de conduite moral habituel (Aubé et al., 2011). De plus, les membres ressentent une moins grande responsabilité individuelle envers l'équipe (Aubé et al., 2011; Paulin et Griffin, 2016). Ces effets auraient

tendance à favoriser l'adoption de comportements d'agression interpersonnelle (Paulin et Griffin, 2016).

Cela dit, bien que ces résultats mettent en lumière qu'un nombre élevé de membres peut favoriser l'émergence d'échanges incivils, il est également proposé que les conséquences négatives de l'incivilité peuvent être plus importantes dans les équipes de plus petite taille (Paulin et Griffin, 2016). En effet, moins une équipe comporte de membres, plus les cibles d'incivilité sont en mesure de comparer le traitement qu'ils reçoivent à celui des autres membres. En se comparant aux autres, les membres ciblés peuvent avoir l'impression d'être les seuls à recevoir ce traitement négatif. Dans cette optique, les cibles d'incivilité peuvent percevoir de l'injustice dans la manière dont elles se font traiter. De plus, le nombre peu élevé de membres dans l'équipe peut donner l'impression aux cibles que l'incivilité à leur égard est plus évidente aux yeux des autres membres, ce qui peut augmenter leur impression d'être vulnérables. Ces effets de comparaison sociale tendent à générer davantage de conséquences négatives chez les cibles d'incivilité (Paulin et Griffin, 2016). Ainsi, bien que la taille des équipes puisse constituer un antécédent à l'adoption de comportements incivils, celle-ci est également à considérer dans la perception d'incivilité.

1.1.6.7 Les conséquences sur les équipes de travail

Bien que certains chercheurs s'intéressent à l'incivilité à l'intérieur des équipes, ceux-ci étudient majoritairement les conséquences des effets de l'incivilité de groupe sur les membres, au niveau individuel. Ainsi, peu d'études portent sur les conséquences de l'incivilité sur les équipes. Celles qui s'y intéressent concernent principalement les effets de l'incivilité sur le fonctionnement des équipes.

À ce propos, Porath et al. (2015) avancent que l'incivilité dans les équipes de travail a des effets négatifs importants sur la collaboration entre les membres et sur la manière dont les membres accomplissent leurs tâches. Notamment, l'incivilité peut affecter le comportement des membres d'une équipe. En effet, Porath et al. (2015) rapportent que l'incivilité nuit à l'équipe en incitant les membres à réduire leurs comportements de partage d'information et de partage de la charge de travail. Similairement, Porath et Erez (2007) proposent que les membres ayant

été témoins d'incivilité ont tendance à réduire les comportements de citoyenneté organisationnelle envers leur équipe.

En outre, lorsque les membres d'une équipe sont exposés à des comportements incivils, ces incidents tendent à les faire dévier du travail à accomplir. Par exemple, les membres peuvent discuter des incidents, repasser mentalement ces incidents et réfléchir à une manière d'y répondre (Porath et al., 2015). Ainsi, Porath et al. (2015) avancent que l'incivilité puise dans les ressources de l'équipe, qui auraient pu être mises au bénéfice de l'accomplissement des tâches. En somme, ces chercheurs stipulent que « chaque membre de l'équipe a davantage de difficulté à performer dans son travail, ce qui nuit ensuite à la manière dont chacun communique avec les autres membres, ou aide les autres membres. » (Porath et al., 2015 : 261, traduction libre). Le rendement des équipes est ainsi réduit (Porath et al., 2015).

Dans un autre ordre d'idées, le contexte incivil d'une équipe peut avoir une incidence sur la manière dont les membres perçoivent les autres dans leur équipe. Plus concrètement, dans un contexte d'équipe, « les cibles d'incivilité peuvent se demander pourquoi les autres membres tolèrent que des comportements impolis se produisent » (Miner-Rubino et Reed, 2010 : 3149, traduction libre). Les cibles peuvent ainsi remettre en doute les bonnes intentions des autres membres de l'équipe et ressentir moins de confiance à leur égard (Miner-Rubino et Reed, 2010). Ainsi, lorsqu'un membre ne fait plus confiance aux autres membres de son équipe, la perception de confiance envers l'équipe entière peut être affectée (Fry et al., 2017).

En conclusion, tous les antécédents et toutes les conséquences associées à l'incivilité au travail, peu importe le niveau d'analyse, sont pertinents à considérer afin de comprendre l'importance de ce phénomène. En effet, bien que l'incivilité débute à partir de l'interaction entre deux parties, ces échanges génèrent des conséquences non seulement sur les parties impliquées dans l'échange, mais également sur les tiers parties (Andersson et Pearson, 1999; Cortina et al., 2017). Suivants ces échanges, l'incivilité peut se répandre dans une équipe ou dans l'organisation entière par contagion (Fouk et al., 2016). Cela dit, malgré les nombreuses conséquences rapportées de l'incivilité, peu de chercheurs semblent s'être intéressés aux conséquences des comportements d'incivilité sur les résultats ou le succès des équipes.

1.2 Les équipes de travail

Les équipes de travail prennent de plus en plus d'importance dans le monde organisationnel. En effet, l'environnement compétitif auquel sont confrontées les organisations pousse ces dernières à recourir au travail en équipe afin d'optimiser la valeur de leur capital humain (Mathieu et al., 2019). De ce fait, les équipes sont aujourd'hui présentes dans la majorité des domaines du travail (Mcdaniel et Salas, 2018). Il n'est ainsi pas étonnant que les études sur les équipes aient proliféré au courant de la dernière décennie (Mathieu, Maynard, Rapp, et Gilson, 2008; Mathieu et al., 2019). Considérant l'abondance de travaux de recherche portant sur les équipes de travail, les prochaines sections ont comme objectif de présenter les notions pertinentes à ce mémoire en ce qui concerne la conceptualisation des équipes et de leur efficacité.

1.2.1 La définition des équipes de travail

Une équipe de travail peut être définie comme un ensemble bien identifié d'au moins deux individus interdépendants (Aube et Rousseau, 2011; Rousseau, Aubé, et Savoie, 2006) qui interagissent dans un environnement organisationnel plus large (Mathieu et al., 2019), dans le but d'accomplir une ou plusieurs tâches pertinentes à l'organisation et dont les membres ont la responsabilité collective (Aube et Rousseau, 2011; Mathieu et al., 2019; Rousseau et al., 2006).

De ce fait, cette définition informe non seulement sur les particularités des équipes de travail, mais permet également de distinguer une équipe de travail des autres formes de groupes en organisation. Bien que certains chercheurs utilisent les appellations « groupe » et « équipe » de manière interchangeable, cette distinction est toutefois importante, puisqu'un groupe peut faire référence à différents regroupements en organisation. Par exemple, un groupe à l'intérieur d'une organisation peut inclure de nombreux employés qui ont peu d'interactions entre eux et qui ne travaillent pas de manière interdépendante à l'atteinte de leurs objectifs. Ainsi, bien que l'organisation puisse posséder une mesure de rendement collectif pour un tel groupe d'employés, cette mesure représente l'agrégation de leur rendement individuel. Dans ce contexte, ces groupes ne sont pas considérés comme des équipes de travail (Hackman,

1990). Considérant ceci, dans les prochaines sections de ce mémoire, l'appellation « équipe » sera employée pour faire référence aux équipes de travail telles que décrites ci-dessus.

1.2.2 Les types d'équipes de travail

Il est possible de retrouver différents types d'équipes dans les milieux de travail. Bien qu'il existe différentes classifications d'équipes en sciences de la gestion, certains chercheurs conceptualisent les types d'équipes en fonction du type de travail qui est effectué par les membres. Ce genre de classification permet d'inclure des équipes de différents secteurs d'activité et dont les membres exercent différentes professions sous une même catégorie. Les passages ci-dessous présentent une classification des équipes qui sous-tend cette perspective. Conformément à la typologie de Sundstrom, De Meuse, et Futrell (1990), quatre catégories sont présentées, soit 1) les équipes de conseil et d'implication, 2) les équipes de production et de service, 3) les équipes d'action et de négociation et 4) les équipes de projets.

Les équipes de conseil et d'implication font référence à des comités décisionnels composés d'employés qui se regroupent pour tenter d'apporter des idées d'amélioration. Ces équipes peuvent être des cercles de qualité ou des groupes d'implication d'employés. Alors que les cercles de qualité se retrouvent généralement dans le secteur manufacturier et ont l'objectif d'identifier des possibilités d'amélioration, les groupes d'implication se retrouvent plutôt dans le secteur des services, dans le but de trouver des manières d'améliorer le service à la clientèle (Sundstrom et al., 1990).

Les équipes de production et de service regroupent des employés qui génèrent des produits et des services. Ces équipes sont constituées d'employés qui travaillent ensemble à temps plein afin de remplir leurs objectifs de quotas. Les secteurs d'application de ces équipes sont par exemple, le montage, la maintenance, la construction, l'exploitation minière, le transport aérien commercial et la vente (Sundstrom et al., 1990).

Les équipes d'action et de négociation sont généralement hautement qualifiées, formées de membres qui ont des rôles spécialisés. Ces équipes ont comme objectif de remplir des missions, qui peuvent être considérées comme des événements brefs. De ce fait, ces équipes œuvrent dans des environnements imprévisibles et doivent ainsi faire preuve d'agilité et de coopération. Les équipes d'action et de négociation peuvent être des équipes sportives, des

unités de combat militaires, des équipes de conduite aériennes, des équipes de chirurgie et des groupes de musique, pour en nommer quelques-unes. Par exemple, les missions d'une unité militaire représentent habituellement la négociation d'un contrat ou le fait de gagner une compétition. De même, une équipe de conduite aérienne remplit une mission lorsqu'elle exécute un vol de manière sécuritaire. (Sundstrom et al., 1990).

Les équipes de projets et de développement sont constituées de professionnels qui travaillent ensemble sur un projet spécifique. Ainsi, ces équipes regroupent généralement des membres qui ne travaillent pas ensemble dans leurs tâches quotidiennes, et les tâches qu'ils effectuent dans le cadre du projet sont non-routinières. Ce sont des membres qui, à travers un niveau d'autonomie élevé, doivent produire un résultat complexe et unique (Hackman, 1990). Bien souvent, les membres ont davantage un mandat d'innovation que d'implantation (Hackman, 1990; Sundstrom et al., 1990). Ces équipes regroupent habituellement des membres rassemblés ensemble spécifiquement pour accomplir un projet particulier, avec un délai temporel prédéterminé (Hackman, 1990). Bien que leur travail soit centré sur un projet spécifique, leur durée de vie peut être prolongée (Sundstrom et al., 1990).

1.2.3 L'efficacité des équipes de travail

En milieu organisationnel, le rendement de l'équipe réfère habituellement au niveau auquel les résultats produits par l'équipe respectent les normes établies pour l'atteinte de ces résultats (Aubé et Rousseau, 2009). Comme le rendement de l'équipe est directement lié à sa mission et à sa raison d'être, il s'agit de la dimension la plus souvent employée pour juger de l'efficacité des équipes (Aube et Rousseau, 2005; Costa, Passos, et Barata, 2015). Cela dit, bien qu'il soit effectivement adéquat d'employer une mesure de rendement pour évaluer l'efficacité d'une équipe, cette approche est incomplète (Costa et al., 2015; Hackman, 1990; Sundstrom et al., 1990). En effet, le rendement d'une équipe ne rend pas compte de tous les aspects à considérer pour évaluer l'efficacité de cette dernière. Par exemple, une équipe de travail peut compléter une tâche de manière à atteindre un rendement élevé. Toutefois, si les membres se sont épuisés à accomplir la tâche, il n'est pas adéquat de juger l'équipe comme entièrement efficace (Hackman, 1990). Similairement, une équipe peut avoir obtenu un bon rendement, mais ne pas être en mesure de développer les compétences requises pour

répondre aux exigences futures (Bell et Marentette, 2011). De plus, une équipe n'est pas considérée efficace si le travail collectif bloque les membres dans leur développement personnel, même si le rendement de l'équipe est élevé (Kain, 1993). L'efficacité des équipes devrait ainsi davantage être considérée comme un construit multidimensionnel. Dans cette perspective, l'efficacité d'équipe peut être conceptualisée selon un modèle à trois dimensions, qui inclut le rendement de l'équipe, la qualité de l'expérience groupale et la viabilité de l'équipe (Aube et Rousseau, 2005).

Le rendement réfère à la capacité de l'équipe à remplir les tâches qui lui sont assignées (Rousseau et Aubé, 2010). Tel que mentionné précédemment, le rendement d'une équipe s'évalue en fonction des résultats générés par l'équipe (Mathieu et al., 2019). Les résultats de l'équipe peuvent représenter, par exemple, des produits, des services ou des décisions (Hackman, 1990; Hackman et Wageman, 2005; Kain, 1993). Pour que ces résultats soient considérés adéquats, ceux-ci doivent satisfaire aux normes établies en termes de qualité et de quantité du travail, en plus de respecter les normes relatives aux délais et aux coûts de production (Aubé et Rousseau, 2009; Hackman, 1990; Hackman et Wageman, 2005; Kain, 1993).

La qualité de l'expérience groupale se rapporte au climat social qui règne dans l'équipe (Aube et Rousseau, 2005), à la satisfaction et à l'engagement des membres de l'équipe (Mathieu et al., 2019). Pour que la qualité de l'expérience de l'équipe soit forte, le climat doit être positif (Aube et Rousseau, 2005). Cette dimension se traduit par « le niveau auquel la qualité de l'expérience du travail en équipe contribue au bien-être et au développement personnel des membres » (Hackman, 1990 : 7, traduction libre). Par exemple, à travers le travail collectif, l'équipe peut permettre aux membres de faire certains apprentissages et de remplir certains besoins psychologiques (Hackman, 1990), tels que l'autonomie, la compétence et l'appartenance¹. Ainsi, les membres peuvent vivre des expériences partagées et similaires, telles que la sécurité psychologique (Mathieu et al., 2019). La qualité de l'expérience groupale se rapporte donc à la notion de bien-être au niveau de l'équipe (Aube et Rousseau, 2005). En d'autres termes, une équipe ne serait pas considérée comme étant entièrement efficace si l'expérience en équipe nuit au développement des membres de l'équipe et leur crée des

¹Tiré du site internet : <https://selfdeterminationtheory.org/basic-psychological-needs-scale/>

frustrations (Aubé et Rousseau, 2009), même si l'accomplissement des tâches s'effectue avec succès (Kain, 1993).

La viabilité d'une équipe réfère à « la capacité de l'équipe à s'adapter aux changements internes et externes, de même qu'à la probabilité que les membres de l'équipe puissent continuer à travailler ensemble dans le futur. » (Aube et Rousseau, 2005 : 192, traduction libre). Cette définition sous-tend également la capacité de l'équipe à durer et à évoluer de manière adéquate pour assurer le succès ultérieur de l'équipe (Bell et Marentette, 2011). Cette dimension de l'efficacité est particulièrement importante dans un contexte organisationnel, puisqu'à travers le temps et dans l'accomplissement de leur travail en équipe, les membres sont forcément confrontés à des changements auxquels ils doivent s'adapter, qu'ils soient d'ordre technique ou relationnel (Aube et Rousseau, 2005). De plus, les membres d'une équipe doivent habituellement gérer plusieurs tâches. De ce fait, la viabilité sous-tend que les membres de l'équipe sont en mesure de travailler ensemble à des tâches à venir. Dans le meilleur des cas, cette capacité augmente avec le temps (Bell et Marentette, 2011). Concrètement, les équipes efficaces parviennent à détecter habilement certaines erreurs, à les corriger, et à cibler les occasions qui se présentent à elles, ce qui les rend plus efficaces qu'à leurs débuts (Hackman et Wageman, 2005). Ainsi, la viabilité de l'équipe est également souvent considérée comme le degré auquel les membres désirent et peuvent continuer à travailler ensemble (Mathieu et al., 2008).

En somme, l'efficacité d'équipe est un construit multidimensionnel et plus complexe que la simple évaluation des résultats. Afin d'obtenir une représentation complète du succès d'une équipe, il est nécessaire de considérer également les critères sociaux et personnels qui touchent les membres (Hackman, 1990). Les organisations doivent donc prendre en compte non seulement le rendement de leurs équipes, mais également les relations entre les membres, la capacité des membres à s'adapter aux changements et leur volonté à travailler ensemble.

Dans cette perspective, bien que les équipes de travail soient associées à de nombreux résultats organisationnels positifs, ces résultats ne sont pas automatiques et l'efficacité des équipes n'est pas garantie (Aubé, Rousseau, et Savoie, 2006; Rousseau et al., 2006). Notamment, les résultats d'une équipe de travail peuvent être influencés par l'interaction des membres entre eux (Marks, Mathieu, et Zaccaro, 2001). De ce fait, compte tenu que l'incivilité

est un phénomène collectif qui peut nuire au fonctionnement des équipes (Porath et al., 2015), il s'avère important, pour en saisir toute la portée, d'étudier ses effets sur l'efficacité des équipes de travail. À ce jour, bien qu'il soit reconnu que l'incivilité peut se propager dans une équipe et créer un climat négatif (Paulin et Griffin, 2017), les effets de l'incivilité sur les équipes de travail sont encore peu documentés. La relation entre l'incivilité et l'efficacité des équipes gagne donc à être étudiée.

1.3 Les principaux constats et la question de recherche

Le premier chapitre de ce mémoire montre que l'incivilité au travail est un objet d'étude qui suscite un intérêt croissant, considérant entre autres ses impacts négatifs. En effet, tel que présenté précédemment, l'incivilité engendre de nombreuses conséquences auprès des employés qui en sont les cibles ou les témoins, notamment au niveau de la santé physique, de la santé psychologique et du rendement au travail (Porath, 2016). En plus, les conséquences que subissent les employés entraînent des pertes de productivité et des pertes financières pour l'organisation (Doshy et Wang, 2014). En outre, l'incivilité a été reconnue comme un phénomène collectif, où les comportements incivils peuvent s'imprégner dans les normes d'un groupe et créer un climat d'incivilité (Fouk et al., 2016; Paulin et Griffin, 2016). Ce type d'environnement peut inciter les membres d'une équipe à adopter de plus en plus de comportements d'incivilité (Paulin et Griffin, 2016). Dans ce contexte, l'incivilité d'équipe entraîne non seulement des conséquences sur le bien-être des membres (Paulin et Griffin, 2016), mais en plus, elle entraîne des conséquences négatives importantes sur les équipes, tant au niveau de leur fonctionnement qu'au niveau de leur rendement collectif (Porath et al., 2015). L'incivilité semble donc avoir des effets particulièrement néfastes dans un contexte d'équipes de travail. Or, force est de constater que la majorité des études sur l'incivilité s'est concentrée sur l'incivilité au niveau individuel (Paulin et Griffin, 2016; Schilpzand et al., 2016). Ainsi, en comparaison aux conséquences individuelles de l'incivilité, qui sont largement documentées, peu d'études ont été réalisées sur les conséquences groupales de l'incivilité. De nombreuses conséquences potentielles de l'incivilité d'équipe n'ont donc pas encore été vérifiées empiriquement (Paulin et Griffin, 2017).

Par ailleurs, à ce jour, les études sur les conséquences de l'incivilité sur l'efficacité des équipes mettent presque exclusivement l'accent sur le rendement des équipes. Toutefois, tel qu'il a été expliqué précédemment, l'efficacité des équipes est reconnue comme un construit multidimensionnel, qui comprend minimalement deux autres dimensions en plus du rendement, à savoir la qualité de l'expérience groupale et la viabilité de l'équipe. À ce propos, compte tenu de la tendance de l'incivilité à envenimer les interactions, et des conséquences démontrées de l'incivilité d'équipe sur le fonctionnement de celles-ci, il semble fort probable que la qualité de l'expérience groupale et la viabilité de l'équipe soient également affectées par l'incivilité d'équipe. À la lumière de ce qui précède, les conséquences potentielles de l'incivilité sur l'efficacité des équipes de travail méritent d'être explorées.

De plus, les mécanismes qui permettent d'expliquer pourquoi l'incivilité peut affecter l'efficacité des équipes demeurent encore à préciser. La revue de littérature a démontré que l'incivilité est particulièrement susceptible d'affecter un processus d'équipe fondamental, la confiance interpersonnelle. Les sections précédentes ont d'ailleurs présenté que l'incivilité dans une équipe porte les cibles à remettre en question la confiance qu'ils attribuent aux autres membres (Miner-Rubino et Reed, 2010). De ce fait, un climat incivil qui favorise les échanges négatifs risque de réduire la confiance que les membres ressentent envers l'équipe.

Qui plus est, la confiance est l'un des déterminants les plus importants de l'efficacité des équipes (Bergman et al., 2010; Costa, 2003; Curşeu et Schruijer, 2010; Deortentiis, Summers, Ammeter, Douglas, et Ferris, 2013). Il semble donc que l'incivilité puisse influencer le fonctionnement des équipes de travail en créant un climat incivil qui nuit à la confiance interpersonnelle. Dans cette optique, en approfondissant les conséquences de l'incivilité sur l'efficacité des équipes en tant que construit multidimensionnel et en vérifiant le rôle médiateur de la confiance interpersonnelle, ce mémoire contribue à répondre à la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure et comment les comportements d'incivilité en équipe peuvent-ils influencer l'efficacité des équipes?

Chapitre 2 : Le cadre conceptuel

Le premier chapitre de ce mémoire a permis de présenter de nombreux éléments théoriques sur l'incivilité et sur l'efficacité des équipes de travail. Le deuxième chapitre sera quant à lui consacré à la présentation du cadre conceptuel de l'étude.

Dans la première partie de ce chapitre, les hypothèses de relation concernant l'incivilité et l'efficacité des équipes sont présentées. Plus spécifiquement, trois hypothèses sont proposées concernant les relations entre l'incivilité et chacune des trois dimensions d'efficacité d'équipe considérées dans ce mémoire. La deuxième partie de ce chapitre présente les trois hypothèses de médiation. Pour ce faire, la confiance interpersonnelle est employée comme variable médiatrice dans les relations entre l'incivilité et les trois dimensions de l'efficacité d'équipe. Afin de justifier ces hypothèses, une hypothèse de relation est préalablement proposée entre l'incivilité et la confiance. Également, trois hypothèses de relation sont formulées entre la confiance et les dimensions de l'efficacité des équipes. De ce fait, ces dernières sections permettent de comprendre comment la confiance peut expliquer les relations entre l'incivilité et les trois dimensions de l'efficacité des équipes.

À la lumière de ce qui précède, le modèle conceptuel présenté dans ce mémoire prend ancrage dans la théorie de l'échange social pour expliquer les relations entre les variables. Tel que présenté au chapitre 1, la théorie de l'échange social permet d'expliquer l'évolution des échanges incivils dans un groupe. Les échanges réciproques négatifs permettent donc de comprendre l'influence de l'incivilité sur l'efficacité d'équipe. En plus, cette théorie stipule que la confiance est considérée comme l'une des principales composantes des échanges sociaux. Entre autres, elle représente un résultat important des échanges (Cropanzano et Mitchell, 2005). Dans ce contexte, l'effet de l'incivilité sur la confiance interpersonnelle est analysé sous l'angle des échanges sociaux entre les membres d'équipe.

2.1 Les hypothèses de relation

Les prochaines sections présentent les trois hypothèses de relation. Ces hypothèses représentent la relation entre la variable indépendante, l'incivilité au niveau de l'équipe, et les

trois variables dépendantes, soit (1) le rendement, (2) la qualité de l'expérience groupale et (3) la viabilité de l'équipe.

2.1.1 L'incivilité et le rendement de l'équipe

Tel que mentionné dans les sections précédentes, le rendement de l'équipe correspond à l'atteinte des objectifs de l'équipe en ce qui a trait à « la qualité de travail, la quantité de travail, les délais de production et les coûts de production » (Aubé et Rousseau, 2009 : 61). Les recherches rapportées dans le chapitre précédent montrent que l'incivilité peut affecter négativement le rendement des équipes (Porath et al., 2015). Ces résultats suggèrent que l'incivilité nuit à la manière dont les membres collaborent et coordonnent leur travail pour atteindre leurs objectifs collectifs. Considérant ceci, certaines notions théoriques permettent de mieux comprendre la relation entre l'incivilité et le rendement collectif.

À cet égard, la relation entre l'incivilité et le rendement des équipes de travail peut s'expliquer sous l'angle des interactions entre les membres (Porath et al., 2015). D'abord, les interactions positives entre employés dépendent, entre autres, des ressources sociales qui sont échangées entre les différentes parties. Selon la règle de réciprocité, lorsqu'une partie donne une ressource sociale à une autre, celle-ci ressent une pression à lui donner une ressource sociale à son tour (Cameron et Webster, 2011; Cropanzano et Mitchell, 2005). Les interactions entre collègues sont donc évaluées en termes de gains ou de coûts, en fonction des ressources échangées. Cette évaluation des interactions a également une incidence sur les ressources qui sont échangées par la suite. De ce fait, lorsque les interactions sont positives, les membres ont tendance à s'échanger des ressources, telles que des conseils et de l'assistance (Cameron et Webster, 2011). Par exemple, plus un employé agit de manière civile, plus ses collègues ont se réfèrent à lui pour des conseils (Porath et Gerbasi, 2015).

À l'opposé, lorsqu'une partie impliquée dans les échanges adopte des comportements négatifs, l'autre partie tend à répliquer à son tour par des comportements négatifs. Ce type d'échange correspond à la règle de réciprocité négative (Greco et al., 2019). Considérant ceci, les échanges incivils à l'intérieur d'une équipe de travail pourraient avoir une incidence sur les ressources échangées entre les membres. En effet, face à des interactions négatives, les membres pourraient percevoir les interactions dans l'équipe comme un coût et limiter les

ressources qu'ils s'échangent. D'ailleurs, Porath et al. (2015) ont démontré qu'un contexte incivil porte les membres d'une équipe à moins s'engager dans des interactions au sein de l'équipe et à moins s'entraider. Il semble donc qu'un climat incivil peut rendre certains membres réticents à donner de l'aide aux autres et à s'adresser aux autres pour de l'aide. Considérant l'effet de contagion de l'incivilité, la réticence à s'entraider risque de se propager à l'ensemble du groupe. De plus, les membres pourraient être portés à user de représailles envers leurs collègues, plutôt que d'adopter des comportements qui bénéficient au groupe.

En somme, l'intérêt des équipes de travail est, entre autres, basé sur le fait que les membres atteignent leurs objectifs de rendement en mettant en commun leurs compétences (Mathieu et al., 2019) et en travaillant ensemble (Aube, Rousseau, Mama, et Morin, 2009). Le rendement de l'équipe risque donc de diminuer si les membres sont réticents à s'engager dans des interactions liées à l'accomplissement du travail. Face à ces explications, l'hypothèse de relation suivante est formulée.

H1 : L'incivilité intra-équipe est liée négativement au rendement d'équipe.

2.1.2 L'incivilité et la qualité de l'expérience groupale

La qualité de l'expérience groupale réfère à l'atmosphère de travail et à la qualité des relations au sein de l'équipe (Aube et Rousseau, 2005). De manière générale, il est admis que les interactions négatives à l'intérieur des équipes sont liées négativement aux dimensions affectives de l'efficacité des équipes (Mathieu et al., 2019). Cela dit, aucune étude à notre connaissance n'approfondit directement le lien entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale. L'état des connaissances présenté au chapitre 1 permet toutefois de proposer une relation entre ces deux variables.

D'une part, l'incivilité au travail est associée à des conséquences négatives sur la satisfaction au travail (Reio et Ghosh, 2009; Torkelson et al., 2016). La satisfaction au travail se définit comme l'évaluation positive du travail ou des expériences de travail. Or, lorsque la satisfaction au travail est élevée, celle-ci génère un état émotionnel positif et agréable (Reio et Ghosh, 2009). Considérant cette définition, l'incivilité semble être associée à une expérience de travail négative. D'autre part, l'incivilité au travail est liée à des conséquences négatives sur les

relations entre les employés. En effet, il est démontré que l'incivilité est associée à une diminution de la satisfaction envers les collègues (Lim, Cortina, et Magley, 2008; Torkelson et al., 2016). À ce propos, selon Cropanzano et Mitchell (2005), les relations positives sont favorisées par l'échange de ressources sociales positives. Dans cette optique, l'incivilité peut être un facteur qui nuit au développement de relations positives au travail, puisque les comportements incivils sont considérés comme des ressources sociales négatives dans les échanges sociaux.

Face à ces explications, certaines notions permettent d'avancer que ces conséquences de l'incivilité sont susceptibles de devenir collectives. Conformément au phénomène de contagion de l'incivilité, lorsque certains membres d'une équipe adoptent des comportements d'incivilité, l'ensemble des membres tend à agir de manière incivile (Paulin et Griffin, 2017). En effet, les interactions inciviles entre les membres d'une équipe favorisent le développement d'un climat d'incivilité (Paulin et Griffin, 2017). La manière dont les membres se traitent les uns les autres peut donc graduellement devenir négative (Griffin, 2010). De ce fait, il semble que les conséquences négatives de l'incivilité sont susceptibles de se répandre à l'ensemble de l'équipe. En plus, lorsque les membres d'une équipe se retrouvent dans un climat incivil, ceux-ci développent des affects négatifs envers l'équipe (Paulin et Griffin, 2016). Dans cette optique, les interactions négatives, de même que le sentiment négatif envers l'équipe, risquent de nuire à la qualité des relations entre les membres.

En outre, la présence d'un climat incivil peut favoriser la spirale d'incivilité. Concrètement, ce phénomène sous-tend qu'à travers les interactions inciviles, des comportements d'agression peuvent être adoptés en réponse à l'incivilité (Greco et al., 2019; Paulin et Griffin, 2017). Il est d'ailleurs proposé que la spirale d'incivilité puisse se produire au niveau groupal (Paulin et Griffin, 2017; Porath et al., 2015). Ainsi, le climat incivil peut graduellement inciter les membres d'une équipe à adopter des comportements plus intenses et manifestes. Dans ce contexte, l'incivilité risque de nuire à l'atmosphère de travail positive et au bien-être de l'équipe de travail.

En somme, le climat incivil est susceptible d'influencer l'atmosphère de travail et la qualité des relations dans les équipes de travail. Sur la base de ces explications, l'hypothèse de relation suivante est proposée.

H2 : L'incivilité intra-équipe est liée négativement à la qualité de l'expérience groupale.

2.1.3 L'incivilité et la viabilité de l'équipe

La viabilité de l'équipe correspond à la volonté et à la capacité des membres à continuer à travailler ensemble (Aube et Rousseau, 2005) et à répondre aux demandes futures (Bell et Marentette, 2011). Bien que la relation entre l'incivilité et la viabilité de l'équipe ne soit pas vérifiée empiriquement, l'état des connaissances présenté au chapitre 1 permet de postuler une relation entre ces deux variables.

D'abord, Porath et Gerbasi (2015) affirment qu'agir de manière civile augmente la probabilité que les autres veuillent travailler avec soi. Spécifiquement, les recherches de ces chercheurs montrent que les individus qui agissent avec civisme ont des liens 1,5 fois plus stimulants avec les autres. En d'autres termes, les employés sont davantage stimulés à travailler avec leurs collègues civils. En comparaison, les gens perçus comme incivils ont 3 fois plus de liens qualifiés de « répulsifs ». Par exemple, les employés portent davantage de jugements et ressentent davantage de sentiments négatifs envers leurs collègues incivils (Porath et Gerbasi, 2015). Ainsi, de manière générale, il semble que les gens préfèrent entretenir des liens avec ceux qui agissent de manière civile. Ces résultats indiquent que les comportements incivils tendent à réduire la volonté d'une personne à travailler avec une autre. De ce fait, il est possible d'entrevoir que l'incivilité d'équipe risque de réduire la probabilité que les membres puissent poursuivre leur travail ensemble dans le futur.

En effet, la viabilité de l'équipe comporte une forte composante affective. Les expériences affectives que vivent les membres dans leur équipe influencent donc fortement leur désir de poursuivre le travail d'équipe ensemble (Costa et al., 2015). À cet égard, il est proposé que lors d'interactions répétées, les parties impliquées dans les échanges adaptent leur comportement selon la perception qu'ils ont des échanges. Ainsi, lorsque les parties impliquées dans les

échanges perçoivent les interactions comme étant positives et équilibrées, elles ont tendance à maintenir ces relations. Notamment, les marques de respect sont un exemple d'échanges positifs (Cameron et Webster, 2011). Dans ce contexte, les interactions positives apportent des avantages plutôt que des désavantages dans les relations interpersonnelles. Ces relations sont donc susceptibles d'être répétées dans le temps (Torkelson et al., 2016) ou d'être favorisées au détriment d'autres relations (Cameron et Webster, 2011). Considérant ceci, les interactions inciviles dans une équipe pourraient être déterminantes dans la propension des membres à souhaiter continuer à travailler ensemble dans le futur. En effet, comme l'incivilité correspond à des comportements d'échange négatif (Torkelson et al., 2016) qui induisent des émotions négatives (Porath et Erez, 2007), les relations dans l'équipe risquent d'être considérées négatives et de limiter la volonté des membres à travailler ensemble dans le futur.

Dans un autre ordre d'idées, l'incivilité dans une équipe risque de nuire à la capacité des membres de s'adapter aux changements qu'ils rencontrent et à se développer pour avoir du succès dans les tâches ultérieures. En effet, l'incivilité indique aux membres d'une équipe que l'environnement est problématique (Sharifirad, 2016). Ainsi, la perception de menace sociale liée à l'incivilité d'équipe cause de l'anxiété et des préoccupations aux membres (Porath et al., 2015). Les membres ne sont donc pas disposés à mettre en place des stratégies pour résoudre certaines problématiques, puisqu'ils sont occupés à réfléchir aux menaces sociales et leurs capacités attentionnelles sont limitées. Ces effets affectent tant les cibles d'incivilité que les observateurs (Porath et al., 2015). Dans ce contexte, l'incivilité risque de limiter la capacité d'une équipe à s'adapter aux changements externes qu'elle rencontre, à résoudre les problématiques et à améliorer sa capacité en tant qu'équipe.

Considérant ce qui précède, il semble que l'incivilité d'équipe réduise la probabilité que les membres veuillent travailler ensemble dans le futur, et la capacité de l'équipe à gérer les problématiques. Considérant les arguments théoriques précédemment évoqués, l'hypothèse suivante est formulée.

H3 : L'incivilité intra-équipe est liée négativement à la viabilité de l'équipe.

2.2 La confiance interpersonnelle

La confiance en milieu organisationnel a été largement étudiée au cours des dernières décennies. En effet, la confiance est considérée comme une variable importante dans le développement de relations sociales et comme un élément crucial des dynamiques de groupe (Costa, 2003; Costa et al., 2001). Ainsi, la confiance est un concept qui a reçu beaucoup d'attention, tant au niveau interpersonnel qu'au niveau de l'équipe (Dasborough, Harvey, Costa, Fulmer, et Anderson, 2018; De Jong et Elfring, 2010; Fry et al., 2017).

En règle générale, le développement de la confiance interpersonnelle doit être conceptualisé selon une logique dynamique (Dasborough et al., 2018; Fry et al., 2017). Cette conceptualisation représente une interaction entre les comportements émis et l'évaluation de ces comportements par les parties impliquées dans l'interaction (Dasborough et al., 2018). En d'autres termes, la confiance interpersonnelle représente les attentes de l'un sur l'autre dans une relation (Mayer, Davis, et Schoorman, 1995). Relativement à la confiance au niveau de l'équipe, celle-ci représente les attentes généralisées des membres envers l'équipe (De Jong et Elfring, 2010). Il s'agit donc d'une réalité collective partagée par tous les membres (Dasborough et al., 2018; Fry et al., 2017). Plus concrètement, la confiance d'équipe représente le niveau de confiance que les membres attribuent à l'équipe, de manière consensuelle (Dasborough et al., 2018). Elle correspond aux « perceptions agrégées de confiance à propos de l'équipe » (Dasborough et al., 2018 : 171, traduction libre). De ce fait, ce mémoire s'intéresse à la confiance au niveau de l'équipe, tel que décrit ci-dessus.

À la lumière de ce qui précède, la confiance au niveau de l'équipe est incluse dans cette étude puisqu'elle semble être liée aux principales variables de ce mémoire, soit l'incivilité et l'efficacité des équipes. D'une part, le niveau de confiance dans une relation est influencé par les échanges sociaux (Cropanzano et Mitchell, 2005). Ainsi, les interactions inciviles peuvent avoir une incidence sur le niveau de confiance des parties impliquées (Miner-Rubino et Reed, 2010; Scott et al., 2013). D'autre part, le niveau de confiance d'une équipe a une incidence sur l'efficacité des équipes (Costa, 2003). Notamment, les équipes ayant une confiance élevée ont tendance à trouver des solutions plus originales et ont une meilleure efficacité dans la résolution de problématiques (Costa et al., 2001). Cela dit, bien que l'état actuel des connaissances indique qu'il puisse exister une relation négative entre l'incivilité et la confiance

dans les équipes, et que cette dernière variable soit reconnue comme étant l'un des plus important déterminant de l'efficacité des équipes (Bergman et al., 2010; Costa, 2003; Curşeu et Schruijer, 2010; Deortentiis et al., 2013), le rôle médiateur de la confiance dans les relations entre l'incivilité et l'efficacité d'équipe n'a pas encore été vérifié empiriquement.

Dans cette optique, les prochaines sections présentent d'abord la conceptualisation de la confiance et le développement de la confiance au niveau de l'équipe. Par la suite, les hypothèses de relation entre l'incivilité et la confiance, de même qu'entre la confiance et les trois dimensions de l'efficacité, sont formulées. Les dernières sections de ce chapitre présentent les hypothèses de médiation.

2.2.1 La conceptualisation de la confiance

La confiance interpersonnelle se définit comme la volonté à se fier aux actions d'une autre personne dans des situations où il peut exister un risque d'opportunisme de la part d'autrui (Williams, 2001, 2007). Plus concrètement, la confiance est fondée sur la croyance que les comportements de l'autre seront bénéfiques pour soi ou, du moins, ne causeront pas de tort. Considérant ceci, la confiance se développe à travers l'évaluation du comportement des autres (Williams, 2001, 2007).

De ce fait, de nombreuses perspectives illustrent l'importance de la communication dans les échanges pour comprendre le développement de la confiance. Une perspective dominante pour comprendre la confiance interpersonnelle et son développement se trouve à être la théorie de l'échange social. De manière générale, cette perspective conçoit la confiance comme le résultat d'échanges sociaux avantageux (Ma, Schaubroeck, et Leblanc, 2019). À travers les échanges réciproques entre deux personnes, où les deux parties agissent individuellement pour produire des bénéfices à l'autre, une perception de l'autre comme étant digne de confiance se développe (Molm, 2003). Ces échanges réciproques créent ainsi des cycles qui renforcent la relation (Dasborough et al., 2018). Plus concrètement, chaque personne évalue les attitudes et les comportements des autres. Cette évaluation incite chacun à orienter leurs propres comportements en fonction de ces évaluations (Fry et al., 2017; Serva, Fuller, et Mayer, 2005). Ainsi, face à l'évaluation des comportements des autres comme étant réciproques et positifs, les personnes participant à l'échange développent un niveau de

confiance (Dasborough et al., 2018; Fry et al., 2017). Toutes ces considérations suggèrent que la confiance se développe à travers les comportements qui démontrent la réciprocité entre les parties et la perception des autres comme dignes de confiance. Ainsi, si les deux personnes impliquées dans l'interaction se perçoivent l'une l'autre comme digne de confiance, la confiance est présente dans la relation (Dasborough et al., 2018).

Conformément à ce qui précède, de nombreux chercheurs s'entendent pour dire que la confiance inclut toujours, de la part d'au moins une des deux parties, la présence d'attentes positives envers l'autre (Breuer, Hüffmeier, Hibben, et Hertel, 2019; Costa et al., 2001; Dasborough et al., 2018; De Jong et Elfring, 2010; Ferguson et Peterson, 2015; Fry et al., 2017) et une ouverture à se rendre vulnérable (Breuer et al., 2019; Costa et al., 2001; Dasborough et al., 2018; De Jong et Elfring, 2010; Deortentiis et al., 2013; Ferguson et Peterson, 2015; Fry et al., 2017; Ma et al., 2019; Mayer et al., 1995; Sharifirad, 2016).

Dans ce contexte, les attentes positives réfèrent aux « perceptions, croyances, ou attentes quant aux intentions, motivations et comportements de l'autre » (Dasborough et al., 2018 : 170, traduction libre). L'ouverture à se rendre vulnérable, quant à elle, est liée au risque présent dans la relation d'échange (Mayer et al., 1995) et se base sur les attentes positives envers les actions de l'autre (Ma et al., 2019). En effet, en se rendant vulnérable, l'individu est à risque de se faire exploiter ou embarrasser (Huang et Murnighan, 2010). Celui-ci s'attend donc à ce que l'autre ne commette pas d'actions qui pourraient lui causer du tort (Dasborough et al., 2018; De Jong et Elfring, 2010). Concrètement, l'ouverture à se rendre vulnérable en soi n'est pas risquée, mais les comportements de l'autre qui s'en suivent le sont (Mayer et al., 1995). Lorsque les comportements de l'autre confirment les attentes positives, celui-ci est considéré comme digne de confiance. En résumé, ces échanges sociaux permettent le développement d'une confiance réciproque, puisque la personne ayant vu ses attentes être confirmées aura tendance à agir de manière bénéfique à l'égard de l'autre, ce qui confirmera également les attentes de ce dernier (Fry et al., 2017).

2.2.2 Le développement de la confiance au niveau de l'équipe

Similairement à la confiance interpersonnelle, la confiance au niveau de l'équipe se définit comme « la volonté à se fier aux actions des autres dans une situation qui inclut un risque d'opportunisme (...) et l'espérance que les autres vont agir de manière bénéfique ou d'une manière qui ne cause pas de tort » (Williams, 2001 : 378, traduction libre). Bien que la confiance d'équipe se développe en fonction des mêmes mécanismes que la confiance interpersonnelle, le contexte de groupe englobe des facteurs sociaux qui influencent le développement de la confiance que les membres attribuent à leur groupe (Breuer et al., 2019; Williams, 2001).

Plus concrètement, la confiance dans les équipes est, tout comme au niveau individuel, basée sur l'ouverture à se rendre vulnérable, sur les attentes positives et sur la réciprocité entre les parties, mais partagées collectivement par les membres de l'équipe. Ainsi, la confiance débute par des croyances individuelles envers l'équipe, mais au fil des interactions, les membres développent une conception partagée des attentes et des normes comportementales. Ce contexte rend le développement d'une conception partagée de la confiance propice (Costa et Anderson, 2011). La confiance évolue donc comme un construit collectif qui représente les perceptions agrégées de la confiance envers l'équipe (Dasborough et al., 2018).

De ce fait, la confiance au niveau de l'équipe doit être comprise en considérant les influences des individus, de l'équipe et de l'environnement, qui ont un impact sur l'organisation de l'équipe (Dasborough et al., 2018). Par exemple, les relations en dyades ne représentent pas des situations où les parties font face à du partage d'information entre multiples collègues, à des conflits au sein de l'équipe ou à des formations de sous-groupes au sein de l'équipe (Breuer et al., 2019). Ainsi, la confiance collective se développe à travers un processus social qui implique de donner un sens, interpréter, transmettre et répondre de manière réciproque aux situations vécues en groupe (Dasborough et al., 2018).

De plus, le lien affectif envers le groupe influence le développement de confiance. En effet, le fait d'avoir un sentiment d'appartenance envers un groupe tend à générer des émotions positives envers le groupe en question (Williams, 2001). Dans cette optique, lorsque les

membres ressentent une appartenance à leur équipe, le développement de confiance est facilité, puisque les membres ont tendance à attribuer des croyances positives à leur groupe d'appartenance. Par exemple, dans une équipe, les membres ont généralement la croyance que les autres agiront de manière à ne pas brimer l'atteinte des objectifs communs (Williams, 2001). En somme, le sentiment d'appartenance envers le groupe influence positivement la perception des autres comme dignes de confiance (Williams, 2001).

En outre, les individus ont tendance à utiliser leurs réactions affectives comme source d'information pour interpréter le comportement des autres. De ce fait, lorsque le sentiment affectif envers le groupe est positif, les individus ont tendance à ressentir davantage de confiance envers le groupe concerné. Notamment, lorsque le sentiment est positif, les membres du groupe ont tendance à associer les comportements négatifs d'un membre à des facteurs externes (ex : événement isolé, situation hors du contrôle du membre). À l'opposé, lorsque le sentiment envers le groupe est négatif, les membres ont davantage tendance à attribuer un comportement négatif à une caractéristique stable de l'instigateur. D'autant plus, les émotions positives ressenties envers un groupe incitent les membres à poser des gestes qui favorisent le développement de confiance (Williams, 2001). Dans cet ordre d'idées, la perception envers le groupe influence le processus de traitement d'information des comportements des membres, ce qui tend à maintenir et renforcer les croyances initiales en termes de confiance (Williams, 2001).

À la lumière de ce qui précède, cette conceptualisation de la confiance sous-entend qu'il existe un risque dans le développement de la confiance d'équipe, et de ce fait, que la confiance peut être transgressée. De manière générale, lorsqu'une partie ne répond pas aux attentes de l'autre en termes de comportement dans les échanges sociaux, elle peut être considérée comme ayant transgressé la confiance de l'autre (Ma et al., 2019). En équipe, un risque important pour les membres consiste à rendre l'atteinte de leurs objectifs dépendants des actions des autres (Deontentiis et al., 2013). En effet, certains membres peuvent agir de manière opportuniste, c'est-à-dire, tirer profit des autres membres pour leurs propres intérêts (Williams, 2007). Qui plus est, les membres d'une équipe sont à risque de voir le comportement des autres menacer leur identité sociale et négliger les leurs intérêts personnels. Plus concrètement, le travail en équipe crée un contexte où, à travers l'échange

d'information, l'expertise des membres est plus évidente. Les membres sont donc plus à risque de voir un préjudice être porté à leur identité en tant qu'expert. Entre autres, les membres prennent un risque lorsqu'ils présentent de nouvelles idées ou exposent des erreurs à leur équipe, puisque les autres peuvent répondre en discréditant leurs propos. Dans cette optique, les membres qui posent des gestes menaçants pour l'identité ou l'estime des autres peuvent ne pas être considérés comme dignes de confiance (Williams, 2007). Ainsi, à travers le travail collectif, la confiance peut être brisée entre deux membres. Puis, ce bris de confiance peut amener ces membres à ressentir une diminution de confiance envers l'ensemble de l'équipe (Fry et al., 2017).

2.2.3 L'incivilité et la confiance

Afin de comprendre le lien entre l'incivilité et la confiance au niveau de l'équipe, il est pertinent d'expliquer comment l'incivilité peut influencer la confiance dans les relations en dyades. À ce sujet, de nombreux chercheurs proposent que l'incivilité affecte négativement la confiance. D'abord, Cameron et Webster (2011) montrent que de fortes perceptions d'incivilité de la part d'un collègue engendrent une perception plus faible de confiance à son égard. Similairement, les résultats de l'étude de Scott et al. (2013) indiquent que l'incivilité est liée à la méfiance. Ces chercheurs proposent que lorsqu'un employé se comporte de manière incivile envers ses collègues, ceux-ci hésitent à s'engager dans une interaction sociale avec cette personne et ont tendance à la percevoir comme indigne de confiance. Spécifiquement, l'instigateur est perçu par ses collègues comme ayant un manque de préoccupation authentique pour les autres (Scott et al., 2013). De manière similaire, Sharifirad (2016) propose que lorsqu'une personne est la cible d'incivilité, celle-ci peut ressentir une augmentation de méfiance, puisque ses attentes en matière d'interactions interpersonnelles ont été transgressées. Finalement, des liens peuvent être établis entre la contagion de l'incivilité et la confiance. Notamment, Foulk et al. (2016) démontrent qu'en réponse à une interaction incivile précédente avec un collègue, il est possible qu'un employé agisse de manière incivile envers une tierce partie. Le cas échéant, cet employé est alors perçu comme moins honnête et moins digne de confiance par la cible. Cette perception se produit sans même que la cible en soit consciente (Foulk et al., 2016). Sur la base de ces constats, de toute évidence l'incivilité semble influencer négativement la

confiance interpersonnelle. Toutefois, le lien entre l'incivilité et la confiance dans les équipes ne semble pas avoir été vérifié empiriquement à ce jour.

L'une des perspectives d'analyse dominante pour comprendre le développement de la confiance au niveau des équipes est la théorie de l'échange social. Cette théorie considère que les premières interactions entre les membres d'une équipe sont déterminantes. Lorsque la réciprocité positive est perçue dans les échanges, les relations entre les membres évoluent à travers des cycles qui renforcent la confiance. Cette perspective accorde donc une importance aux comportements qui influencent le développement de la confiance dans l'équipe. Cela dit, le travail en équipe place les membres dans un contexte particulièrement propice à ce que leurs comportements soient perçus comme une transgression de la réciprocité. Par exemple, selon Williams (2007), les membres d'une équipe peuvent être négligents dans la prise en compte des valeurs et des préoccupations identitaires des autres membres lors des interactions. Lorsque les membres considèrent que les autres négligent leurs préoccupations identitaires, par exemple en leur manquant de respect, ils considèrent ces derniers comme moins dignes de confiance (Williams, 2007). Ainsi, la confiance tend à diminuer lorsque la règle de réciprocité est transgressée, que cette perception soit objective ou subjective (Dasborough et al., 2018).

À la lumière de ce qui précède, l'incivilité a largement été comprise sous l'angle de la réciprocité négative (Greco et al., 2019; Torkelson et al., 2016). Prises conjointement, les notions relatives à l'incivilité et à la confiance laissent entrevoir que l'incivilité risque de briser la règle de réciprocité positive entre les membres d'une équipe. Notamment, face aux comportements d'incivilité, les membres qui adoptent des comportements d'ouverture à se rendre vulnérables risquent de ressentir une diminution de confiance envers l'équipe. Plus spécifiquement, ces membres peuvent développer une évaluation négative envers les instigateurs des comportements d'incivilité et les percevoir comme indignes de confiance. Considérant l'effet de contagion de l'incivilité, au fil des interactions, les perceptions négatives sont susceptibles de se transmettre à l'ensemble des membres de l'équipe. De ce fait, les membres risquent de ressentir une diminution de la confiance qu'ils ressentent à l'égard de l'équipe. Sur la base de ces propositions, l'hypothèse suivante est formulée.

H4 : L'incivilité intra-équipe est liée négativement à la confiance au niveau de l'équipe.

2.2.4 La confiance et l'efficacité des équipes

La confiance est considérée comme une variable hautement importante afin qu'une équipe de travail soit efficace (Bergman et al., 2010; Deortentiis et al., 2013). En effet, lorsque les membres d'une équipe subissent un bris de confiance, l'équipe est moins propice à générer des résultats positifs (Fry et al., 2017) et à résoudre efficacement les problématiques (Costa et al., 2001). D'ailleurs, la recherche de Curşeu et Schruijer (2010) révèle une relation positive entre la confiance d'équipe et l'efficacité des équipes. Dans cette étude, l'efficacité a été conceptualisée en tenant compte de trois indicateurs, soit le rendement de l'équipe, la satisfaction des membres de l'équipe et la croyance que l'équipe sera efficace dans le futur. Ces dimensions ont toutefois été regroupées afin de former une seule variable représentative de l'efficacité d'équipe. De ce fait, les relations entre d'une part, la confiance et, d'autre part, la qualité de l'expérience groupale et la viabilité d'équipe, n'ont jamais été vérifiées empiriquement de façon indépendante.

Le rôle positif que peut jouer la confiance sur le rendement d'une équipe a toutefois été corroboré à de nombreuses reprises. Notamment, l'étude réalisée par Jarvenpaa, Shaw, et Staples (2004) montre qu'il existe une relation directe et positive entre la confiance élevée et la perception d'un bon rendement. À l'inverse, lorsque la confiance est faible, les perceptions associées à la qualité du travail tendent à être réduites (Jarvenpaa et al., 2004). Il est également démontré qu'un faible niveau de confiance tend à nuire au rendement de l'équipe (Fry et al., 2017).

La confiance serait liée positivement au rendement, puisqu'elle incite les membres d'une équipe à s'engager dans des interactions pertinentes pour l'atteinte des objectifs. En effet, la confiance repose sur les attentes positives envers le comportement des autres membres de l'équipe. Ces comportements peuvent constituer des risques pour ceux qui démontrent une ouverture à se mettre dans une position vulnérable (Costa et al., 2001). Par exemple, les membres d'une équipe prennent un risque lorsqu'ils se fient aux autres pour l'accomplissement des tâches collectives (Deortentiis et al., 2013) ou lorsqu'ils acceptent l'influence des autres membres (Costa et al., 2001). Ainsi, lorsque la confiance est élevée, les incertitudes des membres face au risque sont résolues. Les membres de l'équipe ont donc tendance à interagir et à collaborer. De ce fait, une confiance élevée envers l'équipe tend à générer un rendement élevé (De Jong et Elfring, 2010). À l'opposé, lorsque la confiance est

faible, les membres de l'équipe ne prennent pas toujours le risque de se mettre dans une position vulnérable (Costa et al., 2001). Ainsi, les équipes dont le niveau de confiance est faible ne se fient pas aux autres membres, interagissent moins et collaborent moins (Deortentiis et al., 2013).

Également, certains liens peuvent être établis entre la confiance et la qualité de l'expérience groupale. À titre de rappel, la qualité de l'expérience groupale représente le climat positif de l'équipe et la satisfaction des membres à l'égard de leurs relations dans l'équipe (Aube et Rousseau, 2005). La confiance influence positivement la satisfaction des membres d'une équipe, puisqu'elle est liée à des interactions positives entre les membres. La confiance augmente donc le confort que ressentent les membres à travailler ensemble (Deortentiis et al., 2013). Dans ce même ordre d'idées, Breuer et al. (2019) ont conduit une étude sur les perceptions des membres d'une équipe relativement à la confiance dans leur équipe. Cette étude montre qu'une confiance d'équipe élevée augmente l'intérêt des membres à passer du temps ensemble et à construire des relations positives. En outre, les membres d'équipes qui ressentent un niveau de confiance élevée font généralement des activités de loisir ensemble, de manière volontaire, à l'extérieur du cadre de travail (Breuer et al., 2019). Ainsi, lorsque la confiance est élevée, l'atmosphère de travail d'une équipe semble positive, et les membres semblent vivre des relations satisfaisantes.

Finalement, la confiance semble également être liée à la viabilité de l'équipe. Tel que mentionné précédemment, la viabilité de l'équipe réfère à la probabilité que les membres de l'équipe puissent continuer à travailler ensemble dans le futur et à la capacité des membres de l'équipe à s'adapter aux changements qui surviennent (Aube et Rousseau, 2005). D'abord, la confiance au niveau de l'équipe influence la décision des membres à continuer à travailler dans l'équipe. Concrètement, un niveau de confiance élevé au sein d'une équipe incite les membres à poursuivre leur relation de travail ensemble. À l'inverse, lorsque la confiance est faible, les membres ont tendance à quitter l'équipe (Breuer et al., 2019). De plus, une équipe qui possède un niveau élevé de confiance développe davantage de solutions et est plus efficace dans la résolution de problèmes (Breuer et al., 2019). En effet, lorsque la confiance d'équipe est élevée, les membres ne ressentent pas le besoin de se protéger. Ils peuvent ainsi diriger leurs ressources personnelles vers l'équipe (Grossman et Feitosa, 2018). De ce fait, il semble que la confiance aide l'équipe à s'adapter aux changements qui se présentent à elle et augmente la

capacité de l'équipe à s'améliorer. Compte tenu de ce qui précède, la confiance semble être liée aux deux principaux éléments de la viabilité de l'équipe, soit la volonté à travailler ensemble et la capacité à gérer les changements qu'elle rencontre.

En fonction des nombreux liens qui peuvent être établis entre la confiance et les trois dimensions de l'efficacité d'équipe, les trois hypothèses suivantes sont proposées.

H5 : La confiance est liée positivement au rendement de l'équipe.

H6 : La confiance est liée positivement à la qualité de l'expérience groupale.

H7 : La confiance est liée positivement à la viabilité de l'équipe.

2.2.5 Le rôle médiateur de la confiance dans la relation entre l'incivilité et l'efficacité des équipes

Les sections précédentes ont présenté sept hypothèses de relation. D'abord, trois hypothèses de relation négatives entre l'incivilité et les trois dimensions de l'efficacité d'équipe ont été formulées. Ensuite, une hypothèse de relation négative a été proposée entre l'incivilité et la confiance d'équipe. De plus, trois hypothèses de relation positives ont été formulées entre la confiance et les trois dimensions de l'efficacité d'équipe. Considérant l'ensemble des relations proposées, il semble que la relation entre l'incivilité et l'efficacité des équipes est indirecte, et que la confiance peut expliquer le lien entre ces deux variables.

Plus particulièrement, les relations négatives entre l'incivilité et les trois dimensions de l'efficacité des équipes s'expliquent par le fait que l'incivilité d'équipe tend à réduire la confiance. De ce fait, il semble que dans un contexte incivil, la confiance d'équipe est trop faible pour favoriser l'efficacité. En effet, lorsque la confiance est brimée, les individus sont plus réticents à se rendre vulnérables, à interagir et à maintenir des relations avec les parties impliquées (Scott et al., 2013). Ainsi, lorsque la confiance est réduite, les trois dimensions de l'efficacité d'équipe tendent également à diminuer. En somme, sur la base des arguments théoriques qui appuient l'hypothèse entre l'incivilité et la confiance, de même que sur la base des arguments qui soutiennent les relations entre la confiance et l'efficacité d'équipe, les hypothèses suivantes sont formulées.

H 8 : La confiance joue un rôle médiateur dans la relation entre l'incivilité intra-équipe et le rendement.

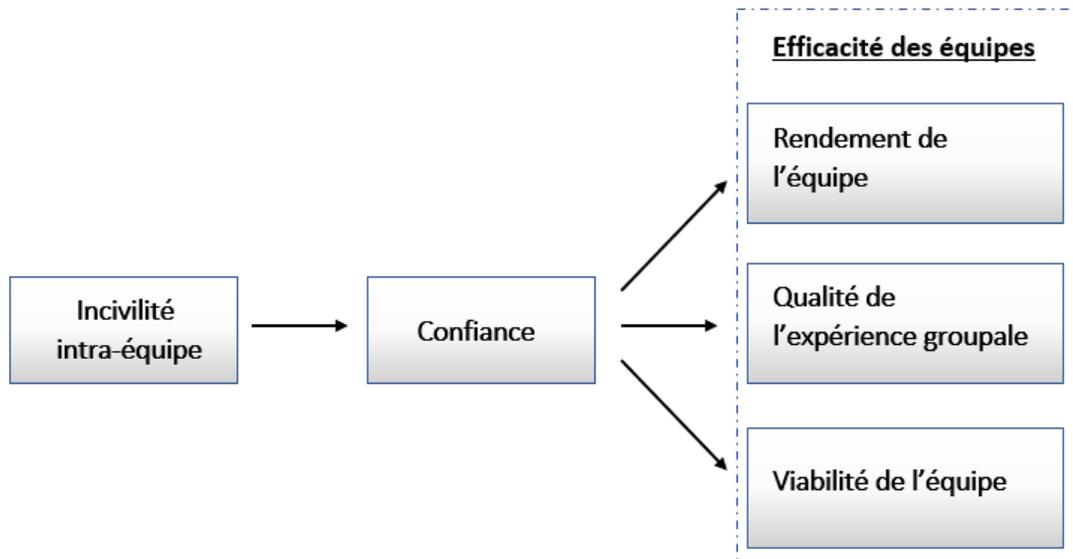
H 9 : La confiance joue un rôle médiateur dans la relation entre l'incivilité intra-équipe et la qualité de l'expérience groupale.

H 10 : La confiance joue un rôle médiateur dans la relation entre l'incivilité intra-équipe et la viabilité de l'équipe.

Suivant les hypothèses de relation et de médiation énoncées, un schéma du modèle conceptuel est proposé. Tel que décrit précédemment, la confiance semble expliquer les relations entre l'incivilité et les trois variables d'efficacité d'une équipe, soit le rendement, la qualité de l'expérience groupale et la viabilité de l'équipe. Le modèle est schématisé à la figure 6.

Pour récapituler, le modèle proposé permettra de déterminer s'il existe une relation entre l'incivilité et les trois variables de l'efficacité d'équipe. Si ces relations s'avèrent significatives, nous vérifierons si la confiance permet d'expliquer chacune des relations entre l'incivilité et les trois variables de l'efficacité des équipes. Le prochain chapitre présente donc la méthodologie de recherche employée pour tester le modèle conceptuel.

Figure 6 : Modèle conceptuel



Chapitre 3 : La méthodologie de recherche

Les données utilisées dans ce mémoire proviennent d'un projet plus large codirigé par Caroline Aubé, professeure titulaire à HEC Montréal, Éric Brunelle, professeur agrégé à HEC Montréal et Vincent Rousseau, professeur titulaire à l'Université de Montréal. Plus spécifiquement, les données ont été recueillies en 2015-2016 et utilisées dans cette recherche à partir d'une base de données secondaire². Le projet de recherche consiste en une étude quantitative visant à étudier le fonctionnement et l'efficacité des équipes de projet. Ce projet a été financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. De plus, ce projet de recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal.

Les prochaines sections de ce chapitre présentent la procédure, l'échantillon, les méthodes de collecte de données, les instruments de mesure utilisés pour les variables à l'étude et les analyses statistiques employées.

3.1 La procédure

Les données utilisées dans le cadre de ce mémoire proviennent de la simulation de gestion de projets *Pegasus*. Les participants sont des étudiants qui proviennent des programmes de B.A.A., de D.E.S.S. et M. Sc de HEC Montréal, de même que de la M. Sc en aménagement de l'Université de Montréal. La simulation fait partie d'un cours qui est offert dans le programme d'études de ces étudiants. Elle est d'une durée d'environ sept heures et regroupe un maximum de trente-six participants séparés en équipes de trois à six membres. Cette simulation offre donc l'opportunité à de nombreux étudiants de vivre une expérience de gestion de projet réaliste.

Dans la simulation *Pegasus*, les étudiants prennent le rôle d'ingénieurs mécaniques qui travaillent au sein de la division des projets stratégiques chez *Pegasus International*, une entreprise qui possède une expertise en développement de véhicules de transports. Le scénario de la simulation est ancré dans un mandat donné aux équipes de projet de cette

² Bien que les données aient été recueillies à partir d'une base de données secondaire, je possède une bonne connaissance de la simulation, puisque j'ai observé les participants en temps réel à une journée ultérieure.

division, alors que l'entreprise vient d'obtenir un contrat pour élaborer et construire un véhicule consacré à l'industrie nucléaire. Pour *Pegasus International*, il s'agit d'une excellente opportunité de percer ce marché. Le mandat des équipes est donc de développer et de construire le prototype d'un véhicule permettant le transport de matériaux nucléaires selon les exigences du client. Durant la conception du véhicule, les équipes doivent tenir compte de certaines exigences concernant le véhicule : le matériel doit être transporté par voie terrestre, de sorte à pouvoir circuler sur un terrain sécuritaire, de même que sur un terrain accidenté. Le prototype du véhicule est construit à partir du jeu de construction *Méccano*. Ce jeu offre un vaste choix de pièces en plastique et en métal, tel que des châssis, des moteurs, des transmissions, des vis et écrous, des axes et roues, et des suspensions. Les équipes ont ainsi différentes possibilités quant au véhicule à construire. À la fin du projet, le meilleur prototype est retenu. Les équipes sont donc en concurrence les unes avec les autres.

Bien que le mandat des équipes soit de construire un prototype de véhicule fonctionnel, l'objectif de la simulation est de mettre l'accent sur les dimensions humaines dans la gestion de projet. Concrètement, le point central ne se trouve pas au niveau des habiletés techniques des participants, mais bien au niveau des facteurs clés entourant la gestion de projet : la planification, la direction, l'organisation et le contrôle, l'acquisition d'information, la gestion des ressources et des imprévus, les dynamiques de groupe, les relations avec les parties prenantes, ainsi que la créativité.

À cet égard, au cours de la simulation, les équipes sont mises en contact avec certains intervenants externes au projet. Les relations externes sont assurées par des animateurs de la simulation qui adoptent huit rôles, soit le maître de cérémonie (responsable de la logistique de la simulation), le chef de la division des projets stratégiques, les consultants externes, le fournisseur de pièces, le démonstrateur de pièces et le client externe du projet (ARGON). Les équipes doivent composer avec ces parties prenantes externes du projet de construction mécanique.

À travers la conception de leur véhicule, les participants doivent également gérer leurs relations internes, qui sont marquées par une faible familiarité entre les membres de l'équipe. En effet, les membres doivent déterminer certains rôles dans l'équipe et se coordonner. Ils doivent, en équipe, gérer des informations ambiguës, régler les problèmes et les contraintes

qui se présentent à eux, composer avec un budget, de même qu'avec des pénalités et des bonus, et respecter des délais et livrables.

De ce fait, la simulation *Pegasus* comporte une série d'étapes précises. Avant tout, à l'arrivée des participants, ceux-ci sont regroupés dans une salle, où ils sont informés du fait que chaque local est équipé d'une caméra pour filmer les échanges entre les membres des équipes. Ils remplissent un formulaire de consentement afin d'indiquer s'ils acceptent de se faire filmer durant la simulation, et s'ils donnent leur accord à ce que les données de la simulation soient utilisées à des fins de recherche. Par la suite, la simulation se déroule de H à H + 7H00. Le déroulement séquentiel est présenté à la figure 7, à la page 59.

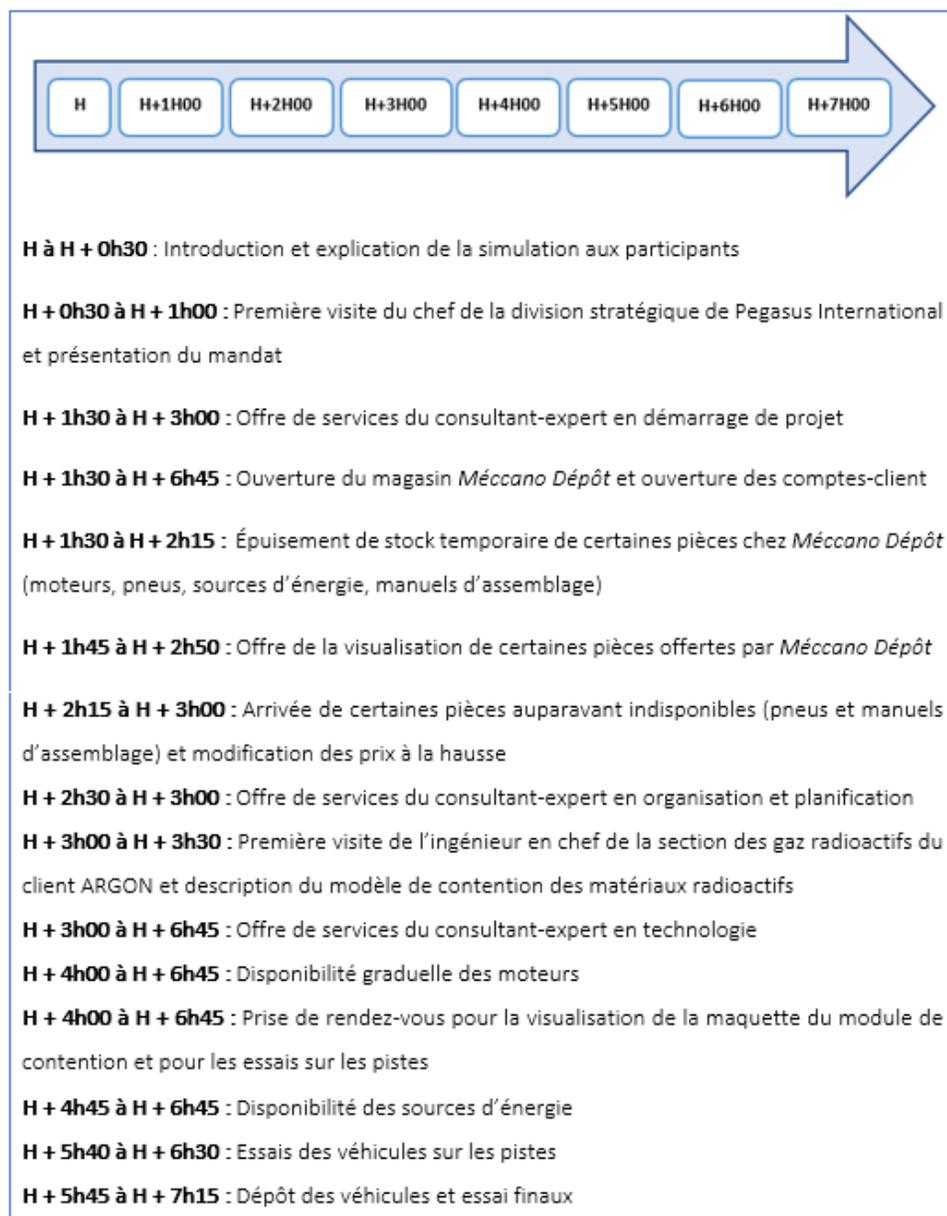
Au début de la simulation (H), le maître de cérémonie présente aux participants les principales consignes et assigne les équipes à leur local respectif. Les participants prennent connaissance de la plateforme en ligne de la simulation, s'y connectent et lisent la description du mandat qui y est inscrite. À ce stade, les participants n'ont accès qu'aux informations de base du projet, c'est-à-dire, le mandat et les caractéristiques générales du véhicule, le budget de 475 000\$ alloué, le prix de location des pistes d'essai et du manuel d'assemblage, le prix de consultation des experts, les délais de livraison et les pénalités de retard. Il est à noter que les équipes ne possèdent pas le budget nécessaire pour bénéficier de tous les services additionnels offerts à eux. Elles doivent donc prendre des décisions stratégiques et établir des priorités pour atteindre leurs objectifs tout en respectant le budget.

Par la suite, le déroulement de la simulation est caractérisé par des interventions (visites ou communications) de la part des parties prenantes externes du projet à des moments spécifiques. D'un côté, certaines interventions peuvent donner accès aux équipes à de nouvelles informations ou à des ressources mises à leur disposition, ce qui leur permet d'avancer dans la conception de leur véhicule. D'un autre côté, certaines interventions peuvent également leur imposer des contraintes qui les obligent à revoir leur plan d'action.

D'une part, l'accès aux informations et aux ressources se déroule de la façon suivante. À H + 1h30, un expert en démarrage de projet offre à chaque équipe ses services. À H + 2h00, le chef de la division des projets stratégiques informe les équipes de l'heure de test du véhicule sur les pistes d'essais du véhicule, de l'heure de réservation de ces tests et de l'heure de visite prévue de l'ingénieur d'ARGON. Puis, à H + 3h00, le chef de la division des projets stratégiques

annonce à chaque équipe la disponibilité imminente du consultant-expert en technologie. De plus, à H + 3h00, l'ingénieur en chef de la section des gaz radioactifs chez ARGON passe voir chaque équipe afin de donner une idée générale de la taille du contenant des matières, sans donner de dimensions exactes. Ensuite, à H + 5h00, les équipes sont informées par *Méccano Dépôt* qu'elles peuvent visualiser une maquette du contenant et obtenir certains détails additionnels. Finalement, les équipes ont la possibilité de tester leur véhicule en fin de journée sur les pistes avant l'essai final (H + 5h40).

Figure 7 : Représentation séquentielle de la simulation de gestion de projets



D'autre part, les contraintes et les exigences auxquelles les équipes doivent répondre au cours de la simulation se déroulent comme suit. D'abord, lors des visites du chef de la division des projets stratégiques, les équipes doivent remettre différents livrables, soit un sommaire exécutif (H + 1h00), un plan de conception qui comprend un croquis du véhicule, de même qu'un estimé du budget (H + 2h00), et un budget prévisionnel détaillé (H + 3h00). À H + 4h30, le chef de la division des projets stratégiques informe les équipes de la réduction du budget octroyé au projet. Le conseil d'administration de Pegasus International impose une réduction de 10% du budget initial, passant de 475 000\$ à 425 000\$. Ainsi, les équipes doivent remettre leur dernier livrable à H + 5h30, soit le budget final.

En outre, les équipes sont soumises à différentes contraintes au niveau de l'achat de matériel. À H + 1h30, certaines pièces essentielles, telles que les moteurs, les pneus, les sources d'énergie et les manuels d'assemblage sont indisponibles. Ces pièces deviennent graduellement disponibles à différentes parties de la journée. À H + 2h15, les pneus et manuels d'assemblage sont disponibles, avec une augmentation des prix durant une partie de la journée, suivi d'une diminution du prix des pneus plus tard (H + 3h00). À H + 4h00, les moteurs deviennent disponibles pour l'achat, et à H + 4h45, les équipes peuvent se procurer des sources d'énergie pour leur véhicule.

Vers la fin de la simulation, les équipes doivent remettre leur véhicule (H + 5h45 à H + 6h45). L'animateur note l'heure de remise de chaque véhicule, puisque les équipes peuvent recevoir un bonus pour une remise en avance, ou une pénalité pour une remise en retard, c'est-à-dire, qui dépasse l'heure ultime de remise (H + 6h45). Lorsque tous les véhicules sont remis, l'animateur regroupe tous les participants dans la salle prévue pour les essais finaux sur les pistes (H + 6h45). Les essais sont effectués sur deux pistes, soit une piste plane et une piste accidentée.

Lorsque tous les essais finaux sont terminés, le maître de cérémonie rassemble les participants dans la salle de présentation (H + 7h00) et recueille auprès des participants leurs principales réactions suivant leur expérience de la simulation. Le maître de cérémonie présente les principaux éléments théoriques relatifs à la simulation de gestion de projet. Il peut adapter les thèmes abordés en fonction des réactions des participants. Les participants remplissent ensuite le questionnaire servant à des fins de recherche, qui évalue différentes variables

relatives aux dynamiques de groupe, dans le cadre de leur expérience de la simulation de gestion de projet.

3.2 L'échantillon

L'échantillon est constitué de 370 participants formant 78 équipes qui varient entre 3 à 6 membres. Les équipes sont, autant que possible, formées de manière diversifiée au niveau de l'âge, du sexe et de l'ethnicité. La moyenne de membres par équipe se situe à 4,93 membres (ÉT = 0,73). L'échantillon offre une bonne hétérogénéité, avec 187 participants qui sont des hommes (51%). La moyenne d'âge des participants est de 25,74 ans (ÉT = 5,97), variant de 20 ans à 58 ans. Les participants proviennent de trois programmes différents offerts à HEC Montréal, soit 61,2 % au B.A.A., 2,2 % à la M. Sc en sciences de la gestion et 28,1% au DESS, de même que d'un programme de l'Université de Montréal, soit la M. Sc en aménagement à l'Université de Montréal, représentant 8,2% des participants. Ces statistiques sont représentées au tableau 1, à la page 62.

Par ailleurs, le niveau de familiarité entre les membres des équipes est mesuré à l'aide de la question suivante : « Avant de participer à la simulation, jusqu'à quel point aviez-vous de l'expérience de travail avec les membres de votre équipe. Encerchez le chiffre qui correspond à votre réponse. ». Cette question est accompagnée d'une échelle de type Likert allant de 1 « *Pas du tout* » à 5 « *Énormément* ». La majorité des participants n'avait aucune expérience de travail avec les autres membres de leur équipe avant la simulation (74,4%). Seule une minorité des participants a affirmé avoir beaucoup d'expérience avec les membres de leur équipe en début de simulation (1,6%). Les membres des équipes possédaient donc peu de familiarité entre eux au début de la simulation.

De plus, l'expérience préalable avec le jeu de construction *Méccano* est mesurée à l'aide de la question suivante : « Avant de réaliser le projet, jusqu'à quel point aviez-vous de l'expérience avec le jeu de construction Meccano? ». Cette question est également accompagnée d'une échelle Likert allant de 1 « *Pas du tout* » à 5 « *Énormément* ». La majorité des participants n'avait aucune expérience préalable (64,9%), tandis qu'une minorité a déclaré avoir énormément d'expérience préalable (1,4%). Ainsi, de manière générale, les participants avaient peu d'expérience avec ce type de jeu de construction avant la simulation.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques	Dimension	Nombre
Sexe	Homme	51,1 %
	Femme	48,9 %
Âge	-	M = 25,7 ans
Nombre de membres par équipe	-	M = 4,93
	-	ÉT = 0,73
Répartition des programmes d'étude	Baccalauréat en administration des affaires	61,2 %
	Maitrise en sciences de la gestion	2,2 %
	Diplôme d'études supérieures spécialisé	28,1 %
	Maitrise en aménagement	8,2 %
	Données manquantes	0,3%
Niveau d'expérience préalable avec le jeu Méccano	Pas du tout	64,9 %
	Peu	19,3 %
	Moyennement	7,9 %
	Assez	6,5 %
	Énormément	1,4 %
Niveau de familiarité préalable entre les membres de l'équipe	Pas du tout	73,8 %
	Peu	12,7 %
	Moyennement	5,4 %
	Assez	5,7 %
	Énormément	1,6 %
	Données manquantes	0,8 %

Note. N = 370 participants.

3.3 La collecte de données et les instruments de mesure

La collecte des données utilisées dans cette étude a été effectuée par l'entremise de questionnaires auto-rapportés complétés par les membres des équipes, ainsi que par le visionnement d'extraits d'enregistrements vidéo de la simulation par deux observateurs externes³. Cinq variables sont considérées dans cette étude : l'incivilité (la variable indépendante), la confiance interpersonnelle (la variable médiatrice), et trois dimensions de

³ Le codage des comportements observés dans les extraits d'enregistrements vidéo a été effectué durant l'été 2018 par les deux observateurs externes.

l'efficacité des équipes, soit le rendement, la viabilité de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale (les variables dépendantes).

Les mesures d'incivilité ont été recueillies par l'observation de comportements à trois moments durant la simulation. Cette méthode est particulièrement utile pour observer les activités de groupe et les interactions entre les membres. De plus, les données peuvent servir pour un usage quantitatif et être jumelées à une autre méthode de collecte (Lewis-Beck, Bryman, et Liao, 2003). Ainsi, cette méthode s'intègre bien dans le contexte de cette étude.

Les autres mesures ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire complété par les membres des équipes, administré à la fin de la journée de simulation. L'utilisation de questionnaires auto-rapportés est compatible avec les besoins de la présente étude. En effet, cette méthode permet de quantifier les données, puisque les participants y répondent sur un continuum quantitatif (Lewis-Beck et al., 2003). Les mesures sont accompagnées d'échelles de type Likert en cinq points, allant de 1 « *Fortement en désaccord* » à 5 « *Fortement en accord* », ou de 1 « *Pas du tout* » à 5 « *Très fréquemment* ».

Le devis de recherche employé dans cette étude correspond donc à un devis corrélationnel qui inclut quatre temps de mesures et deux sources de répondants (les observateurs externes et les participants de l'étude). Ce type de devis permet d'établir la force des relations entre plusieurs variables et d'examiner dans quelle mesure une variable peut en influencer une autre (Vallerand et Hess, 2000). Ainsi, le devis corrélationnel permet de vérifier le modèle conceptuel de cette étude.

Les prochaines sections présentent en détail la méthode de collecte de données et l'instrument de mesure pour chaque variable à l'étude. De plus, comme l'incivilité est mesurée à partir des observations de deux évaluateurs externes, la méthode employée pour obtenir les scores globaux pour chaque équipe est présentée.

3.3.1 L'incivilité

Les comportements d'incivilité sont évalués par deux observateurs à partir d'enregistrements vidéo des équipes en action. Les mesures ont été prises à trois moments durant la simulation, soit dans le premier tiers de la simulation, au milieu de la simulation et dans le dernier tiers de la

simulation. Les trois temps de mesure ont lieu au même moment pour chacune des équipes et leur durée est de 10 minutes chacun. Dans chaque équipe, l'évaluation de l'incivilité est donc basée sur un total de 30 minutes d'observation des enregistrements vidéo.

Pour évaluer le degré auquel les membres de l'équipe adoptent des comportements d'incivilité, les deux observateurs ont visionné les extraits des enregistrements vidéo de manière indépendante. Après le visionnement de chaque extrait, ils ont complété un questionnaire d'incivilité provenant de la mesure de Matthews et Ritter (2016), composé de quatre items. Les items de cette mesure sont accompagnés d'une échelle de type Likert comportant cinq ancres, allant de 1 « *Pas du tout* » à 5 « *Très fréquemment* ». Les items de la mesure d'incivilité sont présentés au tableau 2.

Pour chaque temps de mesure, la consigne donnée aux observateurs était la suivante : « *En vous référant à ce qui s'est passé dans cette équipe durant la présente période d'observation, indiquez jusqu'à quel point les membres ont manifesté les actions suivantes. Veuillez noircir la case correspondant à vos observations.* ».

Tableau 2 : Items de la grille d'observation des comportements d'incivilité

1. Certains membres ont coupé la parole aux autres.
2. Certains membres ont accordé peu d'attention à ce que les autres membres disaient.
3. Certains membres ont discrédité les idées des autres.
4. Certains membres ont fait des remarques désobligeantes.

Source : traduit et adapté de Matthews et Ritter (2016)

Pour les besoins de cette recherche, un score global d'incivilité a été calculé pour chacune des équipes. Afin de créer ces scores globaux, les évaluations des deux observateurs ont d'abord été combinées pour chacun des trois temps de mesure. Les scores des trois temps de mesure ont ensuite été combinés en un seul score d'incivilité pour chacune des équipes.

3.3.2 La confiance interpersonnelle

La mesure de confiance interpersonnelle utilisée dans cette étude est celle conçue par Molleman, Nauta, et Buunk (2007). Cette échelle de mesure est pertinente dans le cadre de la présente étude, puisqu'elle a été construite dans l'optique de mesurer la confiance dans un

contexte social, c'est-à-dire, la confiance interpersonnelle au sein d'une équipe. L'instrument de mesure compte 7 items, accompagnés d'une échelle de type Likert comportant cinq ancres, allant de 1 « *Fortement en désaccord* » à 5 « *Fortement en accord* ». Les items sont présentés au tableau 3.

La consigne donnée aux répondants pour cette section est la suivante : « *Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants, en vous référant au projet que vous venez de réaliser. Veuillez noircir la case qui correspond à votre opinion.* ».

Tableau 3 : Items de la mesure de la confiance interpersonnelle

1. **Nous avons confiance les uns envers les autres.**
2. **Chaque membre a tenu ses promesses.**
3. **Nous nous sommes respectés les uns les autres.**
4. **Nous nous sommes montrés honnêtes les uns envers les autres.**
5. **Nous pouvons compter les uns sur les autres.**
6. **Nous avons confiance en la capacité de chaque membre d'accomplir ce qui lui était demandé.**
7. **Nous étions confiants que chaque membre allait s'en tenir à ce que nous avons convenu ensemble.**

Source : traduit et adapté de Molleman et al. (2007)

3.3.3 Le rendement d'équipe

Le rendement de l'équipe est évalué à partir de la perception de rendement des membres de l'équipe quant au travail qu'ils ont accompli. Cette variable est mesurée à partir d'un instrument de mesure composé de trois items, qui sont jumelés à une échelle de type Likert à cinq points, allant de 1 « *Pas du tout vrai* » à 5 « *Tout à fait vrai* ». Les items sont présentés au tableau 4, à la page 66.

La consigne donnée aux répondants pour cette section est la suivante : « *Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais. Veuillez noircir la case qui correspond à votre opinion.* ».

Tableau 4 : Items de la mesure du rendement de l'équipe

1. **Notre équipe a atteint les objectifs de performance qui nous avaient été assignés.**
2. **Notre équipe a été efficace.**
3. **Notre équipe a réalisé un travail de qualité.**

Source : traduit et adapté de Aube et Rousseau (2005)

3.3.4 La qualité de l'expérience groupale

La qualité de l'expérience groupale concerne la qualité des relations et de l'atmosphère de travail de l'équipe au courant de la simulation. Cette variable est mesurée à partir d'un instrument de mesure composé de trois items, qui sont accompagnés d'une échelle de type Likert à cinq mesures, allant de 1 « *Pas du tout vrai* » à 5 « *Tout à fait vrai* ». Les items sont présentés au tableau 5.

La consigne donnée aux répondants pour cette section est la suivante : « *Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais. Veuillez noircir la case correspondant à votre opinion.* ».

Tableau 5 : Items de la mesure de la qualité de l'expérience groupale

1. **Les membres de notre équipe s'entendaient bien.**
2. **L'atmosphère de travail dans notre équipe était bonne.**
3. **Dans notre équipe, les relations étaient harmonieuses.**

Source : traduit et adapté de Aube et Rousseau (2005)

3.3.5 La viabilité de l'équipe

La viabilité de l'équipe correspond au degré auquel l'équipe est parvenue à s'adapter aux problèmes et aux changements que les membres ont rencontré et à quel point ces derniers seraient susceptibles de travailler à nouveau ensemble dans le futur si la simulation se poursuivait ou si d'autres simulations étaient prévues. Cette variable est mesurée à partir d'un instrument de mesure composé de quatre items, qui sont accompagnés d'une échelle de type Likert en cinq points, allant de 1 « *Pas du tout vrai* » à 5 « *Tout à fait vrai* ». Les items sont présentés au tableau 6, à la page 67.

La consigne donnée aux répondants pour cette section est la suivante : « *Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais. Veuillez noircir la case correspondant à votre opinion.* ».

Tableau 6 : Items de la mesure de la viabilité de l'équipe

1. **Nous nous sommes adaptés efficacement aux changements qui ont affecté notre équipe (ex : la réduction de budget).**
2. **Lorsque des problèmes sont survenus, les membres de notre équipe sont arrivés à les résoudre.**
3. **Nous avons réagi constructivement aux changements survenus durant la réalisation du projet.**
4. **S'il y avait d'autres simulations, les membres de notre équipe pourraient travailler encore longtemps ensemble.**

Source : traduit et adapté de Aube et Rousseau (2005)

3.3.6 La variable de contrôle

Une variable de contrôle est incluse dans le modèle, soit la taille des équipes, puisqu'elle est susceptible d'influencer l'ensemble des variables. D'abord, de manière générale, le nombre de membres dans une équipe peut influencer le fonctionnement et les résultats de celle-ci (Aubé et al., 2011). De plus, Paulin et Griffin (2016) proposent qu'un nombre élevé de membres dans une équipe soit un facteur pouvant favoriser l'incivilité. Dans cette optique, la taille de l'équipe est considérée, puisqu'elle peut générer davantage d'incivilité. Le niveau de confiance dans l'équipe est également susceptible d'être influencé par le nombre de membres. En effet, plusieurs études sur la confiance incluent la taille de l'équipe comme variable de contrôle (De Jong et Elfring, 2010; Drescher, Korsgaard, Welpé, Picot, et Wigand, 2014; Lev-On, Chavez, et Bicchieri, 2010).

3.4 Les analyses statistiques

Afin de tester les sept hypothèses de recherche, diverses analyses statistiques seront effectuées. Certaines analyses préliminaires précéderont la vérification des hypothèses.

En premier lieu, l'agrégation des données relatives à l'incivilité, la confiance, le rendement, la qualité de l'expérience groupale et la viabilité de l'équipe sera effectuée. Puisque ces variables

sont mesurées au niveau individuel, mais se rapportent à l'équipe, ces données doivent être agrégées au niveau de l'équipe. Afin de s'assurer que le niveau de convergence entre les réponses des participants d'une même équipe est suffisamment grand pour justifier l'agrégation, des indices d'accord inter-juges (r_{wg}) sont calculés.

En deuxième lieu, des analyses de cohérence interne des instruments de mesure seront réalisées afin de vérifier la fidélité de ces derniers. Pour ce faire, l'alpha de Cronbach (α) sera calculé afin de vérifier que les items d'une même échelle sont consistants entre eux et se rapportent bien au même construit (Lewis-Beck et al., 2003).

En troisième lieu, des analyses factorielles confirmatoires seront effectuées auprès des dimensions de l'efficacité des équipes, c'est-à-dire du rendement, de la qualité de l'expérience groupale et de la viabilité des équipes. Ces analyses permettent de comparer différents modèles et de déterminer le modèle le plus approprié pour les données (Roulin, 2018). Dans le cas de notre étude, ces analyses permettront de vérifier que les trois dimensions associées à l'efficacité des équipes sont suffisamment distinctes les unes des autres sur le plan statistique pour être considérées séparément dans les analyses ultérieures.

Par la suite, les statistiques descriptives (moyenne et écart-type) pour nos variables seront présentées. Finalement, afin de vérifier les hypothèses de relation et de médiation, des analyses corrélationnelles (r de Pearson) et des analyses acheminatoires (*path analysis*) seront produites. Alors que les analyses de corrélation permettent de représenter la force d'une relation linéaire entre deux variables, les analyses acheminatoires, quant à elles, permettent de vérifier l'adéquation du modèle entier, en incluant toutes les relations.

Chapitre 4 : Les résultats

Les chapitres précédents ont présenté divers éléments théoriques pertinents relatifs aux variables à l'étude dans ce mémoire. Sept hypothèses de recherche ont été formulées, à partir d'un argumentaire qui vient justifier ces propositions. Ces hypothèses ont été formulées dans l'optique de permettre de répondre à la question de recherche : « Dans quelle mesure et comment les comportements d'incivilité peuvent-ils influencer l'efficacité des équipes ? ». Afin de pouvoir répondre à cette question, la méthodologie de recherche a été présentée en détail, afin d'indiquer la provenance des données employées dans cette recherche.

Dans cette optique, le chapitre 4 présente les résultats statistiques qui vont permettre de formuler une réponse à cette question. Ce chapitre se divise en quatre sections, soit les analyses préliminaires, les statistiques descriptives, la vérification des hypothèses de recherche et la synthèse des résultats.

4.1 Les analyses préliminaires

Dans cette section, les analyses préliminaires sont présentées, à savoir les indices d'accord inter-juges, les analyses factorielles confirmatoires et les analyses de cohérence interne. Pour chacune des sections, l'analyse réalisée est expliquée en détail. À la suite de ces explications, les résultats de l'analyse sont présentés.

4.1.1 L'agrégation des données

L'agrégation des données doit être effectuée lorsque les données ont été recueillies au niveau individuel, mais représentent un phénomène collectif. Dans le cadre de cette recherche, l'ensemble des variables ont été recueillies de manière individuelle, à partir d'items qui font référence à l'équipe. Conséquemment, les données individuelles de chaque variable doivent être agrégées au niveau de l'équipe afin de permettre de vérifier les hypothèses de recherche ultérieurement.

Selon Chen, Mathieu, et Bliese (2005), afin de procéder à l'agrégation des données, il est nécessaire de s'assurer que la nature du construit est alignée avec la mesure. En d'autres

termes, comme les items des instruments de mesure utilisés dans cette étude réfèrent à l'équipe, il est nécessaire de s'assurer que les variables représentent des réalités collectives.

D'abord, les éléments théoriques relatifs à l'incivilité présentés au chapitre 1 indiquent que l'incivilité peut représenter un construit collectif. En effet, en raison de l'effet de contagion susceptible de créer un climat d'incivilité (Fouk et al., 2016), il est légitime de présumer que l'incivilité peut devenir un phénomène de groupe.

Ensuite, tel qu'expliqué au chapitre 2, la confiance interpersonnelle se développe à travers les échanges entre deux parties. Spécifiquement, lorsque les deux parties considèrent que l'autre agit de manière fiable, une confiance mutuelle et réciproque se développe entre eux (Fry et al., 2017). Au niveau de l'équipe, le développement de la confiance est similaire, c'est-à-dire, que ce processus est élargi à tous les membres. Il s'agit d'une confiance qui est partagée par l'ensemble des membres (Breuer et al., 2019). Ainsi, la confiance au niveau de l'équipe représente l'agrégation de la perception des membres de la confiance envers l'équipe comme entité. (Dasborough et al., 2018). La confiance au niveau de l'équipe représente donc un phénomène collectif. Dans cette étude, les données sont collectées à partir des perceptions individuelles des participants sur la confiance interpersonnelle dans l'équipe. Il est donc nécessaire d'agréger les données à ce niveau.

Finalement, chacune des dimensions du modèle de l'efficacité des équipes d'Aube et Rousseau (2005) représente une réalité collective. En effet, les membres d'une équipe ont une responsabilité commune à l'atteinte des objectifs, faisant du rendement de l'équipe un concept de groupe (Rousseau et Aubé, 2010). Également, la qualité de l'expérience groupale est un construit collectif, puisqu'elle réfère à l'atmosphère de travail partagée et au bien-être collectif des membres de l'équipe (Aube et Rousseau, 2005). De plus, la viabilité de l'équipe se développe à travers le temps passé et la familiarité qui se développe entre les membres (Costa et al., 2015). Il s'agit donc d'une dimension de l'efficacité qui se développe de manière commune. Considérant ceci, il va sans dire que l'efficacité d'une équipe constitue un concept de nature groupale. Dans le cadre de cette étude, comme les données sont récoltées à partir des perceptions individuelles des participants sur l'efficacité de leur équipe, elles doivent être agrégées.

De ce fait, l'ensemble des variables intégrées dans le modèle sont rattachées à des construits qui représentent une réalité collective. Cela dit, lorsque des données sont collectées au niveau individuel pour représenter un phénomène collectif, il doit exister un niveau de consensus adéquat entre les réponses afin de justifier l'agrégation des données (Chen et al., 2005). Ainsi, dans le cadre de cette recherche, il est nécessaire de vérifier si les réponses des membres d'une même équipe sont suffisamment similaires. La même logique s'applique aux réponses des deux observateurs quant à leurs évaluations des comportements d'incivilité. Pour ce faire, l'indice d'accord inter-juge (r_{wg}) proposé par James, Demaree, et Wolf (1984) est calculé. Les valeurs des indices d'accord inter-juges sont présentés au tableau 7.

Tableau 7 : Indices d'accords inter-juges

Variabiles	r_{wg}
Incivilité - temps 1	0,97
Incivilité - temps 2	0,97
Incivilité - temps 3	0,98
Confiance interpersonnelle	0,95
Rendement	0,96
Qualité de l'expérience groupale	0,91
Viabilité de l'équipe	0,89

La taille des indices d'accords inter-juges (r_{wg}) corrobore que l'ensemble des variables à l'étude réfèrent à des construits collectifs. En effet, selon les normes établies, un r_{wg} dont la valeur est supérieure ou égale à 0,70 est considéré acceptable (Chen et al., 2005). Ces résultats permettent de justifier l'agrégation des données au niveau de l'équipe pour les variables de l'incivilité, de la confiance interpersonnelle, du rendement, de la qualité de l'expérience groupale et de la viabilité de l'équipe. Les analyses statistiques suivantes, c'est-à-dire les analyses de cohérence interne, les analyses factorielles confirmatoires, les statistiques descriptives et la vérification des hypothèses de recherche seront donc toutes effectuées à partir des données agrégées.

4.1.2 Les analyses de cohérence interne

Les analyses de cohérence interne permettent de vérifier si les items d'un questionnaire mesurent un même construit (Vallerand et Hess, 2000). Dans le cadre de cette recherche, les analyses de cohérence interne des instruments de mesure sont effectuées avec le logiciel SPSS. L'alpha de Cronbach (α) est calculé pour chacune des variables de notre recherche, soit l'incivilité (temps 1, temps 2 et temps 3), la confiance interpersonnelle et les trois dimensions de l'efficacité (le rendement, la qualité de l'expérience groupale et la viabilité de l'équipe). Selon Adams et Lawrence (2015), le seuil minimal pour que l'alpha de Cronbach soit considéré acceptable se situe à 0,70. Les résultats aux analyses de cohérence interne sont présentés au tableau 8.

Tableau 8 : Résultats des analyses de cohérence interne

Variables	Alpha de Cronbach (α)
Incivilité (moyenne des temps 1, 2 et 3)	0,64
Confiance interpersonnelle	0,92
Rendement	0,87
Qualité de l'expérience groupale	0,93
Viabilité de l'équipe	0,79

Mis à part le coefficient de l'incivilité, l'ensemble des coefficients alphas de Cronbach sont supérieurs au seuil minimal acceptable de 0,70. En effet, l'échelle de l'incivilité possède un indice de fidélité interne de 0,64, lorsque la moyenne des trois temps de mesure est calculée. Cela dit, l'incivilité a été mesurée à partir d'un instrument de mesure déjà existant et employé dans des recherches antérieures. Ces études avaient révélé que l'alpha de Cronbach était acceptable. Ainsi, bien que l'alpha de Cronbach soit en dessous du seuil minimal recommandé, la mesure de l'incivilité est conservée telle quelle dans cette étude. Cela permet d'assurer une meilleure comparaison et intégration des résultats de recherche disponibles.

Concernant la confiance interpersonnelle, celle-ci présente un indice de fidélité interne de 0,92. Au niveau de l'efficacité, l'échelle de rendement présente un alpha de Cronbach de 0,87, l'échelle de qualité de l'expérience groupale présente un alpha de Cronbach de 0,93 et l'échelle de la viabilité de l'équipe présente un alpha de Cronbach de 0,79. Dans l'ensemble, les

coefficients alphas de Cronbach indiquent que les instruments de mesure de cette recherche possèdent une bonne cohérence interne.

4.1.3 Les analyses factorielles confirmatoires

L'efficacité des équipes est présentée dans ce mémoire comme un construit à trois dimensions. Il est donc nécessaire d'effectuer des analyses factorielles confirmatoires afin de déterminer si le modèle à trois facteurs est supporté par les données de cette recherche. Dans cette optique, les analyses factorielles confirmatoires consistent à comparer l'adéquation des données entre le modèle proposé à trois facteurs et un modèle à seul un facteur, afin de déterminer le modèle le plus approprié. Pour ce faire, à l'aide du logiciel AMOS, trois indices d'adéquation sont mesurés, soit le *Comparative Fit Index* (CFI), le *Incremental Fit Index* (IFI) et le *Standardized Root Mean square Residual* (SRMR). Les résultats aux analyses factorielles confirmatoires sont présentés au tableau 9.

Le *Comparative fit index* (CFI) et le *Incremental fit index* sont des indices qui renseignent sur l'amélioration d'un modèle en comparaison à un modèle plus limité (Kline, 2015; Weston et Gore, 2006). Les indices peuvent varier de 0 à 1. Plus un indice se rapproche de 1, plus le modèle est convenable. Considérant la taille de notre échantillon à moins de 500 participants, le seuil minimal de .90 est considéré pour déterminer si le modèle à trois facteurs est acceptable (Weston et Gore, 2006).

Tableau 9 : Résultats des analyses factorielles confirmatoires

Indices d'adéquation	Modèle à un facteur	Modèle à trois facteurs
CFI	0,78	0,93
IFI	0,74	0,93
SRMR	0,09	0,06

Note. CFI = Comparative fit index, IFI = Incremental fit index, SRMR = Standardized root mean square residual. N = 78 équipes.

Le *Standardized root mean square residual* (SRMR) réfère à un indice qui donne un aperçu de la différence entre les données et le modèle (Weston et Gore, 2006). Ainsi, plus l'indice est

faible, plus le modèle est adéquat. Afin que le modèle soit considéré acceptable, l'indice SRMR devrait se situer en-dessous .10 (Kline, 2015; Weston et Gore, 2006).

Les résultats des analyses factorielles confirmatoires indiquent que le modèle à trois facteurs est plus adéquat, en comparaison au modèle à un facteur. Les indices d'adéquation pour le modèle à trois facteurs sont au-dessus du seuil minimal recommandé (IFI = 0,93 ; CFI = 0,92), tandis qu'ils sont en-dessous du seuil recommandé pour le modèle à un facteur (IFI = 0,74 ; CFI = 0,78). Au niveau du *Standardized root mean square residual*, bien que les indices soient sous le seuil minimal acceptable, tant pour le modèle à un facteur (SRMR = 0,09) que le modèle à trois facteurs (SRMR = 0,06), ce dernier est considéré plus adéquat, puisque l'indice est plus faible. Les données de cette recherche supportent donc le modèle de l'efficacité d'équipe à trois facteurs.

4.2 Les statistiques descriptives

Les statistiques descriptives permettent de représenter des données quantitatives de manière concise. Bien qu'elles ne permettent pas de faire des inférences par rapport aux relations entre les données, elles permettent de résumer de manière simplifiée la distribution des données (Haccoun et Cousineau, 2007). Dans cette section, la moyenne et l'écart-type de chaque variable sont présentés. La moyenne est un indicateur qui reflète la tendance centrale de la distribution. L'écart-type, quant à lui, est un indicateur de la variance. Plus spécifiquement, il s'agit d'une valeur statistique qui représente la moyenne des distances de chaque donnée par rapport à la moyenne centrale. Ainsi, la moyenne indique la tendance centrale, sans toutefois indiquer les différentes valeurs de la distribution. L'écart-type permet donc de porter un regard sur la variabilité des données dans la distribution (Vallerand et Hess, 2000).

Tel qu'expliqué précédemment, les instruments de mesure de cette étude sont accompagnés d'échelles de Likert en cinq points, allant de 1 « *Fortement en désaccord* » à 5 « *Fortement en accord* », ou de 1 « *Pas du tout* » à 5 « *Très fréquemment* ». Chaque ancrage correspond donc à un score quantitatif. Il est ainsi possible d'effectuer des statistiques afin de représenter quantitativement les variables. La moyenne et l'écart-type sont calculés pour chacune des variables à l'étude avec le logiciel SPSS, auprès de l'ensemble des 78 équipes de l'échantillon. Ces résultats sont présentés au tableau 10, à la page 75.

Tableau 10 : Résultats des analyses descriptives

Variables	Moyenne (M)	Écart-type (ÉT)
Incivilité globale	1,18	0,19
Confiance	4,36	0,35
Rendement	3,66	0,68
Qualité de l'expérience groupale	4,47	0,43
Viabilité de l'équipe	4,82	0,46

Note. *Incivilité globale* = trois temps de mesure combinés. N = 78 équipes.

Globalement, les résultats des statistiques descriptives indiquent que les comportements d'incivilité en équipe étaient peu fréquents, et que leur manifestation se distinguait peu entre les équipes participantes à cette recherche. En effet, la moyenne et l'écart-type sont relativement faibles (M = 1,18, ÉT = 0,19).

Au niveau de la confiance interpersonnelle, les résultats révèlent que les participants à cette recherche avaient une confiance élevée envers leur équipe, et que ce niveau variait peu à travers les équipes. La confiance interpersonnelle présente effectivement une moyenne élevée et un écart-type faible (M = 4,36, ÉT = 0,35).

Concernant les variables liées à l'efficacité des équipes, les résultats témoignent que les équipes avaient globalement une perception élevée de leur rendement, de la qualité de leur expérience dans l'équipe et de la viabilité de leur équipe. Ces perceptions sont relativement similaires entre les équipes de l'échantillon. En effet, les résultats révèlent une moyenne élevée et un écart-type faible pour le rendement (M = 3,66, ÉT = 0,68), la qualité de l'expérience groupale (M = 4,47, ÉT = 0,43) et la viabilité de l'équipe (M = 4,82, ÉT = 0,77). Il est à noter que la moyenne pour le rendement est légèrement plus faible que celles des deux autres variables de l'efficacité.

4.3 La vérification des hypothèses de recherche

Les éléments théoriques présentés aux chapitres précédents ont permis de formuler deux séries d'hypothèses, d'une part, les hypothèses de relation, et d'autre part, les hypothèses de médiation. Les prochaines sections présentent les analyses statistiques qui permettent de

vérifier ces hypothèses. D'abord, les hypothèses de relation sont vérifiées par des analyses corrélationnelles avec le coefficient de Pearson (r). Ensuite, les hypothèses de médiation sont vérifiées avec des analyses acheminatoires, qui permettent de vérifier l'adéquation du modèle entier, c'est-à-dire en incluant de façon concomitante toutes les relations du modèle de recherche.

4.3.1 Les hypothèses de relation

Au chapitre 2, les trois principales hypothèses de relation ont été formulées, soit entre l'incivilité et les trois dimensions de l'efficacité de l'équipe. Il a été avancé que l'incivilité est liée négativement au rendement, à la qualité de l'expérience groupale et à la viabilité de l'équipe. Une quatrième hypothèse de relation a également été émise, proposant que l'incivilité est liée négativement à la confiance interpersonnelle. De plus, trois hypothèses de relation positives ont été formulées entre la confiance et les trois dimensions de l'efficacité de l'équipe.

Afin de vérifier ces hypothèses, des analyses corrélationnelles ont été effectuées avec le logiciel SPSS, en calculant les coefficients de Pearson (r). Ce type d'analyse offre une représentation de la force de la relation entre deux variables données. Cette relation peut être positive ou négative. Le coefficient peut donc avoir une valeur entre -1 et 1. Lorsque le symbole négatif se trouve devant le coefficient, la relation est négative. Lorsque le coefficient de corrélation se trouve à 0, la relation est nulle, c'est-à-dire, qu'il n'existe aucune relation entre les deux variables à l'étude. À l'opposé, lorsque le coefficient se situe à l'une des deux extrêmes, soit -1 ou 1, la relation est parfaite. Ainsi, plus le coefficient se rapproche des extrêmes, plus la relation est forte (Adams et Lawrence, 2015). Afin d'interpréter la force de la relation entre deux variables, certaines balises sont proposées. Selon Adams et Lawrence (2015), autour de 0,20, la relation est considérée faible; autour de 0,30, la relation est considérée moyenne; à plus de 0,50, la relation est considérée forte. Les résultats des coefficients de Pearson des relations entre nos variables sont présentés au tableau 11, à la page 77.

Les résultats aux analyses corrélationnelles indiquent que certaines hypothèses de relation sont confirmées, alors que d'autres non. D'abord, au niveau des relations entre l'incivilité et l'efficacité des équipes, seule la relation entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale

est corroborée. En effet, le coefficient de Pearson indique une relation négative modérée entre ces deux variables ($r = -0,32$; $p < 0,01$). Cela dit, les relations entre, d'une part, l'incivilité et, d'autre part, le rendement et la viabilité d'équipe se sont pas significatives ($r = -0,161$, $p = 0,16$; $r = -0,12$, $p = 0,30$). De ce fait, l'hypothèse 2 proposant que l'incivilité soit liée négativement à la qualité de l'expérience groupale est confirmée, mais l'hypothèse 1, entre l'incivilité et le rendement, de même que l'hypothèse 3, entre l'incivilité et la viabilité de l'équipe, ne le sont pas.

Tableau 11 : Résultats des analyses corrélationnelles

Variables	1	2	3	4	5	6
1. Incivilité globale	1,00					
2. Confiance	- 0,36**	1,00				
3. Rendement	- 0,16	0,61**	1,00			
4. Qualité de l'expérience groupale	- 0,32**	0,82**	0,61**	1,00		
5. Viabilité de l'équipe	- 0,12	0,70**	0,83**	0,72**	1,00	
6. Taille de l'équipe	0,22	-0,24*	- 0,07	- 0,15	- 0,10	1,00

Note. Les coefficients de cohérence interne (alphas de Cronbach) sont indiqués entre parenthèses. * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$.

En outre, les résultats indiquent que la relation de force modérée entre l'incivilité et la confiance est significative et négative ($r = -0,36$; $p < 0,01$). Ce résultat appuie l'hypothèse 4 à l'effet que l'incivilité dans les équipes est liée négativement à la confiance interpersonnelle.

Finalement, les résultats montrent des relations positives et significatives, d'intensité forte, entre la confiance et les trois dimensions de l'efficacité d'équipe, soit le rendement ($r = 0,61$; $p < 0,01$), la qualité de l'expérience groupale ($r = 0,82$; $p < 0,01$) et la viabilité de l'équipe ($r = 0,70$; $p < 0,01$). Ces résultats supportent l'hypothèse 5, l'hypothèse 6 et l'hypothèse 7.

4.3.2 Les hypothèses de médiation

Bien qu'initialement trois hypothèses de médiation aient été proposées, seule la relation indirecte entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale peut être vérifiée, considérant

les résultats des analyses de corrélation. En effet, afin de vérifier statistiquement une hypothèse de médiation, il est nécessaire de retrouver une relation significative entre la variable indépendante et la variable dépendante, puisque la variable de médiation sert à expliquer la relation principale (Baron et Kenny, 1986). Les résultats des analyses corrélationnelles ont démontré que seule la relation entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale est significative (voir tableau 11). Les prochaines sections présentent les résultats aux analyses acheminatoires effectuées dans le but de vérifier le modèle médiateur proposé.

4.3.2.1 L'analyse acheminatoire

Afin de vérifier l'hypothèse de médiation proposée, une analyse acheminatoire est effectuée. Cette méthode permet d'estimer les relations dans le modèle proposé en considérant toutes les relations simultanément. Dans cette recherche, L'analyse acheminatoire est effectuée avec le logiciel AMOS, en incluant les variables d'incivilité, de confiance interpersonnelle et de qualité de l'expérience groupale dans le modèle. La taille des équipes est également incluse à titre de variable de contrôle.

4.3.2.1.1 Vérification de l'adéquation du modèle proposé

D'abord, l'adéquation du modèle proposé est vérifiée en considérant les indices suivants : *Comparative fit index* (CFI), *Incremental fit index* (IFI) et *Standardized root mean square residual* (SRMR). De plus, le rapport du chi-carré sur le nombre de degrés de liberté (χ^2/dl) est également calculé. Les résultats sont présentés au tableau 12, à la page 79.

Tableau 12 : Résultats des analyses acheminatoires

Indices d'adéquation *	Modèle conceptuel proposé
CFI	1,00
IFI	1,01
SRMR	0,01
χ^2	0,12
dl	1,00
χ^2/df	0,12

Note. CFI = Comparative fit index, IFI = Incremental fit index, SRMR = Standardized root mean square residual, χ^2 = chi-carré, dl = degrés de liberté, χ^2/df = chi-carré sur le nombre de degrés de liberté. N = 78 équipes.

Les résultats des analyses acheminatoires indiquent que le modèle proposé est adéquat. En effet, le *Comparative fit index* et le *Incremental fit index* sont supérieurs à 0,90, qui représente le seuil minimal pour déterminer que les données présentent un niveau d'adéquation acceptable avec le modèle ($CFI = 1,00$; $IFI = 1,01$).

À l'inverse, les indices du *Standardized root mean square residual* et du chi-carré (χ^2) permettent de porter un regard sur le niveau d'inadéquation du modèle par rapport aux données. Ces indices indiquent dans quelle mesure les données diffèrent du modèle proposé (Kline, 2015). Relativement au modèle proposé dans cette recherche, le *Standardized root mean square residual* est inférieur au seuil maximal de 0,10 ($SRMR = 0,01$). De plus, l'indice du chi-carré sur le nombre de degrés de liberté est acceptable ($\chi^2/df = 0,12$), puisqu'il est sous le seuil maximal de 3,00 recommandé par Kline (2015).

Ainsi, il est possible de conclure, sur la base de ces résultats, que les données possèdent un niveau d'adéquation acceptable avec le modèle de médiation proposé, selon lequel la relation entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale est expliquée par la confiance interpersonnelle.

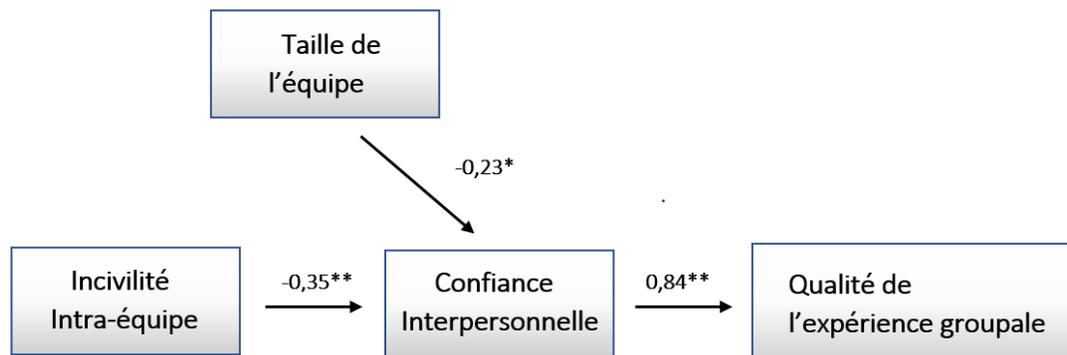
4.3.2.1.2 Estimation des effets directs et indirects

Lorsque l'adéquation des données avec le modèle est corroborée, l'analyse acheminatoire permet d'obtenir les coefficients de régression afin d'estimer les relations directes et indirectes dans le modèle (Kline, 2015).

Dans cette recherche, les résultats montrent que l'estimé standardisé pour l'effet direct de l'incivilité sur la confiance est significatif et négatif (estimé standardisé = -0,35; $p < 0,001$). En outre, l'effet direct de la confiance sur la qualité de l'expérience groupale est significatif et positif (estimé standardisé = 0,84; $p < 0,001$). Par ailleurs, il est intéressant de noter que l'estimé standardisé pour la relation directe entre la taille de l'équipe et la confiance est également significatif et négatif (estimé standardisé = -0,23; $p < 0,02$). Les résultats sont représentés à la figure 8.

Afin de tester l'effet indirect de l'incivilité sur la qualité de l'expérience groupale via la confiance interpersonnelle, une stratégie de rééchantillonnage (*bootstrap*) est utilisée (Preacher et Hayes, 2008). Basé sur un échantillon de 10 000 rééchantillonnages, les résultats indiquent que l'effet indirect de l'incivilité sur la qualité de l'expérience groupale est significatif (estimé = -0,30, $p < 0,001$, intervalle de confiance non biaisé de 95% variant de -0,14 à -0,44). Comme l'intervalle de confiance exclut la valeur zéro, l'effet indirect est significatif sur le plan statistique.

Figure 8 : Synthèse des résultats du modèle de médiation



Note : * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

En somme, les résultats de l'analyse acheminatoire et de la stratégie de rééchantillonnage appuient le modèle de médiation proposé, où l'effet négatif de l'incivilité sur la qualité de l'expérience groupale s'explique par une baisse de la confiance interpersonnelle dans l'équipe. Ces résultats permettent de corroborer l'hypothèse 9.

4.4 La synthèse des résultats

L'objectif de ce chapitre était de vérifier les hypothèses de relation et de médiation formulées au chapitre 2. Avant d'effectuer les analyses statistiques permettant de vérifier ces hypothèses, des analyses statistiques préliminaires ont dû préalablement être réalisées.

Dans cette optique, l'agrégation des données a d'abord été effectuée pour l'ensemble des variables, puisque les données ont été mesurées au niveau individuel, à partir d'items faisant référence à des phénomènes collectifs. Les indices d'accord inter-juge (r_{wg}) pour toutes les variables se sont avérés suffisamment élevés afin de justifier l'agrégation des données.

Par la suite, des analyses de cohérence interne ont été effectuées pour chacune des variables. Les indices alpha de Cronbach (α) ont été calculés pour les trois temps de mesure de l'incivilité, la confiance interpersonnelle, le rendement, la qualité de l'expérience groupale et la viabilité de l'équipe. Tous les indices se sont révélés acceptables, mis à part pour l'incivilité, dont l'alpha de Cronbach se situe légèrement sous le seuil acceptable.

Suivant les analyses de cohérence interne, le modèle d'efficacité des équipes a été soumis à des analyses factorielles confirmatoires dans le but de vérifier l'adéquation des données avec le modèle proposé à trois facteurs. En comparant ce dernier à un modèle à un facteur, les analyses factorielles ont confirmé que le modèle à trois facteurs convient mieux aux données de cette étude.

Une fois ces analyses préliminaires complétées, les statistiques descriptives (moyenne et écart-type) ont été présentées. Ces résultats ont permis d'observer que les comportements d'incivilité sont peu fréquents et qu'il y a peu de distinctions entre les équipes de cette recherche. De plus, ces résultats ont montré que le niveau de confiance interpersonnelle et l'efficacité des équipes étaient relativement élevés, avec également peu de distinction entre les équipes de l'échantillon.

Des analyses corrélationnelles ont ensuite été effectuées afin de vérifier les hypothèses de relation. Parmi les sept relations vérifiées, cinq de celles-ci se sont révélées significatives. En effet, le coefficient de Pearson (r) corrobore l'existence d'une relation négative de force moyenne entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale, de même qu'entre l'incivilité et la confiance interpersonnelle. De plus, les résultats ont appuyé l'existence de relations positives fortes entre la confiance et les trois dimensions de l'efficacité de l'équipe. Ainsi, ces résultats permettent d'appuyer l'hypothèse 2, l'hypothèse 4, l'hypothèse 5, l'hypothèse 6 et l'hypothèse 7.

Pour terminer, une analyse acheminatoire a été exécutée afin de vérifier le modèle de médiation. Considérant les résultats aux analyses corrélationnelles, seule l'hypothèse 9, qui propose le rôle médiateur de la confiance dans la relation entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale, a été testée. Les résultats de cette analyse ont révélé, d'une part, que le modèle médiateur présente un niveau d'adéquation acceptable avec les données de cette recherche, et d'autre part, que l'effet indirect de l'incivilité sur la qualité de l'expérience groupale est significatif. Globalement, ces résultats permettent de confirmer l'hypothèse 9.

Chapitre 5 : La discussion

L'objectif principal de ce mémoire était d'approfondir les connaissances sur les effets de l'incivilité au niveau de l'équipe. Les analyses statistiques réalisées au chapitre quatre ont permis de supporter l'existence de certaines relations entre les variables à l'étude. Cela dit, certaines relations ne se sont pas avérées significatives. Dans cette optique, le chapitre cinq a comme objectif de discuter des résultats obtenus. En premier lieu, les résultats aux hypothèses sont interprétés à la lumière de notions théoriques existantes dans la littérature. Les apports théoriques des résultats sont présentés. De plus, certaines considérations méthodologiques sont abordées concernant les relations qui n'ont pas été appuyées. En deuxième lieu, les forces méthodologiques de l'étude sont décrites. En troisième lieu, les limites méthodologiques de l'étude sont expliquées, suivies des avenues de recherche futures. Pour terminer, les implications pratiques de cette étude sont présentées. Des pratiques de gestion et des interventions pertinentes pour la prévention et la réduction de l'incivilité en milieu organisationnel sont proposées.

5.1 Le rappel et l'interprétation des résultats

Cette section a comme objectif d'expliquer les résultats obtenus dans cette étude. À titre de rappel, les hypothèses de relation, qui mettaient en relation l'incivilité et les trois dimensions de l'efficacité, ont été partiellement appuyées. En effet, les résultats statistiques ont permis de supporter la relation entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale. Les résultats ne permettent toutefois pas de corroborer les relations entre l'incivilité et les deux autres dimensions de l'efficacité, soit le rendement et la viabilité de l'équipe. De plus, les résultats appuient la relation négative entre l'incivilité et la confiance, de même que les relations positives entre la confiance et les trois dimensions de l'efficacité des équipes. Considérant ces résultats, il a été possible de vérifier la relation indirecte entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale. Cette hypothèse a également été appuyée, ce qui corrobore que la confiance explique cette relation. Les prochaines sections présentent ces résultats en détail.

5.1.1 L'incivilité et la qualité de l'expérience groupale

D'abord, la principale hypothèse de relation appuyée par les résultats est celle entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale. La qualité de l'expérience groupale est définie, de manière générale, comme le bien-être collectif de l'équipe et la qualité des relations entre les membres (Aube et Rousseau, 2005; Aubé et al., 2011). Alors que ce concept est considéré comme une conséquence affective positive du travail en équipe (Aubé et al., 2011), l'incivilité, quant à elle, est associée à de nombreuses conséquences négatives (Schilpzand et al., 2016).

Les notions relatives à la contagion ont servi de point de départ pour expliquer la relation entre l'incivilité au niveau de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale. La contagion de l'incivilité sous-tend le fait que l'adoption de comportements incivils par certains membres mène à ce que tous les membres d'une équipe en viennent progressivement à se traiter de manière incivile entre eux. De plus, les échanges incivils entre deux ou plusieurs personnes contribuent à envenimer les interactions (Cortina et al., 2017; Foulk et al., 2016). Face à ces explications, nos résultats illustrent que la contagion d'incivilité qui se produit dans une équipe semble nuire à l'atmosphère de travail des équipes et aux relations entre les membres. Nos résultats appuient donc la proposition que l'incivilité d'équipe influence négativement la qualité de l'expérience groupale vécue par l'équipe.

À la lumière de ce qui précède, cette étude contribue à l'avancement des connaissances sur les conséquences de l'incivilité. Bien qu'une grande partie de la littérature sur l'incivilité porte sur ses conséquences, la majorité des études se concentre sur les conséquences individuelles. Ainsi, à notre connaissance, ce mémoire constitue la première étude à vérifier empiriquement le lien entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale. Cette étude contribue donc à enrichir la littérature sur l'incivilité, puisqu'elle appuie la proposition que l'incivilité d'équipe nuit à une facette de l'efficacité des équipes.

D'autant plus, la présente étude montre qu'après seulement 7 heures d'interaction entre les membres des équipes, il est possible de détecter une relation négative significative entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale. Considérant la courte durée de la simulation, nos résultats soutiennent qu'il n'est pas nécessaire que les membres d'une équipe subissent de nombreux comportements d'incivilité, ou que ceux-ci soient manifestés sur une longue période, pour que la qualité de l'expérience groupale soit réduite. À ce propos, la majorité des

études sur l'incivilité mesurent ses effets à long-terme. Les études qui se concentrent sur les effets immédiats ou à court-terme de l'incivilité apportent donc une contribution importante aux connaissances sur l'incivilité (Schilpzand et al., 2016).

Dans le même ordre d'idées, au courant des dernières décennies, de nombreux cadres conceptuels ont été proposés afin d'illustrer les facteurs qui nuisent à l'efficacité des équipes (Mathieu et al., 2008). Notamment, il a été proposé que l'efficacité des équipes peut être influencée négativement par l'adoption de comportements contre-productifs adoptés par les membres (Aubé et Rousseau, 2009, 2014; Aubé et al., 2011). Aubé et al. (2011) ont d'ailleurs démontré que l'agression interpersonnelle, une dimension des comportements contre-productifs au travail, est liée négativement à la qualité de l'expérience groupale. Ainsi, les effets des comportements contreproductifs sur l'efficacité des équipes sont assez bien documentés. Il est toutefois également important de mettre l'accent sur les comportements de plus faible intensité qui peuvent nuire à l'efficacité des équipes. Dans ce contexte, nos résultats apportent une contribution à cette littérature, en démontrant spécifiquement que l'incivilité, bien qu'elle soit un comportement négatif de faible intensité, est un facteur qui affecte une dimension de l'efficacité des équipes, soit la qualité de l'expérience groupale.

5.1.2 L'incivilité, le rendement de l'équipe et la viabilité de l'équipe

Deux hypothèses de relation avaient été formulées entre l'incivilité et les deux autres dimensions de l'efficacité de l'équipe, soit le rendement et la viabilité de l'équipe. D'abord, une hypothèse avait été émise, stipulant que l'incivilité est liée négativement au rendement de l'équipe. De même, une autre hypothèse avait été formulée, proposant que l'incivilité est liée négativement à la viabilité de l'équipe. Certaines notions théoriques permettaient de proposer l'existence de ces relations.

En premier lieu, en ce qui a trait à la relation entre l'incivilité et le rendement, une relation négative et significative était attendue. En effet, Porath et al. (2015) avancent que les comportements d'incivilité dans les équipes de travail nuisent à la collaboration entre les membres de l'équipe. Dans un contexte incivil, la dynamique de l'équipe est affectée, et les membres sont moins portés à travailler ensemble pour accomplir les tâches. Entre autres, l'incivilité d'équipe porte les membres à moins s'engager dans des interactions liées à

l'accomplissement de la tâche et à moins s'entraider. Dans ce contexte, il a été démontré que l'incivilité en équipe tend à réduire le rendement des équipes (Porath et al., 2015).

En deuxième lieu, concernant l'incivilité et la viabilité de l'équipe, une relation négative entre ces deux variables était attendue. En effet, certains chercheurs ont proposé que les interactions positives influencent la propension à poursuivre des relations interpersonnelles, au détriment d'autres relations plus négatives (Cameron et Webster, 2011). Ainsi, les personnes qui perçoivent des interactions négatives tendent à ne pas poursuivre les relations avec les interlocuteurs concernés (Torkelson et al., 2016). Ces propositions relatives à l'influence des interactions dans le développement de relations permettaient d'envisager qu'en présence de comportements incivils, les membres d'une équipe auraient une moins grande volonté à continuer à travailler ensemble dans le futur. De plus, certaines études ont démontré que l'incivilité tend à réduire la capacité des membres d'une équipe à résoudre des problématiques (Porath et al., 2015). Ces résultats laissent entrevoir que l'incivilité au niveau de l'équipe risquait de nuire à la capacité des membres à s'adapter aux changements qu'ils rencontraient.

Cependant, les résultats de la présente étude n'ont pas été significatifs et n'ont pas permis d'appuyer ces deux relations. Ainsi, force est de constater que nos résultats ne vont pas dans le sens de ce qui était prédit sur la base des recherches existantes. Des explications d'ordre méthodologiques peuvent possiblement contribuer à expliquer pourquoi ces deux relations n'ont pas été appuyées.

À ce propos, il est possible que les résultats non significatifs impliquant le rendement et la viabilité de l'équipe s'expliquent par le fait que les membres ont passé une courte période de temps à travailler ensemble et étaient, pour la plupart, peu familiers avec les autres membres de leur équipe avant la simulation. En effet, la simulation de gestion de projet, sur laquelle cette étude est basée, avait une durée de 7 heures. Les comportements d'incivilité sont possiblement moins susceptibles de se produire durant une simulation d'une courte durée (une journée). De plus, il est avancé par certains chercheurs que les comportements de faible intensité, tels que l'incivilité, peuvent prendre un certain temps à être interprétés comme étant problématiques (Cortina et al., 2017). En conséquence, la durée de la simulation explique possiblement, en partie, la très faible fréquence des comportements d'incivilité et le peu de

variabilité d'une équipe à l'autre. Ainsi, ces caractéristiques ont pu nuire à la détection de relations significatives entre les variables.

À cet égard, certains chercheurs proposent que l'incivilité peut nuire au rendement de l'équipe car elle entraîne une perception de menace sociale chez les membres. Cette perception de menace porte les membres à moins s'engager dans des interactions liées à l'accomplissement de la tâche (Porath et al., 2015; Sharifirad, 2016). Cependant, il semble que les interactions entre les membres soient plutôt affectées lorsque l'équipe travaille ensemble depuis un certain temps. En effet, certaines études démontrent que le fait de continuer à travailler en équipe sur une longue période serait lié négativement au rendement de l'équipe. Cette relation est expliquée par la qualité de la communication relative à l'accomplissement des tâches qui diminue avec le temps (Costa et al., 2015). De ce fait, la durée de la simulation n'était probablement pas assez longue pour que les comportements d'incivilité affectent les interactions liées à l'atteinte des objectifs. Ces explications peuvent ainsi expliquer pourquoi la relation entre l'incivilité et le rendement de l'équipe n'a pu être établie.

Concernant la viabilité de l'équipe, des arguments de même ordre peuvent être présentés. En effet, la viabilité d'une équipe se développe généralement à travers le temps que les membres passent ensemble, ce qui leur permet de développer une familiarité entre eux (Costa et al., 2015). Cette composante de l'efficacité relève des processus sociaux qui ont lieu dans l'équipe et qui favorisent ou inhibent la capacité des membres à travailler ensemble. De plus, la viabilité de l'équipe se développe à partir des expériences sociales qui créent des liens entre les membres. Lorsque ces expériences sont positives, les membres désirent demeurer en équipe (Costa et al., 2015). Considérant ceci, il est possible que la durée de la simulation n'ait pas été assez longue pour que les membres aient eu le temps de développer un niveau suffisant de familiarité entre eux afin qu'une relation entre l'incivilité et la viabilité de l'équipe soit établie.

À la lumière de ce qui précède, il est nécessaire de proposer des explications au fait que la relation entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale est significative, tandis que les relations entre l'incivilité et les deux autres facettes de l'efficacité d'équipe ne le sont pas. De manière générale, il est probable que la relation entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale soit plus forte que les deux autres relations. La force de cette relation expliquerait donc qu'elle ait pu être détectée, malgré la faible fréquence de comportements incivils et le peu de variabilité entre les équipes. Plus spécifiquement, la qualité de l'expérience groupale

représente une dimension de l'efficacité d'équipe qui est probablement plus sensible à l'incivilité. En effet, la qualité de l'expérience groupale représente le climat social positif (Aube et Rousseau, 2005; Aubé et al., 2011). Comme l'incivilité d'équipe représente des interactions négatives entre les membres qui peuvent favoriser le développement d'un climat négatif (Paulin et Griffin, 2017), il est probable qu'elle ait une incidence plus immédiate sur le climat social de l'équipe.

5.1.3 L'incivilité et la confiance interpersonnelle

Une hypothèse de relation avait été formulée entre l'incivilité et la confiance au niveau de l'équipe. À titre de rappel, la confiance, dans sa définition, est considérée selon une logique d'échanges réciproques. En effet, plus les échanges entre deux parties sont équilibrés et correspondent aux attentes, plus la confiance se développe (Dasborough et al., 2018; Fry et al., 2017).

Les sections précédentes ont permis de représenter l'incivilité comme un comportement susceptible de réduire la confiance interpersonnelle. Ainsi, nos résultats viennent appuyer la proposition selon laquelle les comportements d'incivilité dans une équipe sont perçus par l'ensemble des membres comme des échanges négatifs. Ces échanges négatifs transgressent la règle de réciprocité qui régule les interactions. De ce fait, l'incivilité au niveau de l'équipe semble provoquer une rupture du lien de confiance. Concrètement, nos résultats appuient la proposition que l'incivilité porte les membres à réduire la confiance qu'ils attribuent à l'équipe entière.

Par ailleurs, ce mémoire a expliqué le développement de la confiance en fonction de l'évaluation des comportements, tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe. Cette approche considère que les comportements adoptés indiquent aux autres qu'une personne est digne de confiance ou non (Breuer et al., 2019). De ce fait, nos résultats permettent d'avancer que les comportements incivils adoptés dans un contexte de travail d'équipe, bien qu'ils soient peu fréquents, portent les membres à considérer l'équipe comme étant moins digne de confiance.

Ainsi, notre étude contribue à enrichir les connaissances sur les facteurs qui influencent le développement de la confiance au niveau de l'équipe. La confiance est un concept qui a fait

l'objet d'un grand intérêt dans la littérature scientifique. En effet, de nombreuses approches sont proposées afin d'illustrer les facteurs qui influencent son développement (Dasborough et al., 2018). Cela dit, bien que plusieurs études aient auparavant établi une relation négative entre l'incivilité et la confiance entre deux employés (Cameron et Webster, 2011; Scott et al., 2013), aucune étude n'avait encore approfondi la relation entre ces deux variables au niveau de l'équipe. Ainsi, les résultats de notre étude contribuent à la littérature sur les facteurs qui sont susceptibles d'influencer la confiance au niveau de l'équipe. Plus spécifiquement, nos résultats supportent la proposition que les comportements d'incivilité, même s'ils sont de faible fréquence et adoptés par les membres sur une courte période, présentent une relation négative avec la confiance d'équipe. Ces apports théoriques sont pertinents, puisque la confiance est un processus d'une grande importance dans le fonctionnement d'une équipe (Dasborough et al., 2018).

5.1.4 La confiance et les trois dimensions de l'efficacité des équipes

Trois hypothèses de relations positives avaient été formulées entre la confiance et les trois dimensions de l'efficacité des équipes. Nos résultats ont supporté les trois relations. À ce sujet, de nombreuses études représentent la confiance comme étant un processus hautement important pour permettre aux équipes d'obtenir un rendement élevé (Fry et al., 2017; Jarvenpaa et al., 2004). Ainsi, nos résultats corroborent ces études et y apportent un appui supplémentaire. De plus, la confiance est considérée comme un élément fondamental au développement de relations harmonieuses (Costa et al., 2001). Notamment, les résultats de l'étude de Breuer et al. (2019) montrent que la confiance d'équipe est liée à de bonnes relations interpersonnelles et au développement de relations positives entre les membres. Qui plus est, ces chercheurs ont démontré qu'un niveau de confiance élevé dans une équipe incite les membres à poursuivre leur relation de travail ensemble. Nos résultats viennent donc supporter ces résultats, en démontrant que la confiance au niveau de l'équipe est liée à la qualité de l'expérience groupale et à la viabilité de l'équipe. Dans l'ensemble, les résultats que nous avons obtenus sont cohérents avec les résultats retrouvés dans la littérature scientifique. Plus particulièrement, ces résultats corroborent ceux de Curşeu et Schruijer (2010), qui démontrent une relation positive entre la confiance et l'efficacité de l'équipe. Nos résultats viennent préciser cette relation, en démontrant que la confiance est liée positivement à

chacune des trois dimensions de l'efficacité de façon indépendante. De plus, à notre connaissance, il s'agit de la première étude qui vérifie ces relations auprès d'équipes de projet.

5.1.5 Le rôle médiateur de la confiance au niveau de l'équipe

À titre de rappel, l'hypothèse de relation entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale a été corroborée. Or, les résultats des analyses acheminatoires ont rapporté que la confiance contribue à expliquer la relation entre ces deux variables. Concrètement, alors qu'une confiance élevée tend à favoriser de bonnes relations, certaines études rapportent qu'une confiance faible tend à réduire la volonté à développer des relations bienveillantes (Scott et al., 2013) et engendre des émotions négatives (Ferguson et Peterson, 2015). Dans ce contexte, nos résultats appuient ces études et confirment qu'à l'intérieur d'une équipe dans laquelle ont lieu des comportements d'incivilité, les membres ressentent moins de confiance en regard de leur équipe. En retour, cette diminution de confiance envers l'équipe tend à réduire la qualité de l'expérience groupale. Ce résultat apporte une contribution significative à la littérature sur l'incivilité et sur l'efficacité des équipes. En effet, il contribue à l'enrichissement des connaissances relatives aux processus qui expliquent la relation entre l'incivilité et l'efficacité des équipes. Il s'agit de la première étude, pour autant que nous sachions, qui précise le mécanisme par lequel l'incivilité affecte l'efficacité des équipes.

Certains chercheurs expliquent les conséquences de l'incivilité en prenant ancrage dans la théorie de l'échange social. À titre de rappel, cette théorie est habituellement employée pour expliquer le développement de relations positives à travers l'échange réciproque de ressources matérielles ou sociales (Cropanzano et Mitchell, 2005). Il a d'ailleurs été proposé que la confiance interpersonnelle représente l'un des principaux mécanismes impliqués dans les échanges sociaux. La confiance peut effectivement être considérée comme un facteur qui peut expliquer le lien entre les interactions et le résultat qui en découle (Cropanzano et Mitchell, 2005). De ce fait, notre étude s'est servie de la théorie de l'échange social pour expliquer le développement de relations négatives dans une équipe sur la base d'échanges sociaux négatifs. Nos résultats apportent un support à la théorie de l'échange social en démontrant que des interactions négatives, telles que de l'incivilité, réduisent la confiance. De plus, nos résultats apportent une contribution à cette théorie, en précisant que la diminution de

confiance suivant les interactions négatives entraîne une diminution de la qualité des relations dans un groupe et du bien-être collectif.

5.2 Les forces méthodologiques de l'étude

Cette étude comporte de nombreuses forces méthodologiques. D'abord, les instruments de mesure qui ont servi à la collecte de données pour l'ensemble des variables avaient été préalablement utilisés dans des études antérieures et présentaient de bonnes propriétés psychométriques (Aube et Rousseau, 2005, 2011; Matthews et Ritter, 2016; Molleman et al., 2007). Dans la présente étude, les analyses de cohérence interne ont d'ailleurs démontré que les indices de fidélité pour les instruments de la confiance et l'efficacité d'équipe étaient élevés et au-dessus du seuil acceptable.

Ensuite, la méthode de collecte de données employée pour mesurer l'incivilité constitue une force de cette étude. À titre de rappel, l'incivilité était mesurée par l'entremise d'observateurs qui évaluaient les comportements d'incivilité manifestés par les participants. En comparaison, la confiance (variable médiatrice) et les dimensions de l'efficacité des équipes (variables dépendantes) étaient, quant à elles, mesurées à l'aide de questionnaires auto-rapportés complétés par les membres des équipes. L'utilisation de deux sources de mesure contribue à réduire l'erreur de mesure et le biais de variance commune en particulier. Spécifiquement, le biais de variance commune peut parfois gonfler artificiellement les relations entre les variables (Podsakoff, Mackenzie, et Podsakoff, 2012). Dans cette optique, nous pouvons donc conclure avec davantage d'assurance que la relation observée entre l'incivilité et la qualité de l'expérience groupale est bien due au lien entre les deux variables et non à des artefacts méthodologiques.

Dans le même ordre d'idées, les mesures de la variable indépendante et de la variable dépendante ont été prises à deux moments différents, de manière cohérente avec le modèle. Ceci constitue une force de l'étude et permet également de réduire le biais de variance commune. Cela dit, comme cette étude utilise un devis de recherche corrélationnel, il n'est pas possible d'assurer que l'incivilité cause la réduction de la qualité de l'expérience groupale. Ce type de devis permet seulement d'observer les relations entre les variables, et ne permet pas d'affirmer avec certitude le lien de causalité entre les variables (Vallerand et Hess, 2000).

Toutefois, l'incivilité a été mesurée avant l'efficacité des équipes, ce qui respecte la chaîne causale du modèle de recherche.

De plus, les conditions de l'étude étaient standardisées. Le contexte de simulation a permis d'assurer que toutes les équipes soient soumises aux mêmes ressources et aux mêmes contraintes. Cette caractéristique méthodologique permet de réduire les sources externes de contamination des résultats (Vallerand et Hess, 2000). Les variables n'ont donc pas été influencées par des facteurs tels que les différences de culture organisationnelle et les différences dans la nature du travail. Également, la taille de l'échantillon (N = 370; 78 équipes) était suffisamment importante pour une étude basée sur des équipes de travail (Aube et Rousseau, 2005). En effet, le nombre d'équipes incluses dans l'étude permet d'obtenir une bonne puissance statistique pour les analyses statistiques réalisées (Hox, Maas, et Brinkhuis, 2010). La taille de l'échantillon constitue donc une force de cette étude.

5.4 Les limites méthodologiques de l'étude

Malgré les nombreuses forces de cette étude, celle-ci comporte également des limites. En premier lieu, une limite à cette étude concerne la généralisation des résultats en contexte organisationnel. Comme les données ont été recueillies auprès d'étudiants, dans un contexte de simulation de gestion de projet, la validité externe de l'étude est limitée. À ce sujet, les participants de cette étude prennent part à la simulation dans le cadre d'un cours. À l'opposé des membres d'une équipe en organisation, les étudiants n'ont pas reçu de salaire pour le projet, n'ont pas été évalués sur la qualité du résultat et possédaient généralement peu d'habiletés techniques associées à la tâche, c'est-à-dire la construction du véhicule avec le jeu *Méccano*. Ainsi, certaines caractéristiques de cette population peuvent limiter la généralisation des résultats en contexte organisationnel (Vallerand et Hess, 2000).

De plus, bien que la simulation reproduit de nombreuses similarités d'un contexte de gestion de projet en organisation, certaines particularités diffèrent d'un contexte réel. Ces différences ont pu faire en sorte que les comportements d'incivilité étaient moins présents. Notamment, dans le contexte de la simulation, les participants n'ont pas subi le même niveau de stress qu'il est possible de retrouver en organisation. En effet, il est rapporté que les employés d'une organisation subissent davantage de pressions, par exemple, pour augmenter leur

productivité. Le stress accru vécu par les employés en milieu de travail est donc susceptible de favoriser l'adoption de comportements incivils (Porath, 2015). De ce fait, comme les participants de cette étude n'ont pas subi le même niveau de stress qu'il est possible de vivre en milieu organisationnel, il est probable que ceux-ci aient adopté moins de comportements d'incivilité. De plus, les participants de l'étude étaient filmés lors de leurs interactions. Il est donc possible que les participants aient modifié leur comportement, sachant qu'ils étaient observés (Caldwell et Atwal, 2005).

En outre, les membres des équipes ont interagi ensemble pour une durée relativement courte, c'est-à-dire de 7 heures. En comparaison, les membres d'équipes en milieu organisationnel travaillent habituellement ensemble sur une plus longue période. Dans ce contexte, les membres apprennent à se connaître (Costa et al., 2015). En conséquence, la faible familiarité entre les membres de la simulation, de même que la courte durée de la simulation, n'ont potentiellement pas permis aux membres des équipes d'accumuler suffisamment de frustrations liées à leur travail. Ce contexte particulier a pu limiter l'adoption de comportements incivils. En effet, Vahle-Hinz, Baethge, et Van Dick (2019) ont démontré que l'expérience d'incivilité est liée à une intention de vengeance en fin de journée, qui est associée à de l'incivilité instiguée le lendemain. Ces résultats soutiennent que les effets de l'incivilité peuvent se faire ressentir au-delà d'une journée. De ce fait, la simulation semble avoir été de trop courte durée pour que les membres manifestent des comportements d'incivilité de manière plus fréquente. En somme, ces caractéristiques du contexte de simulation viennent également limiter la généralisation des résultats (Vallerand et Hess, 2000).

En deuxième lieu, bien que les instruments de mesure utilisés présentent plusieurs avantages, la façon dont les variables ont été mesurées peut aussi amener certaines limites. D'abord, la mesure auto-rapportée de l'efficacité des équipes est susceptible d'être affectée par le biais de désirabilité sociale. Ce biais représente la tendance des répondants à répondre aux items de manière à se présenter de façon plus favorable face à certaines normes sociales (King et Bruner, 2000). Dans le contexte de la simulation, il est possible que certains membres aient répondu de manière plus favorable aux items relatifs aux dimensions de l'efficacité des équipes. Ainsi, malgré que l'instrument de mesure possède un bon indice de cohérence interne et ait été validé empiriquement dans deux études précédentes, nos résultats ont pu être influencés par le biais de la désirabilité sociale. Dans un autre ordre d'idées, les analyses de

cohérence interne effectuées pour la variable de l'incivilité ont révélé que l'alpha de Cronbach est inférieur au seuil généralement accepté. Ainsi, la fidélité de la mesure de l'incivilité est plus faible. En somme, le biais de désirabilité sociale a pu gonfler artificiellement les scores d'efficacité d'équipe, et la fidélité de la mesure pour l'incivilité se trouve limitée, ce qui a pu influencer les résultats dans une certaine mesure.

En troisième lieu, le devis de recherche corrélationnel employé dans cette étude ne permet pas d'affirmer avec certitude la direction des relations identifiées. En effet, ce type de devis de recherche permet seulement d'examiner la force des relations entre les variables, et n'informe pas sur le lien de causalité entre ces dernières (Vallerand et Hess, 2000). De ce fait, il n'est pas possible de conclure avec certitude que les comportements d'incivilité ont causé la réduction de la qualité de l'expérience groupale. Il est également envisageable qu'une expérience d'équipe moins positive favorise l'adoption de comportements d'incivilité dans les équipes.

5.5 Les avenues de recherche futures

Il a été précédemment mentionné que la relation entre l'incivilité et le rendement, de même que la relation entre l'incivilité et la viabilité de l'équipe, n'ont pas été appuyées par nos résultats. Des explications d'ordre méthodologique ont été proposées pour expliquer ces résultats qui ne vont pas dans le sens attendu. Notamment, la courte durée de la simulation a été évoquée comme facteur qui a pu nuire à la détection de relations significatives. Ces relations gagneraient donc, dans le futur, à être vérifiées à l'aide d'un devis de recherche longitudinal. D'une part, ce type de devis permettrait de mesurer l'incivilité sur une plus longue période afin de déterminer si les comportements incivils sont plus fréquents et moins homogènes entre les équipes. D'autre part, un devis longitudinal permettrait de mesurer les variables à différents moments dans le temps, ce qui permettrait de déterminer avec davantage d'assurance l'existence et la direction des rapports de causalité entre les variables (Béland, 1986).

Dans un autre ordre d'idées, de futures recherches pourraient vérifier le modèle conceptuel proposé en y intégrant des variables modératrices. L'ajout de variables modératrices permettrait de vérifier si certains contextes viennent exacerber les effets de l'incivilité dans les équipes. Par exemple, l'interdépendance dans la tâche pourrait être incluse à titre de variable

modératrice au niveau de la relation entre l'incivilité et la confiance. À ce sujet, il est possible que l'incivilité constitue un irritant plus important dans l'accomplissement du travail collectif lorsque l'interdépendance entre les membres est élevée, puisque les membres doivent compter les uns sur les autres pour atteindre leurs objectifs. En plus, l'interdépendance dans la tâche est reconnue comme ayant un effet direct sur la confiance de l'équipe (Dasborough et al., 2018). De ce fait, dans un contexte d'interdépendance élevée, l'incivilité pourrait potentiellement augmenter davantage le sentiment de méfiance envers l'équipe, puisque les comportements incivils seraient vus comme une entrave au travail collectif.

De plus, il serait pertinent de vérifier si certaines pratiques de gestion peuvent diminuer les effets de l'incivilité dans les équipes de travail. Le modèle conceptuel pourrait être vérifié en incluant la reconnaissance des employés ou le soutien organisationnel comme variable modératrice au modèle conceptuel proposé dans ce mémoire. En effet, ces pratiques sont susceptibles de diminuer les effets négatifs de l'incivilité. Notamment, la reconnaissance des employés peut générer un sentiment d'engagement envers l'organisation et permettre d'instaurer un climat de travail positif dans une équipe (Drolet, 2012). De plus, les pratiques liées au support et à la reconnaissance des employés tendent à générer des émotions positives (Spence, Brown, Keeping, et Lian, 2014). De ce fait, il a été proposé que les individus qui considèrent leur groupe social (l'équipe ou l'organisation) de manière positive tendent à minimiser leur interprétation négative d'événements déplaisants, tels que de l'incivilité (Miner-Rubino et Reed, 2010). Dans cette optique, les comportements d'incivilité qui se produisent dans l'équipe ou dans l'organisation risquent d'être perçus moins fortement comme une transgression des attentes positives. Par le fait même, les effets de l'incivilité d'équipe sur la confiance, et donc, de l'efficacité, risquent d'être diminués.

Pour terminer, il serait intéressant de reprendre le modèle conceptuel proposé dans ce mémoire et d'élargir le concept d'efficacité d'équipe. Une telle étude permettrait d'enrichir la compréhension des effets négatifs de l'incivilité sur les résultats des équipes. Par exemple, l'innovation de l'équipe pourrait être incluse dans le modèle conceptuel à titre de variable dépendante. L'innovation d'équipe représente un résultat associé à la génération d'idées nouvelles et à l'implantation d'idées créatives (Eisenbeiss, Van Knippenberg, et Boerner, 2008). Ce résultat est particulièrement pertinent pour les entreprises qui œuvrent dans un contexte changeant. De plus, il s'agit d'un résultat qui découle des interactions entre les membres d'une

équipe (Drach-Zahavy et Somech, 2001). Un niveau de confiance élevé a d'ailleurs été reconnu comme étant associé à l'innovation (Costa et al., 2001). Dans cette optique, l'effet de l'incivilité sur l'innovation d'équipe gagnerait à être vérifié directement, de même qu'indirectement par l'entremise de la confiance.

5.6 Les implications pratiques

Les premiers chapitres de ce mémoire ont exposé que l'incivilité est un comportement qui engendre de nombreuses conséquences. Notamment, les explications quant à l'effet de contagion et à la spirale de l'incivilité indiquent que les comportements d'incivilité dans un groupe peuvent créer un climat d'incivilité (Paulin et Griffin, 2017) et inciter progressivement des employés à manifester des comportements plus intenses, tels que de l'agression (Fouk et al., 2016; Schilpzand et al., 2016). Les conséquences de l'incivilité d'équipe sont donc importantes à considérer à tous les niveaux de l'organisation. Les gestionnaires gagnent donc à porter attention aux manifestations de comportements d'incivilité et à ne pas minimiser leurs impacts.

À cet égard, plusieurs pratiques organisationnelles et interventions en matière de civisme sont proposées afin de réduire l'incivilité dans les équipes. Certaines interventions sont liées à la prévention d'incivilité et s'opérationnalisent dans les pratiques de gestion. À l'inverse, d'autres interventions sont davantage orientées vers la réparation, de manière à réduire l'incivilité et à promouvoir le civisme. Ces interventions sont cohérentes avec la démarche préconisée en développement organisationnel, à savoir adopter une vision d'ensemble sur l'organisation et accorder une importance aux employés qui la compose (Audet, 2009).

Le premier élément à prendre en compte dans la prévention de l'incivilité au travail est le comportement des gestionnaires. En effet, considérant l'effet de contagion de l'incivilité, il n'est pas rare que l'incivilité débute en haut de la hiérarchie organisationnelle, puis se répande ensuite aux employés (Porath et Erez, 2009). Si les gestionnaires agissent de manière incivile, les employés risquent d'adopter des comportements incivils également (Porath et Pearson, 2013). Ainsi, le comportement incivil d'un supérieur peut instaurer un climat d'incivilité dans une équipe (Porath et Erez, 2009). Il est donc important de s'assurer que les gestionnaires et les superviseurs soient eux-mêmes civils envers leurs collègues et leurs employés (Porath et

Pearson, 2013). Comme les normes de civisme varient d'une organisation à l'autre, les gestionnaires doivent réfléchir à la culture organisationnelle et aux comportements qu'ils veulent promouvoir en termes de civisme et de respect. Ils doivent porter un regard sur leur propre comportement afin de représenter le modèle comportemental approprié (Porath et Pearson, 2013).

Dans cette perspective, certaines pratiques de gestion peuvent être mises en œuvre pour réduire la probabilité que des comportements d'incivilité se produisent et se propagent dans une équipe. À cet égard, les gestionnaires peuvent favoriser le développement de normes de civisme en discutant de leurs attentes avec les membres de l'équipe. Concrètement, les gestionnaires peuvent verbaliser les comportements qui sont attendus et ceux qui sont à éviter dans les contextes d'équipe. Les employés peuvent également établir des règles précises afin de guider le comportement. Par exemple, une équipe peut déterminer qu'il est nécessaire d'ignorer les courriels lors des réunions (Porath et Pearson, 2013). Cette pratique permet non seulement de responsabiliser les employés dans l'adoption de comportements civils, mais en plus, elle permet aux gestionnaires d'obtenir un cadre de référence pour évaluer, récompenser et corriger les comportements (Porath et al., 2015).

De plus, les gestionnaires peuvent embaucher les nouveaux employés en tenant compte de critères de civisme (Porath et Pearson, 2013; Porath et al., 2015; Porath et Gerbasi, 2015). Plus particulièrement, lors des entrevues de sélection, les recruteurs peuvent vérifier le niveau de civisme des candidats (Porath et Pearson, 2013). Également, Porath et Gerbasi (2015) avancent que les recruteurs peuvent contacter leur réseau de contacts avant d'embaucher un candidat afin de s'informer sur la manière dont celui-ci se comporte. Puis, il est recommandé d'impliquer les membres de l'équipe de travail dans le processus d'embauche et dans les décisions d'embauche (Porath et Gerbasi, 2015). Par exemple, il est possible de conduire des entrevues de groupe afin de permettre aux membres de l'équipe d'évaluer les candidats de manière informelle. Cette pratique permet notamment aux membres de l'équipe de détecter des comportements qui pourraient ne pas être perçus lors des entrevues de sélection formelles (Porath et Pearson, 2013). Qui plus est, de manière générale, les entrevues de groupe sont pertinentes pour éviter d'embaucher un candidat qui rend l'équipe inconfortable d'une quelconque manière (Porath et Pearson, 2013). En somme, il est particulièrement pertinent

d'évaluer le niveau de civisme d'un candidat avant de l'embaucher afin d'éviter la contagion d'incivilité dans une équipe (Porath et Gerbasi, 2015).

Dans un autre ordre d'idées, lorsqu'un climat d'incivilité s'est instauré au sein d'une équipe, il est important que les organisations prennent certaines mesures pour rétablir les normes de civisme. Dans cette optique, il est important de tenir les employés responsables de leurs comportements et de ne pas tolérer l'incivilité (Porath et Gerbasi, 2015). Les gestionnaires peuvent ainsi inclure des critères de communication respectueuse et de civisme dans l'évaluation de rendement des employés. Pour que cette pratique ait davantage d'impact, les évaluations de rendement peuvent avoir une incidence sur les décisions relatives aux promotions, aux primes et aux augmentations salariales (Porath et Gerbasi, 2015). Similairement, l'organisation peut mettre en place des pratiques de reconnaissance entre les employés. Par exemple, lorsqu'un employé constate qu'un collègue a eu un comportement exemplaire, il peut lui attribuer une mention, qui permet ensuite au collègue en question d'obtenir une récompense (Porath et Pearson, 2013). Ces pratiques peuvent ainsi inciter les membres d'équipes à réduire leur propension à adopter des comportements incivils, et à adhérer aux normes de civisme.

En outre, les organisations peuvent offrir des formations aux membres d'équipes qui adoptent des comportements incivils. Notamment, des programmes de formation orientés vers le développement d'habiletés interpersonnelles peuvent être offerts aux employés (Porath et al., 2015; Porath et Gerbasi, 2015). Ces programmes peuvent inclure le développement de compétences spécifiques, telles qu'apprendre à donner et recevoir des rétroactions constructives, à écouter les autres et à gérer son stress (Porath et Gerbasi, 2015). De plus, les organisations peuvent offrir des formations qui apprennent aux participants à remettre en question leurs propres idées et à développer leur agilité émotionnelle. À travers ces formations, les organisations donnent des moyens aux employés pour qu'ils soient en mesure de corriger leurs comportements inappropriés. Ces habiletés contribuent, entre autres, à réduire l'adoption de comportements incivils (Porath et Gerbasi, 2015).

Finalement, un programme d'intervention spécifique a été développé par le *Veterans Health Association* pour améliorer le civisme en organisation. Cette initiative vise à responsabiliser les membres d'une équipe dans l'adoption de comportements de civisme, de respect, de coopération, de résolution de conflits et de valorisation des différences entre les individus. Il

s'agit de l'intervention CREW (*Civility, Respect, Engagement in the Workforce*). Plus concrètement, ce programme d'intervention se base sur le principe que les organisations possèdent le potentiel nécessaire pour produire un changement au sein de leur main-d'œuvre (Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth, et Belton, 2009). L'objectif principal est d'améliorer le niveau de civisme à travers un changement de culture organisationnelle. En règle générale, le programme CREW est d'une durée d'environ 6 mois (Cortina et al., 2017). L'idée derrière l'intervention consiste à tenir des réunions hebdomadaires afin d'ouvrir un dialogue sur le civisme. Afin de stimuler les discussions, les rencontres sont conduites en présence d'un facilitateur qui possède une expertise en développement organisationnel (Cortina et al., 2017; Osatuke et al., 2009). Le rôle du facilitateur consiste à fournir les ressources et les conditions nécessaires pour que se produise cette réflexion (Osatuke et al., 2009). Conformément à l'approche en développement organisationnel, les rencontres servent à mettre en lumière les croyances et les perceptions des employés sur les éléments à améliorer, de même que sur les manières possibles de produire cette amélioration. Or, l'intervention CREW considère l'incivilité comme un processus interactif qui s'opère dans un contexte situationnel (Osatuke et al., 2009). Compte tenu de ceci, cette intervention s'effectue au niveau groupal, c'est-à-dire, qu'elle regroupe les employés qui travaillent au sein d'une même équipe (Osatuke et al., 2009; Taylor et al., 2017). Les membres des équipes sont donc activement impliqués dans le processus de changement. Ce sont eux qui proposent les idées pour l'atteinte des objectifs organisationnels. Les membres ciblent également les forces, les opportunités d'amélioration et les moyens pour atteindre les objectifs (Osatuke et al., 2009). De ce fait, l'intervention CREW sollicite la créativité des participants. Au cours des semaines d'intervention, il est attendu que les objectifs du groupe viennent à évoluer. Cette évolution reflète les apprentissages du groupe. En effet, au fur et à mesure que les membres de l'équipe cheminent dans l'amélioration de leur comportement et du climat de travail, les objectifs sont redéfinis afin de se rapprocher du changement organisationnel qui est désiré (Osatuke et al., 2009). Ainsi, les employés du groupe évoluent ensemble à travers des réussites et des échecs qui leur permettent de redéfinir les normes propres à leur groupe et d'améliorer le climat de civisme de leur équipe (Osatuke et al., 2009; Taylor et al., 2017).

En résumé, les gestionnaires peuvent mettre en œuvre différentes pratiques et interventions pour réduire l'incivilité dans les équipes de travail, et par le fait même, dans les organisations. D'abord, ils doivent s'assurer de donner l'exemple en se comportant eux-mêmes avec civisme.

Puis, les gestionnaires doivent indiquer aux membres des équipes le comportement adéquat à adopter. Afin de favoriser un climat civil et réduire l'incivilité, certaines pratiques de gestion peuvent être revues. De plus, des programmes de formation qui visent le développement d'habiletés interpersonnelles peuvent être offerts aux employés. Plus particulièrement, les gestionnaires qui désirent améliorer le niveau de civisme dans l'organisation peuvent initier l'intervention CREW. En plus de générer un changement de culture dans l'organisation entière, cette intervention se focalise sur les équipes de travail et leur environnement direct afin de produire des changements en matière de respect interpersonnel.

En conclusion, bien que l'incivilité débute généralement entre deux personnes, ce mémoire a illustré que les comportements incivils peuvent se répandre dans une équipe par contagion. En plus, il a été souligné qu'au fil des échanges entre les employés, l'incivilité peut se répandre dans l'organisation entière (Matthews et Ritter, 2019). L'incivilité au travail est donc susceptible d'avoir une incidence sur l'ensemble des employés. Considérant ceci, il est nécessaire de reconnaître que ce type de comportement peut avoir de nombreuses conséquences importantes. Or, les principaux éléments à retenir suite à la lecture de ce mémoire sont les suivants. D'abord, l'incivilité au niveau de l'équipe représente une réalité partagée par les membres, et elle est liée à des conséquences collectives. Plus particulièrement, bien que l'incivilité puisse sembler anodine, elle engendre des effets à court-terme sur la qualité de l'expérience liée au travail en équipe. Effectivement, après seulement une journée de travail, l'incivilité d'équipe influence négativement la qualité de l'expérience groupale. Qui plus est, le niveau de confiance plus faible envers l'équipe explique cet effet négatif. Ainsi, lorsque l'incivilité réduit la confiance envers l'équipe, les membres ressentent un niveau moins élevé de bien-être collectif et perçoivent les relations comme moins harmonieuses. Considérant l'importance du mode d'organisation du travail en équipes dans les entreprises d'aujourd'hui (Nadal et al., 2015), les résultats de ce mémoire ont d'importantes implications pour les gestionnaires. En effet, en ayant connaissance du phénomène de contagion de l'incivilité, et des conséquences de l'incivilité sur les équipes de travail, les gestionnaires peuvent être conscientisés quant à l'importance d'intervenir pour prévenir et gérer l'incivilité dans leur organisation.

La bibliographie

- Adams, K. A., & Lawrence, E. K. (2015). *Research methods, statistics, and applications*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Aube, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189.
- Aube, C., & Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: the mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 565.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces: Ce qu'il faut faire et ne pas faire. *Gestion*, 34(2), 60.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2014). Counterproductive behaviors: Group phenomena with team-level consequences. *Team Performance Management: An International Journal*, 20(5/6), 202-220.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Savoie, A. (2006). Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique. *Le Travail Humain*, 69(3), 269-294.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Tremblay, S. (2011). Team size and quality of group experience: the more the merrier? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(4), 357.
- Audet, M. (2009). Le développement organisationnel : plus essentiel que jamais *Revue RH - CRHA*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Beattie, L., & Griffin, B. (2014). Accounting for within-person differences in how people respond to daily incivility at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 625-644.
- BÉLAND, F. (1986). L'analyse du changement, la causalité et le devis longitudinal: trois modèles élémentaires et un exemple. *Sociologie et sociétés*, 18(2), 151-164.
- Bell, S. T., & Marentette, B. J. (2011). Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review*, 1(4), 275-292.

- Bergman, J. Z., Small, E. E., Bergman, S. M., & Rentsch, J. R. (2010). Asymmetry in Perceptions of Trustworthiness: It's not You; It's Me: Asymmetry in Trustworthiness Perceptions. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(4), 379-399.
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595-614.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2019). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 1872671881872.
- Caldwell, K., & Atwal, A. (2005). Non-participant observation: using video tapes to collect data in nursing research. *Nurse researcher*, 13(2).
- Cameron, A.-F., & Webster, J. (2011). Relational Outcomes of Multicommunicating: Integrating Incivility and Social Exchange Perspectives. *Organization Science*, 22(3), 754-771.
- Caza, B. B., & Cortina, L. M. (2007). From Insult to Injury: Explaining the Impact of Incivility. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), 335-350.
- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2005). A framework for conducting multi-level construct validation. In *Multi-level issues in organizational behavior and processes* (pp. 273-303): Emerald Group Publishing Limited.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, K. (2017). Researching rudeness: The past, present, and future of the science of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 299-313.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*.
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Barata, M. C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21(1/2), 19-36.
- Creary, S. J., & Gordon, J. R. (2016). Role conflict, role overload, and role strain. *Encyclopedia of Family Studies*, 1-6.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

- Curşeu, P. L., & Schruijer, S. G. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(1), 66.
- Dasborough, M., Harvey, P., Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169-184.
- De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort. *Academy of Management Journal*, 53(3), 535-549.
- DeOrtentiis, P. S., Summers, J. K., Ammeter, A. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust–team effectiveness relationship. *Career Development International*.
- Doshy, P. V., & Wang, J. (2014). Workplace incivility: What do targets say about it? *American journal of management*, 14(1-2), 30-42.
- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(2), 111.
- Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpel, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771.
- Drolet, M. (2012). Reconnaissance et engagement: l'un ne va pas sans l'autre. *Revue RH - CRHA*.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438.
- Ferguson, A. J., & Peterson, R. S. (2015). Sinking slowly: Diversity in propensity to trust predicts downward trust spirals in small groups. *The Journal of applied psychology*, 100(4), 1012-1024.
- Fouk, T., Woolum, A., & Erez, A. (2016). Catching rudeness is like catching a cold: The contagion effects of low-intensity negative behaviors. *The Journal of applied psychology*, 101(1), 50-67.
- Fry, T. N., Nyein, K. P., & Wildman, J. L. (2017). Team Trust Development and Maintenance Over Time. In (Vol. 18, pp. 123-153): Emerald Publishing Limited.
- Glomb, T. M., & Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46(4), 486-496.
- Greco, L. M., Whitson, J. A., O'Boyle, E. H., Wang, C. S., & Kim, J. (2019). An eye for an eye? A meta-analysis of negative reciprocity in organizations. *Journal of Applied Psychology*.

- Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work & Stress, 24*(4), 309-323.
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). "Bad behavior" in organizations: a review and typology for future research. *Journal of Management, 31*(6), 988.
- Grossman, R., & Feitosa, J. (2018). Team trust over time: Modeling reciprocal and contextual influences in action teams. *Human Resource Management Review, 28*(4), 395-410.
- Haccoun, R. R., & Cousineau, D. (2007). *Statistiques: Concepts et applications*: PUM.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work and those that don't*: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *The Academy of Management Review, 30*(2), 269-287.
- Hox, J. J., Maas, C. J., & Brinkhuis, M. J. (2010). The effect of estimation method and sample size in multilevel structural equation modeling. *Statistica neerlandica, 64*(2), 157-170.
- Huang, L., & Murnighan, J. K. (2010). What's in a name? Subliminally activating trusting behavior. *Organizational behavior and human decision processes, 111*(1), 62-70.
- Itzkovich, Y., & Heilbrunn, S. (2016). The Role of Co-Workers' Solidarity as an Antecedent of Incivility and Deviant Behavior in Organizations. *Deviant Behavior, 37*(8), 861-876.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 85.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R., & Staples, D. S. (2004). Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams. *Information Systems Research, 15*(3), 250-267.
- Jawahar, I. M., & Schreurs, B. (2018). Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: a matter of trust. *Personnel Review, 47*(3), 709-726.
- Kain, D. L. (1993). Helping teams succeed: An essay review of "Groups that Work (and Those that Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork". *Middle School Journal, 24*(4), 25-31.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly, 28*5-308.
- King, M. F., & Bruner, G. C. (2000). Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing. *Psychology & Marketing, 17*(2), 79-103.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*: Guilford publications.
- Lev-On, A., Chavez, A., & Bicchieri, C. (2010). Group and dyadic communication in trust games. *Rationality and Society, 22*(1), 37-54.

- Lewis-Beck, M., Bryman, A. E., & Liao, T. F. (2003). *The Sage encyclopedia of social science research methods*: Sage Publications.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 95-107.
- Lugosi, P. (2019). Deviance, deviant behaviour and hospitality management: Sources, forms and drivers. *Tourism Management, 74*, 81-98.
- Ma, J., Schaubroeck, J. M., & LeBlanc, C. (2019). Interpersonal Trust in Organizations. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Mansour, N., Saidani, C., Saihi, M., & Laaroussi, S. (2014). Réseaux sociaux au travail, confiance interpersonnelle et comportement de partage des connaissances. *Relations industrielles/Industrial relations, 69*(2), 316-343.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*(3), 356-376.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. In (Vol. 34, pp. 410-476). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing Complexity: Reviewing the Past Decade of Team Effectiveness Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*(1), 17-46.
- Matthews, R. A., & Ritter, K.-J. (2016). A concise, content valid, gender invariant measure of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(3), 352-365.
- Matthews, R. A., & Ritter, K.-J. (2019). Applying adaptation theory to understand experienced incivility processes: Testing the repeated exposure hypothesis. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(2), 270-285.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.
- McDaniel, S. H., & Salas, E. (2018). The science of teamwork: Introduction to the special issue. *The American psychologist, 73*(4), 305-307.
- Miner-Rubino, K., & Reed, W. D. (2010). Testing a Moderated Mediation Model of Workgroup Incivility: The Roles of Organizational Trust and Group Regard. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(12), 3148-3168.
- Miner, K. N., Diaz, I., Wooderson, R. L., McDonald, J. N., Smittick, A. L., & Lomeli, L. C. (2018). A workplace incivility roadmap: Identifying theoretical speedbumps and alternative routes for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(3), 320-337.

- Molleman, E., Nauta, A., & Buunk, B. P. (2007). Social comparison-based thoughts in groups: Their associations with interpersonal trust and learning outcomes. *Journal of Applied Social Psychology, 37*(6), 1163-1180.
- Molm, L. D. (2003). Power, trust, and fairness: comparisons of negotiated and reciprocal exchange. In (Vol. 20, pp. 31-65): Emerald Group Publishing Limited.
- Nadal, C. T., Mañas, G. P., Bernadó, B. S., & Mora, C. A. (2015). Assessing teamwork competence. *Psicothema, 27*(4), 354-361.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management, 24*(3), 391-419.
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW) nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. *The journal of applied behavioral science, 45*(3), 384-410.
- Paulin, D., & Griffin, B. (2016). The relationships between incivility, team climate for incivility and job-related employee well-being: a multilevel analysis. *Work & Stress, 30*(2), 132-151.
- Paulin, D., & Griffin, B. (2017). Team Incivility Climate Scale: Development and Validation of the Team-Level Incivility Climate Construct. *Group & Organization Management, 42*(3), 315-345.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology, 63*, 539-569.
- Porath, C. (2016). *Mastering civility: A manifesto for the workplace*: Grand Central Publishing.
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *91*(1-2), 114-146.
- Porath, C. L. (2015). The costs of bad behavior. *Organizational Dynamics, 44*(4), 254-257.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does Rudeness Really Matter? The Effects of Rudeness on Task Performance and Helpfulness. *The Academy of Management Journal, 50*(5), 1181-1197.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational behavior and human decision processes, 109*(1), 29-44.
- Porath, C. L., Foulk, T., & Erez, A. (2015). How incivility hijacks performance. *Organizational Dynamics, 44*(4), 258-265.
- Porath, C. L., & Gerbasi, A. (2015). Does civility pay. *Organizational Dynamics, 44*(4), 281-286.
- Porter, C. M. (2018). Long Live Social Exchange Theory. *Industrial and Organizational Psychology, 11*(3), 498-504.

- Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2015). Observing workplace incivility. *The Journal of applied psychology, 100*(1), 203-215.
- Reio Jr, T. G., & Sutton, F. C. (2006). Employer assessment of work-related competencies and workplace adaptation. *Human Resource Development Quarterly, 17*(3), 305-324.
- Reio, T. G., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human Resource Development Quarterly, 20*(3), 237-264.
- 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.
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal, 41*(6), 658-672.
- Roulin, J.-L. (2018, 2019). Psychométrie - Formation et évaluation. *Leçons de psychométrie*. Retrieved from http://psychometrie.jlroulin.fr/cours/aide_quiz.html?H7.html
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team Self-Managing Behaviors and Team Effectiveness: The Moderating Effect of Task Routineness. *Group & Organization Management, 35*(6), 751-781.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Le fonctionnement interne des équipes de travail: Conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 38*(2), 120.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior, 37*(S1), S57-S88.
- Scott, K. L., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). A social exchange-based model of the antecedents of workplace exclusion. *The Journal of applied psychology, 98*(1), 37-48.
- Serva, M. A., Fuller, M. A., & Mayer, R. C. (2005). The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams. *Journal of Organizational Behavior, 26*(6), 625-648.
- Sharifirad, M. S. (2016). Can incivility impair team's creative performance through paralyzing employee's knowledge sharing? A multi-level approach. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(2), 200.
- Simmons, B. L. (2010). Employee Withdrawal: A Big Reason You Need To Care About Job Satisfaction. *Positive Organizational Behavior*. Retrieved from <http://www.bretsimmons.com/2010-09/employee-withdrawal-a-big-reason-you-need-to-care-about-job-satisfaction/>
- Spence, J. R., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Lian, H. (2014). Helpful today, but not tomorrow? Feeling grateful as a predictor of daily organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology, 67*(3), 705-738.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.

Taylor, S. G., Bedeian, A. G., Cole, M. S., & Zhang, Z. (2017). Developing and Testing a Dynamic Model of Workplace Incivility Change. *Journal of Management*, 43(3), 645-670.

Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M., & Schad, E. (2016). Factors contributing to the perpetration of workplace incivility: The importance of organizational aspects and experiencing incivility from others. *Work & Stress*, 30(2), 115-131.

Vahle-Hinz, T., Baethge, A., & Van Dick, R. (2019). Beyond one work day? A daily diary study on causal and reverse effects between experienced workplace incivility and behaving rude towards others. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(2), 272-285.

Vallerand, R. J., & Hess, U. (2000). *Méthodes de recherche en psychologie*: G. Morin.

Weston, R., & Gore, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The counseling psychologist*, 34(5), 719-751.

Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.

Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. *Academy of Management Review*, 32(2), 595-621.