

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA RELATION ENTRE LES COMPORTEMENTS D'INCIVILITÉ ET LES
COMPORTEMENTS DE SERVICE AUX USAGERS DANS LES
BIBLIOTHÈQUES DU QUÉBEC: LE RÔLE MODÉRATEUR DE LA
MOTIVATION PROSOCIALE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

KIMBERLEY P. PICHETTE

OCTOBRE 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de recherche, Marie-Ève Lapalme, de m'avoir accompagnée tout au long de mon cheminement. Par ses mots rassurants, sa patience, sa douceur, ses explications claires et ses justes conseils, elle a su m'encadrer et me soutenir dans ma démarche et en améliorer la qualité de mes écrits. Elle a su travailler avec mes forces, m'épauler dans mes faiblesses, être plus que conciliante avec mon horaire chargé, et surtout elle n'a jamais cessé de trouver les mots pour me faire comprendre que j'avais les compétences nécessaires à la réalisation de ce mémoire. Je n'aurais sincèrement pu espérer mieux.

Je voudrais également remercier Kathleen Bentein, professeure de Méthodologie de la recherche en gestion des ressources humaines, qui m'aura non seulement permis de développer des méthodes de recherche efficaces, mais aussi qui, par ses connaissances, aura su donner une meilleure direction à mon mémoire.

Je tiens particulièrement à remercier Gilles Pichette, mon cher Papa et employeur, sans qui la réalisation de cette maîtrise, et encore moins de ce mémoire, n'aurait pu avoir lieu. Merci de m'avoir appuyé et encouragé dans mon choix de retourner à l'Université pour faire une maîtrise, mais aussi pour m'avoir permis de concilier travail et école/rédaction. Ma gratitude est inexprimable. De même, je tiens à remercier mon frère Carl Pichette et ma mère Danielle Perreault de m'avoir écouté lors de mes petits découragements et de toujours m'avoir encouragé à poursuivre. Je suis choyée d'avoir reçu autant de soutien de ma famille.

Finalement, un énorme merci à mes collègues et amis qui m'ont appuyé dans la poursuite de ce cheminement.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I RECENSION DES ÉCRITS	8
1.1 Incivilité au travail.....	8
1.1.1 Concept et définition.....	8
1.1.2 Les antécédents	14
1.1.3 Les conséquences.....	20
1.1.4 Effets différenciés selon les sources d'incivilité.....	27
1.1.5 Conclusion	29
1.2 La motivation prosociale	30
1.2.1 La prosocialité : concepts et définitions.....	30
1.2.2 Trait ou état?	32
1.2.3 La motivation prosociale vs la motivation intrinsèque	33
1.2.4 Antécédents	34
1.2.5 Conséquences.....	39
1.2.6 La motivation prosociale comme modérateur.....	44
1.2.7 Conclusion	45
1.3 Conclusion	46
CHAPITRE II MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	47
2.1 Modèle de recherche.....	47
2.2 Théories explicatives	49
2.2.1 Théorie de la conservation des ressources	49
2.2.2 Théorie de l'échange social.....	52
2.3 Les hypothèses de recherche	54

2.3.1	L'incivilité et le service aux usagers	54
2.3.2	La motivation prosociale et le service aux usagers	61
2.3.3	La motivation prosociale comme modérateur	64
CHAPITRE III CADRE MÉTHODOLOGIQUE		70
3.1	Devis de recherche	70
3.2	Méthode d'échantillonnage	71
3.3	Collecte de données	72
3.4	Population et échantillon retenu	73
3.5	Caractéristiques de l'échantillon	73
3.6	Instruments de mesure	75
3.6.1	Les comportements d'incivilité des usagers et des collègues	75
3.6.2	Les comportements de service aux usagers	77
3.6.3	La motivation prosociale	78
3.6.4	Les variables de contrôle	79
CHAPITRE IV ANALYSES ET RÉSULTATS		80
4.1	Analyses factorielles exploratoires	80
4.1.1	Analyse des variables prédictives	81
4.1.2	Analyse des comportements de service aux usagers	83
4.2	Analyse des corrélations	85
4.3	Analyse des régressions multiples avec effet d'interaction	87
CHAPITRE V DISCUSSION ET CONCLUSION		92
5.1	L'incivilité et les comportements de service	93
5.2	La motivation prosociale et les comportements de service	96
5.3	Limites de l'étude	98
5.4	Contributions	99
5.5	Avenues de recherche	101
5.6	Conclusion	102
ANNEXE A COURRIEL D'INVITATION - EMPLOYÉS		104

ANNEXE B	LETTRE D'INVITATION – ÉQUIPE D'ENCADREMENT.....	106
ANNEXE C	QUESTIONNAIRE - EMPLOYÉS.....	108
ANNEXE D	QUESTIONNAIRE – ÉQUIPE D'ENCADREMENT	119
ANNEXE E	RÉSULTATS DES ANALYSES DE FIABILITÉ	121
ANNEXE F	RÉSULTATS DES RÉGRESSIONS MULTIPLES.....	126
BIBLIOGRAPHIE		132

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Modèle de recherche.....	48

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Informations sociodémographiques des répondants	74
3.2 Informations sociodémographiques des répondants (%)	74
3.3 Mesure des comportements d'incivilité des usagers	76
3.4 Mesure des comportements d'incivilité des collègues	77
3.5 Mesure des comportements de prestation de service.....	77
3.6 Mesure des comportements d'entraide	78
3.7 Mesure de la motivation prosociale	79
4.1 Variance totale expliquée pour l'ensemble des variables prédictives	82
4.2 Factorielle des variables prédictives	83
4.3 Variance totale expliquée pour les comportements de services aux usagers	84
4.4 Factorielle des variables dépendantes.....	84
4.5 Statistiques descriptives et corrélations entre les construits	86
4.6 Résultats des analyses de régression multiple	88
4.7 Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche	90

RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche est, dans un premier temps, de vérifier l'effet des comportements d'incivilité des usagers et des collègues sur les comportements de service aux usagers, en distinguant les comportements de prestation de service aux usagers de ceux qui contribuent au service aux usagers par le biais de l'entraide entre collègues. Dans un second temps, l'étude vise à vérifier l'effet direct de la motivation prosociale sur ces comportements et son effet modérateur sur leur relation avec les comportements d'incivilité (usagers et collègues).

Pour valider nos hypothèses, nous avons utilisé des données secondaires provenant d'une collecte effectuée par voie de questionnaire dans le cadre d'un projet de recherche mené par des professeurs de l'ESG-UQAM. Notre échantillon est composé de 127 répondants, dont 109 employés de bibliothèques et 18 membres d'équipe d'encadrement. Nous avons d'abord effectué des analyses factorielles exploratoires, puis des analyses de régression avec effet d'interactions pour vérifier nos hypothèses.

Les résultats de ces analyses montrent que seuls les comportements d'incivilité des collègues sont négativement associés aux comportements d'entraide visant le service aux usagers. Les autres relations anticipées entre les comportements d'incivilité et les comportements de service n'ont pu être confirmées. Nos résultats montrent également que la motivation prosociale est directement associée aux deux types de comportements de service, mais n'a pas d'effet modérateur dans la relation entre l'incivilité et ces comportements.

En somme, cette étude permet une meilleure compréhension du construit d'incivilité ainsi qu'une meilleure compréhension des mécanismes entourant ses effets sur les comportements de services aux usagers, par la prestation en soi ou l'entraide. Ils permettent également de mettre en lumière le rôle de la motivation prosociale dans l'adoption des comportements de service.

Cette étude présente certaines limites. Effectivement, la force des comportements d'incivilité mesurés, la taille et la nature de notre échantillon, ainsi que le fait que notre étude ait été réalisée dans une seule entreprise peuvent nuire à la validité de cette recherche. Enfin, nos résultats proposent diverses avenues de recherche telles que l'ajout de variables modératrices, l'étude d'autres sources d'incivilités, la mesure

ponctuelle de l'incivilité ainsi que l'évaluation de la prestation de service par l'utilisateur lui-même.

Mots-clés : Incivilité, comportements de service, comportements d'entraide, motivation prosociale.

Keywords : Incivility, service performance behaviors, helping behaviors, prosocial motivation.

INTRODUCTION

Face à une nouvelle réalité des communautés qu'elles desservent, les bibliothèques publiques ont adopté un nouveau rôle social. Dans une société de consommation et à l'ère d'Internet, l'emprunt de livres ne connaît plus le succès qu'il a eu autrefois (Lalonde et Larin, 2016). Cette même société ayant un rythme de vie des plus effrénés, elle ne prend pas non plus le temps de relaxer et de lire. Il y a quelques années désertées, les bibliothèques n'ont eu d'autre choix que de se créer une nouvelle identité. Elles sont maintenant de véritables milieux de vie. Pour ne plus être qu'un seul lieu d'emprunt de livre, survivre et rester un lieu des plus fréquentés, elles sont devenues des bibliothèques « 3e lieu », soit un lieu de rassemblement pour la communauté. Le premier étant la sphère du foyer, le deuxième celui du travail, et le troisième lieu celui « dédié à la vie sociale de la communauté ». Selon les recherches d'Oldenburg (1989), le troisième lieu est un terrain neutre, accessible, ouvert à tous, et où la communication y est fort présente. Ce n'est pas le lieu en soi qui nous incite à le rejoindre, mais bien son noyau, sa communauté et l'orientation qu'elle lui aura donnée. C'est un lieu chaleureux où on se sent accepté, et où l'ambiance y est joyeuse. C'est une place où l'on se sent chez soi, sans être chez soi. Il « se rapporte à des espaces où les individus peuvent se rencontrer, se réunir et échanger de façon informelle » (Servet, 2010). Plus simplement, on y privilégie la relation humaine (Oury, 2017). Pour réaliser ce changement et exercer leur rôle social, les bibliothèques se veulent dorénavant un lieu paisible et calme qui offre à la fois des activités de toutes sortes, tels des activités de tricot, des lectures de contes, des cours d'apprentissage de langues ou d'informatique.

Avec ce remodelage des bibliothèques, on constate que le métier d'employé de bibliothèque s'est lui aussi vu transformé. Le rôle de ces employés s'est complexifié et est devenu plus qu'essentiel dans ce nouveau modèle (Savard, 2018). Autrefois, l'essentiel du rôle des employés de bibliothèque consistait à accueillir et conseiller les citoyens, puis gérer l'information, c'est-à-dire créer, conserver, organiser, traiter, repérer, sélectionner, analyser, synthétiser ou diffuser l'information sur divers supports (CBPQ, 2017). Désormais, les employés de bibliothèque ne portent plus seulement le chapeau de professionnel de la bibliothéconomie, mais aussi celui de communicateur et d'animateur (CBPQ, 2017), de conférencier d'ateliers, de spécialiste de l'information et de psychologue (Radio-Canada, 2017). L'aspect social qui n'était pas au cœur de leur rôle est de plus en plus central à leur métier. La planification, l'organisation et l'animation d'activités (utilisation des services et ressources documentaires, systèmes ou logiciels, mais aussi des activités culturelles, des groupes de lectures, des activités pour enfant, la formation et les services de consultations) font maintenant partie intégrante de leur travail (CBPQ, 2017). Ce nouveau rôle implique aussi un changement de la relation entre les employés de bibliothèque et les usagers et des comportements qui en découlent (Oury, 2017). Ce qui était auparavant une relation verticale, où l'employé avait un rôle de conseil et de savoir, et où les usagers se devaient d'aller vers celui-ci, est maintenant devenu une relation de proximité, plus horizontale et conviviale, où c'est l'employé qui va vers les usagers.

Il y a une nouvelle horizontalité de la relation où les employés de bibliothèque peuvent bien sûr recommander et apprendre des choses aux publics, mais où ils se mettent aussi en position d'apprendre et de se faire recommander par les publics (Oury, 2017).

En bref, la bibliothèque est maintenant un établissement culturel qui permet l'échange de connaissances et de savoirs où l'on peut s'éduquer par l'entremise de livres et

documents quelconques, mais aussi par les liens sociaux que l'on y crée et par les activités et les formations que l'on peut y recevoir. Les employés de bibliothèque sont appelés à remplir diverses fonctions qui viennent modifier le service au citoyen habituel et qui requièrent d'entretenir un tout autre contact social, et donc impliquent des comportements sociaux forts différents. Toutes ces nouvelles attentes envers eux exigent qu'ils adaptent leurs comportements de service aux citoyens en fonction de ce nouveau concept de « 3e lieu » puisqu'on leur demande de procurer un service impeccable à l'humain au cœur de ce modèle. De ce fait, on comprend que les comportements de service aux usagers sont plus importants que jamais. Il appert donc essentiel de comprendre les facteurs pouvant conduire à l'adoption de ce type de comportements chez les employés de bibliothèque.

La littérature sur les comportements de service en général identifie différents facteurs individuels et contextuels qui poussent les individus à s'engager dans ce type de comportements (Peccei et Rosenthal, 1997). Des chercheurs ont entre autres noté que les interactions sociales peuvent être déterminantes des comportements de service (Walker, Jaarsveld et Skarlicki, 2014). Les interactions sociales ne réfèrent pas tout simplement à un échange entre deux ou plusieurs personnes, c'est aussi le processus par lequel nous agissons avec les autres et réagissons à ceux qui nous entourent. La norme de réciprocité (Gouldner, 1960) servant de mécanisme de départ aux interactions sociales (Quenneville, 2007), ces interactions influencent les comportements de service, et ce positivement ou négativement selon la nature de l'interaction (Dormann et Zapff, 2004). Par exemple, un usager poli et souriant amènera l'employé à vouloir procurer le meilleur service qui soit. Il adoptera dès lors un comportement de service en conséquence (Walker *et al.*, 2014). Cependant, un usager affichant une certaine arrogance envers l'employé influencera aussi le comportement de service octroyé, fort possiblement à la négative. Parmi les interactions sociales négatives se trouvent celles

comprenant ce qu'on appelle l'incivilité. L'incivilité peut être définie comme « un comportement déviant de faible intensité, avec l'intention ambiguë de nuire à la cible, en violation des normes sociales de respect » (Mérette, 2014). On trouve différents types d'incivilité : ignorer un individu, utiliser un langage avilissant ou toute autre forme de non-respect envers autrui. L'incivilité peut également provenir de différentes sources tels les collègues, le supérieur et les clients. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéresserons aux effets de l'incivilité par les clients, ici les usagers, et par les collègues. Plus précisément, le premier objectif de cette recherche est d'évaluer l'effet des comportements d'incivilité des usagers et des collègues sur les comportements de service aux usagers. Nous distinguons deux types de comportements de service, soit les comportements de prestation de service et ceux qui contribuent au service aux usagers par le biais de l'entraide entre collègues.

En nous appuyant sur les théories de la conservation des ressources et de l'échange social, nous avançons que les comportements d'incivilité des collègues vont être davantage reliés aux comportements d'entraide visant le service aux usagers, puis que l'incivilité des usagers sera davantage liée aux comportements de prestation de service.

De plus, comme deuxième objectif, nous tentons de déterminer si une caractéristique individuelle comme celle de la motivation peut venir modérer la relation entre les comportements d'incivilité et les comportements de service aux usagers. Plus précisément, nous proposons que la motivation prosociale, soit le désir de s'engager dans des actions qui bénéficient à autrui (Batson 1987; Grant 2007), pourrait atténuer les impacts négatifs de l'incivilité sur les comportements de service aux usagers.

Plusieurs études se sont concentrées sur les résultats de l'incivilité sur la performance globale organisationnelle de l'entreprise, sur la performance individuelle ou même sur

les comportements de retrait, mais aucune n'a, à notre connaissance, étudié l'effet de l'incivilité sur les comportements de service dans le secteur public. Notre recherche contribuera donc aux connaissances sur l'incivilité vécue par les employés oeuvrant dans ce secteur et sur ses effets sur le service aux citoyens. Par ailleurs, comme le soulignent Schilpzand, De Pater et Erez (2016), la majorité des recherches portant sur l'incivilité s'est attardée à l'effet combiné des différentes sources d'incivilité, se concentrant majoritairement sur celle du supérieur et des collègues. En effet, on note que la plupart des études ne distinguent pas encore bien les impacts de l'incivilité en fonction des diverses sources possibles, car elles sont souvent étudiées à travers la même échelle, ou ne font pas l'objet de la même étude (Schilpzand *et al.*, 2016). Au niveau théorique, la pertinence de cette recherche réside donc dans le fait d'étudier l'impact, sur les comportements de service, de l'incivilité issue de deux sources distinctes, soit les collègues et les usagers. Enfin, notre recherche contribue à la littérature en explorant l'effet modérateur de la motivation prosociale sur les effets de l'incivilité des collègues et des usagers, répondant ainsi à l'appel des chercheurs d'examiner les conditions qui atténuent ou renforcent les effets de l'incivilité vécue par les employés (Schilpzand *et al.*, 2016). Effectivement, bien que le construit d'incivilité ait fait l'objet d'un bon nombre d'études, nous avons encore peu d'informations à savoir si les caractéristiques individuelles peuvent venir modérer les impacts de l'incivilité, et si c'est le cas, à quel degré (Sliter, Withrow et Jex, 2015).

Méconnue en comparaison à la violence au travail, l'incivilité a néanmoins des effets sur l'individu et sur l'organisation qui sont tout aussi néfastes. En effet,

l'incivilité est un comportement en milieu de travail coûteux et omniprésent qui a d'importantes conséquences affectives, cognitives et comportementales

négatives pour ses cibles, ses témoins et ses instigateurs¹ (Schilpzand *et al.*, 2016, p. S84).

De plus, Porath et Pearson (2013) ont estimé à 98% les travailleurs vivant de l'incivilité dont 50 % en seraient victimes au moins une fois par semaine, d'où l'importance d'explorer davantage de tels comportements.

Bien que les recherches concernant l'incivilité aient été conduites dans des entreprises du secteur privé, l'incivilité affecte les employés tout autour du globe, dans tous les domaines et professions (Schilpzand *et al.*, 2016). Le secteur public, incluant le monde des bibliothèques dont fait l'objet de notre recherche, n'échappe pas à cette réalité. Effectivement, on constate que les employés de bibliothèques subissent des actes ou comportements qui « font violence » à leur personne. Ces violences sont essentiellement verbales (Jarry, 2015) et répondent à la nature même de l'incivilité. La croissance des incidents d'incivilité s'inscrirait dans cette transformation des bibliothèques en lieux de vie et sociabilité (Gayet-Viaud, Jolivet, Zagrodzki, Phan et Dey, 2014). Les nouveaux services transforment les relations entre l'utilisateur et l'employé, et apportent leur lot de situations conflictuelles. Ces changements créent non seulement de nouvelles attentes et des types de publics de plus en plus variés, mais placent aussi le personnel dans une position où ils se voient débordés et dépassés par l'ajout de tâches et la diversification de leur rôle, pouvant diminuer leur capacité d'initiative essentielle à la tenue d'échanges civils (Gayet-Viaud *et al.*, 2014). On note par ailleurs que l'incivilité vécue par les employés des bibliothèques n'est pas uniquement attribuable aux comportements des usagers, mais provient de sources diverses, dont les collègues de travail (Henry, Eshleman, Croxton et Moniz, 2018).

¹ Traduction libre

Notre recherche apporte donc une contribution sur le plan de la pratique en permettant aux gestionnaires d'avoir une meilleure compréhension du construit d'incivilité et de ses effets sur la prestation de service aux usagers. La compréhension de ce construit nous semble fort pertinente dans un contexte où l'incivilité est de plus en plus présente et où des solutions doivent être apportées afin de non seulement prévenir l'incivilité, mais aussi d'en minimiser les impacts.

Ce mémoire est composé de cinq chapitres. Le premier consiste en la recension des écrits en lien avec notre recherche. Par la suite, nous développons notre modèle de recherche ainsi que nos hypothèses. Quant aux troisième et quatrième chapitres, c'est la méthodologie de recherche utilisée ainsi que les analyses et résultats obtenus qui y seront respectivement présentés. Pour conclure notre recherche, le chapitre cinq laissera place à une discussion des résultats, des implications futures puis des limites qu'elles comportent.

CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce chapitre, nous veillons à présenter les principaux facteurs explicatifs des comportements de service identifiés dans notre étude. L'objectif est non seulement de mieux les cerner, mais aussi de mieux comprendre les concepts qui sont reliés à ceux-ci, voire même qui les chevauchent. Ainsi, notre recension des écrits débute par la présentation du construit au cœur de notre recherche, soit l'incivilité au travail, puis se poursuit avec la motivation prosociale.

1.1 Incivilité au travail

1.1.1 Concept et définition

Bien que l'incivilité au travail soit une problématique depuis longtemps reconnue, ce n'est que nouvellement qu'on la retrouve au centre de diverses recherches empiriques (Schilpzand, De Pater et Erez, 2016). L'incivilité s'inscrit dans le spectre des recherches sur la violence au travail. Plusieurs études ont été conduites sur la violence au travail et ses effets individuels et organisationnels (Hershcovis, Turner, Barling, Arnold, Dupré, Iness, LeBlanc et Sivanathan, 2007). De celles-ci sont ressortis différents comportements négatifs au travail. En effet, la violence au travail regroupe différentes dimensions de comportements agressifs, passant de la violence physique et du harcèlement à des formes plus subtiles telle l'agression psychologique, tous des comportements qui sont dits comme étant contreproductifs (Pearson, Andersson et

Porath, 2005). Parmi ces comportements négatifs au travail, se classant au bas du continuum de sévérité des dimensions de la violence au travail (Johnson et Indvik, 2001), se trouve ce qu'on appelle l'incivilité au travail, une forme subtile de comportements interpersonnels négatifs caractérisés par l'impolitesse et le non-respect (Andersson et Pearson, 1999; Cortina, Magley, Williams et Langhout, 2001). L'incivilité se manifeste de différentes façons. Parmi les études, on recense les comportements suivants : parler à quelqu'un comme s'il était moins intelligent ou moins important, faire des remarques dégradantes, ne pas écouter (Porath et Pearson, 2009), insulter et avoir des conduites verbales et non verbales dégradantes (Cortina *et al.*, 2001), prendre le crédit pour les efforts des autres, propager des rumeurs sur des collègues, laisser le bureau désordonné, ne pas réparer les erreurs ou ne pas louer les subordonnées (Pearson *et al.*, 2005), dire des paroles ou commettre des gestes irrespectueux, dégradants, impolis ou discourtois et une attitude condescendante envers un collègue de travail (Dion, 2015), ignorer, négliger de dire « s'il vous plaît » ou « merci » ou même élever la voix (Pearson, Andersson et Wegner, 2001). Les comportements d'incivilité englobent aussi les rumeurs, l'exclusion sociale et le bavardage (Dion, 2015).

Bien que la majorité des recherches portent sur l'incivilité vécue en face-à-face, des recherches récentes portent désormais aussi sur la cyber incivilité (e.g Kowalski, Toth et Morgan, 2018) afin de répondre à l'utilisation grandissante des technologies en milieu de travail (Giumetti, McKibbe, Hatfield, Schroeder et Kowalski, 2012). Ainsi, les comportements d'incivilité via courriel, soit des comportements ou messages non respectueux ou inappropriés par l'entremise du courriel professionnel (Giumetti *et al.*, 2012), tel l'envoi de courriel tout simplement méchant ou rude (Pearson *et al.*, 2005; Blau et Andersson, 2005) sont aussi une forme de manifestation de l'incivilité.

Les chercheurs qui ont tenté d'offrir une définition de l'incivilité pouvant regrouper ces différents comportements ont offert des définitions réunissant plusieurs éléments communs. Certaines sont plus longues que d'autres, mais le sens y reste toujours le même. Par exemple, une définition simple et assez courante du corps de recherche sur l'incivilité au travail se lit comme suit :

Un comportement déviant au travail de faible intensité avec une intention ambiguë de faire du mal en violant les normes de respect mutuel de l'organisation² (Andersson et Pearson, 1999, p. 457).

On retrouve aussi diverses définitions plus exhaustives, mais qui vont toujours dans le même sens, comme celle proposée par Vagharseyyedin (2015, p. 121) suite à une analyse accrue du construit :

L'incivilité au travail est un comportement de faible intensité avec une intention ambiguë, sans respect mutuel ni assaut physique. Ces comportements sont naturellement différents des comportements d'agression, de violence, de harcèlement, et certains facteurs individuels et organisationnels contribuent à leur occurrence. L'occurrence de tels comportements a non seulement des impacts négatifs pour les individus impliqués dans ces comportements, mais aussi pour les organisations et la société³.

Nous distinguons trois différents types d'incivilité, soit celle que nous subissons, celle que nous observons et celle que nous instiguons (Schilpzand *et al.*, 2016). Dans le cadre

² Traduction libre

³ Traduction libre

de ce mémoire, c'est l'incivilité subie qui nous intéresse particulièrement. Dans le milieu de travail, nous pouvons subir l'incivilité de trois différentes sources : le collègue, le client et le supérieur. Les deux sources les plus étudiées sont toutefois les collègues et les clients (Sliter, Sliter et Jex, 2012). Selon Sliter *et al.* (2012), les incivilités commises par ces deux sources seraient somme toute similaires. La différence c'est que l'un des instigateurs est interne à l'organisation, tandis que l'autre est externe.

1.1.1.1 Liens, chevauchements et distinctions avec d'autres construits

Au cours des deux dernières décennies, la négativité au travail s'est retrouvée au cœur de la littérature en comportement organisationnel (Schilpzand *et al.*, 2016). Des milliers de recherches ont étudié l'impact de divers types de comportements négatifs au travail, tant au niveau individuel, au niveau du groupe, qu'au niveau de l'organisation en soi (Schilpzand *et al.*, 2016). Auparavant, ce sont plutôt les comportements d'agression, de déviance, de harcèlement, de supervision abusive qui étaient étudiés, puis est finalement apparu le concept d'incivilité au travail tel que défini précédemment (Andersson et Pearson, 1999). Les comportements néfastes en milieu de travail étant de plus en plus communs, plusieurs recherches ont investigué le harcèlement, l'intimidation ainsi que les comportements contreproductifs. En effet, plus les années filaient, plus les comportements néfastes au travail étaient chose commune. Selon Kaukianen, Salmivalli, Björkqvist, Österman, Lahtinen, Kostamo et Lagerspetz (2001), les recherches suggèrent que les formes verbales de mauvais traitements de faible intensité seraient effectivement les plus communes dans les environnements de travail. Aquino et Thau (2009) corroborent aussi cette information en plaçant l'incivilité au travail comme étant l'une des formes de déviance au travail les plus courantes. Plus spécifiquement, selon des données recueillies par Porath et Pearson (2013), 90% des employés déclarent expérimenter ou observer de l'incivilité

dans leur organisation, les expériences d'incivilité ayant doublé au cours des deux dernières décennies.

Les mauvais traitements au travail tels l'incivilité, le harcèlement, les abus verbaux et horizontaux, la violence, les agressions psychologiques sont des construits qui ne semblent cesser d'être utilisés de façon interchangeable (Vagharseyyedin, 2015), ce qui nécessiterait une clarification entre ces différents construits puisque chacun de ceux-ci serait classé dans des catégories distinctes si l'on prenait en compte la fréquence, l'intensité et l'invisibilité du comportement, ainsi que la qualité de la relation entre l'instigateur et la victime (Hershcovis, 2011). Le corps de recherche sur les comportements négatifs au travail ne cessant d'exploser, plusieurs chercheurs dont Hershcovis (2011) ont exprimé que certains construits étaient fortement reliés les uns aux autres, voire même que certains types de mauvais traitement au travail tels le harcèlement, les traitements rudes, les abus, les comportements antisociaux et l'affaiblissement social se chevauchaient partiellement (Manegold, 2014). Plus particulièrement, on note que l'incivilité est considérée comme du harcèlement par Glendenning (2001) ou de l'abus émotionnel et de l'intimidation par Davenport, Schwartz, et Elliot (2002).

C'est toutefois l'intensité moindre et l'intention ambiguë propre au concept d'incivilité qui lui permettrait de se distinguer des autres formes de mauvais traitements interpersonnels (Hershcovis, 2011; Sakurai et Jex, 2012). Effectivement, Schat et Kelloway (2005) corroborent les propos de Johnson et Indvik (2001) mentionnant que, sur une échelle d'intensité ou de sévérité, l'incivilité se classerait au bas du continuum des mauvais traitements. C'est donc là que se trace la ligne entre ce qui constitue des comportements d'incivilité, par exemple des traitements tels le bavardage ou la condescendance, et des comportements qui n'en font pas partie telles des agressions plus intenses. Toutefois, Vagharseyyedin (2015) mentionne que l'intensité du

comportement peut être évaluée selon différents points de vue, notamment celui de l'instigateur, des victimes ou des témoins. La culture, les expériences et les antécédents personnels peuvent eux aussi créer une distinction au niveau de la perception du même comportement (Dion, 2015). Du fait que l'intention est ambiguë, l'incivilité serait une question de perception, tant au niveau de la victime que de l'instigateur. Effectivement, selon Andersson et Pearson (1999), des comportements d'incivilité « pourraient être attribués à l'ignorance, à l'omission de l'instigateur, ou bien à la mauvaise interprétation ou l'hypersensibilité de la victime ». Milam, Spitzmuller et Penney (2009) renchérissent en mentionnant que les actes d'incivilité ne seraient pas nécessairement ouvertement intentionnels ou malicieux, ce qui fait en sorte que l'incivilité est plutôt un résultat d'une perception. Pour évaluer la présence d'actes moins intenses ou dits moins violents, ce sont en fait des éléments de « perception » et de « ressenti » qui sont utilisés (Dion, 2015). Effectivement, Dion (2015) mentionne qu'« un comportement impoli, mal élevé, peut être perçu comme froid, brusque ou inacceptable pour les uns, et vu comme compétent, efficace ou correct pour les autres ».

Pour ce qui est de l'intention ambiguë, cela réfère au fait que la victime est incapable de déterminer le motif derrière le traitement d'incivilité ou si l'intention de faire du mal était claire. De ce fait, l'incivilité se distingue de formes plus sérieuses de mauvais traitements tel le harcèlement où l'intention de faire mal est indiscutable (Tepper, 2000). En effet, lorsque l'action est associée avec une intention claire de faire du mal, elle sera catégorisée dans les agressions au travail (Baron, 2004). Andersson et Pearson (1999) mentionnaient que les instigateurs d'incivilité pouvaient se comporter de façon non civile afin de faire du mal à l'organisation, à la victime, pour que cela soit bénéfique pour eux-mêmes ou sans même avoir conscience de leur intention. Par exemple, leur acte pourrait tout simplement résulter d'un humour discutable (Sakurai et Jex, 2012). Contrairement à d'autres formes plus sévères de déviance

interpersonnelle où l'intention de faire du mal est claire, un tel humour peut quant à lui être évalué différemment par les parties (Tepper, 2000). Encore une fois, on comprend que l'incivilité est le résultat d'une perception, tant de l'instigateur que de la victime. Sa basse intensité et son intention ambiguë de faire du mal font donc en sorte que les incidents d'incivilité peuvent être persistants et fréquents.

Une troisième caractéristique est aussi mise de l'avant dans la première définition de l'incivilité d'Andersson et Pearson (1999). Il s'agit de la violation des normes organisationnelles. Contrairement aux règles écrites d'une organisation, les normes sont plutôt informelles et donc non documentées. Elles renvoient à des comportements adoptés par les membres d'une organisation qui servent de règles implicites déterminant les actions, gestes et attitudes qu'ils adoptent et qui les caractérisent (Morrison, 2006). Ainsi, un certain comportement peut être considéré non civil par une organisation, tandis que l'autre organisation ne le considère pas comme tel (Vagharseyeddin, 2015). L'incivilité est donc sans aucun doute la résultante d'une perception. Bien que ce soit le cas, tous peuvent s'accorder sur le fait que l'incivilité en soi est un comportement qui porte atteinte au respect mutuel (Morrison, 2006), et que la perte de ce respect est signe d'un environnement de travail dépourvu de civilité (Andersson et Pearson, 1999).

1.1.2 Les antécédents

Dans le but de réduire l'occurrence des comportements d'incivilité en milieu de travail, plusieurs études se sont attardées aux antécédents de l'incivilité les orientant vers des solutions possibles à mettre en place (Meier et Semmer, 2013). On dénombre une centaine de facteurs potentiels qui ont été étudiés (Roberts, 2012). Ceux-ci peuvent être catégorisés en facteurs individuels et en facteurs organisationnels. Au niveau individuel, on parle plutôt de caractéristiques personnelles, tandis qu'au niveau

organisationnel, on parle, par exemple, des procédures ou du climat de travail (Vagharseyyedin, 2015).

1.1.2.1 Facteurs individuels

Les caractéristiques personnelles

Plusieurs caractéristiques personnelles peuvent engendrer ou faire en sorte de provoquer des comportements d'incivilité. En effet, bien que peu de victimes, voire aucune, ne prendront le blâme du comportement d'incivilité auquel ils auront fait face (Doshy et Wang, 2014), certains traits de personnalité de la victime peuvent mener l'instigateur à commettre un comportement d'incivilité (Pearson et Porath, 2005). Par exemple, un individu présentant un bas niveau d'agréabilité, caractérisé par le fait d'être rude, peu coopératif (Roberts, 2012), trompeur ou sceptique (Terlecki, 2011), pourrait être une victime fréquente d'incivilité. S'engageant dans des comportements dérangeants, il provoquerait l'instigation d'incivilité de la part de ses collègues (Milam *et al.*, 2009). Une personne présentant un plus haut niveau de névrotisme, c'est-à-dire marqué par des sentiments de nervosité, d'inquiétude et d'insécurité et par un manque de stabilité émotionnelle, serait elle aussi plus susceptible de provoquer ses collègues. Ainsi, en raison de son propre comportement, elle subirait des comportements d'incivilité (Milam *et al.*, 2009). Certains traits de personnalité peuvent également influencer la perception qu'ont les individus d'être victime d'incivilité (Pearson et Porath, 2005). Il semble à cet effet que, dû à leurs possibles standards d'interactions personnelles plus élevés, les individus plus consciencieux auraient plus tendance à évaluer un comportement comme étant non civil et percevraient ainsi plus d'incivilité à leur égard (Sliter, Withrow et Jex, 2015). Quant aux personnes démontrant des traits d'ouverture, elles en percevraient moins puisqu'elles n'assumeraient pas automatiquement des motifs négatifs et donneraient au potentiel instigateur le bénéfice

du doute (Sliter, Withrow et Jex, 2015, tout comme celles avec un haut niveau d'agréabilité (Milam *et al.*, 2009).

En ce qui a trait à l'instigateur lui-même, un individu narcissique ou colérique serait plus enclin à adopter de tels comportements (Vagharseyyedin, 2015). Meier et Semmer (2013) confirment aussi qu'un individu présentant un haut niveau de narcissisme serait moins civil. Un individu présentant un bas niveau de capital psychologique, caractéristique individuelle permettant une réponse psychologique positive aux situations stressantes, influencerait aussi à la hausse les chances d'instiguer de l'incivilité. Disposant de moins de ressources psychologiques, notamment pour entretenir des interactions positives, l'individu se sent davantage dépassé ou épuisé et répond aux stressseurs de son environnement en commettant des actes non respectueux à l'endroit de ses collègues (Roberts, Scherer et Bowyer, 2011). Par ailleurs, la jalousie, la compétition, le fait de ne pas aimer quelqu'un et l'ignorance ont également été identifiés comme étant des déclencheurs de comportements inappropriés (Doshy et Wang, 2014). Les recherches démontrent aussi que des niveaux de pouvoir plus élevés (Cortina *et al.*, 2001) ou un style de gestion conflictuel dominant ou non intégratif (Trudel et Reio, 2011) auraient un rapport positif avec l'instigation d'incivilité. Estes et Wang (2008) relèvent notamment deux autres éléments pouvant influencer et expliquer l'occurrence d'incivilité : les maladies mentales et la maturité morale.

Facteurs individuels relatifs au travail

Blau et Andersson (2005) relatent l'épuisement professionnel et l'insatisfaction au travail comme pouvant inciter les employés à faire preuve de comportements d'incivilité dans leur environnement de travail. Effectivement, le stress engendré par de telles situations ferait en sorte que les gens perdraient leurs compétences sociales et seraient donc plus enclins à réagir, et ce de façon non civile (Johnson et Indvik, 2001).

On en comprend donc que le stress accru est identifié comme une cause de l'incivilité (Blau et Andersson, 2005). Le bien-être et la perception d'avoir un travail significatif, découlant de caractéristiques sociales positives dans le travail (interdépendance, rétroaction de la part des autres, soutien social et interactions avec des parties externes à l'organisation), réduiraient quant à eux les chances de commettre des actes d'incivilité (Morgeson et Humphrey, 2006).

1.1.2.2 Facteurs organisationnels

Pearson et Porath (2005) suggèrent que l'incivilité serait un résultat direct de conditions de travail stressantes et de trop grandes demandes au travail, résultant par exemple en un employé étant « trop occupé pour être gentil » ou trop dépassé pour contrôler ses émotions négatives. Effectivement, Roberts, Scherer et Bowyer (2011) corroborent le tout en associant un plus haut niveau de stress au travail avec un plus haut niveau d'incivilité dans l'organisation. Selon Pearson *et al.* (2005), les pressions organisationnelles telles que des changements organisationnels majeurs, par exemple une réduction des effectifs, une restructuration, ou une fusion seraient une cause potentielle des comportements d'incivilité, notamment en raison du fait que ces changements peuvent générer énormément de stress. Salin (2003) relève aussi trois groupes de structures et de processus dans l'environnement de travail créant des conditions favorables à l'occurrence de mauvais traitements interpersonnels, soit une structure habilitante (ex. perception de déséquilibre de pouvoir), motivationnelle (ex. compétition interne ou les systèmes récompenses) ou précipitante (ex. restructuration ou réduction des effectifs). Plus particulièrement, au sein de ces groupes, l'individualisme, les styles d'interactions hostiles et la compétition ont eux aussi été classés comme d'importants antécédents d'un environnement de travail non civil (Miner, Smittick, He et Costa, 2019). Les exigences élevées, les nouvelles technologies de communication, un leadership médiocre, les délais serrés, la surcharge

d'informations, les demandes élevées et le faible niveau de contrôle (Torkelson, Holm, Backstrom et Schad, 2016), ainsi que le manque d'autonomie au travail (Jex, Burnfield Geimer, Clark, Guidroz et Yugo, 2010) seraient aussi des antécédents possibles de l'incivilité. L'insécurité au travail due à la réduction des effectifs, la surcharge de travail, la perception d'iniquité dans la répartition des résultats ou dans les décisions (justice distributive) et une trop grande diversité pouvant mener à des malentendus interpersonnels sont aussi des facteurs ayant été identifiés par Blau et Andersson (2005) comme pouvant conduire à des comportements néfastes. Quant à Estes et Wang (2008), ils relèvent des facteurs organisationnels additionnels contribuant aux comportements d'incivilité en milieu de travail, soit les systèmes et interactions sociales, le système de croyances des employés, la démographie des travailleurs, l'informalité de l'environnement de travail ainsi que le pouvoir et le statut social.

De nombreux éléments de la conception du travail sont aussi des prédicteurs de l'incivilité en milieu de travail (Duffy, O'Leary-Kelley et Ganster, 2003), incluant les caractéristiques motivationnelles, sociales et le contexte de travail. Par exemple, les caractéristiques sociales positives dans le travail seraient liées avec la satisfaction au travail, le bien-être et la perception d'exercer un travail important (Morgeson et Humphrey, 2006), ce qui, encore une fois, réduirait considérablement les chances de comportements d'incivilité. Quant aux caractéristiques contextuelles telles les demandes physiques et les conditions de travail, elles affecteraient l'attitude, les comportements et les résultats attitudinaux, telle la satisfaction au travail, ce qui pourrait donc être un antécédent possible de l'incivilité (Terlecki, 2001).

La philosophie managériale et la culture organisationnelle peuvent aussi s'ajouter à la longue liste d'antécédents organisationnels contribuant à l'incivilité (Estes et Wang, 2008). Effectivement, le style de leadership managérial serait un antécédent de l'incivilité. Selon Cooper-Thomas, Gardner, O'Driscoll, Catley, Bentley et Trenberth

(2013), le leadership et les normes organisationnelles sont critiques, et ce du fait que les leaders ont le pouvoir d'influencer les normes de comportements guidant les conduites appropriées au sein de l'organisation. Par exemple, plusieurs recherches ont associé les styles de leadership positifs à une diminution de la déviance en organisation (Bureau, Gagné, Morin et Mageau, 2017). L'étude de Bureau *et al.* (2017) démontre que s'engager dans un leadership transformationnel pourrait prévenir ou réduire l'incivilité en milieu de travail. Dans leur étude, Walsh, Lee, Jensen, McGonagle et Sammani (2018) lient deux formes positives de leadership, le leadership charismatique et le leadership éthique, à la perception des normes de respect. Un leader charismatique ou éthique, formes positives de leadership, influencerait les perceptions des normes de respect mutuels au travail. L'incivilité consistant en un comportement violant les normes de respect, un tel leadership positif a un impact sur les normes de respect perçues. Une telle perception des normes de respect réduirait ainsi l'incivilité (Andersson et Pearson, 1999). De ce fait, les normes de respect perçues, le leadership éthique et le leadership charismatique seraient donc trois antécédents de l'incivilité (Walsh *et al.*, 2018), ces leaderships ayant été aussi liés directement à l'incivilité par Taylor et Pattie (2014). Par son leadership et son influence sur les normes de respect perçues, le leader aurait donc le pouvoir de prévenir l'incivilité au travail, ce qui va dans le sens d'Andersson et Pearson (1999) qui relevaient que les normes de respect s'entrelacent avec les expériences d'incivilité dans les organisations. Les normes de respect varient donc d'organisation en organisation, et le leadership qui y est connu en est donc en partie responsable. Quant à Lee et Jensen (2014), ils ont lié le leadership actif constructif à une décroissance des événements d'incivilité, et ce par son impact positif sur la perception de justice, ainsi que le leadership passif correctif. La supervision abusive est aussi un antécédent des déviances au travail telle l'incivilité (Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu et Hua, 2009). Le leadership transformationnel permettrait aussi de réduire l'occurrence d'incivilité. En bref, les recherches permettent

de mettre en lumière une relation significative entre le leadership et l'incivilité en milieu de travail. Tel que le mentionnent Kelloway, Sivanathan, Francis et Barling (2005) : « La présence, l'absence ou l'intensité du harcèlement au travail pourrait être déterminée par la qualité du leadership⁴ ».

Ces diverses études viennent donc soutenir les propos d'Andersson et Pearson (1999) au fait que le style de management, ainsi que le contexte de travail (politiques, processus et normes du travail) étaient soupçonnés d'avoir un impact sur l'incivilité.

1.1.3 Les conséquences

Comme mentionné précédemment, l'incivilité a des conséquences sur différentes cibles, soit les victimes ainsi que les autres acteurs de l'organisation; c'est-à-dire les témoins, l'instigateur et l'organisation elle-même comme entité. On peut notamment les classer en trois différentes catégories, soit: les conséquences liées à l'état émotionnel, celles sur les attitudes et celles liées aux comportements.

1.1.3.1 Conséquences sur les victimes

Comme le mentionnent Glasø, Løkke-Vie, Rotness-Holmdla et Einarsen (2011), les comportements d'incivilité tels les rumeurs, l'exclusion sociale et le bavardage sont relativement communs dans les milieux où il y a présence fréquente d'interactions sociales. Bien qu'ils ne soient pas nécessairement pris au sérieux lorsqu'examinés isolément, notamment en raison des caractéristiques qui leur sont propres, soit la faible intensité et l'intention ambiguë de faire du mal, ils peuvent engendrer des dommages sérieux lorsqu'ils sont dirigés de façon persistante à l'endroit

⁴ Traduction libre

d'un seul et même individu. La cible première de tels comportements néfastes est donc sans aucun doute l'individu au cœur même de l'incivilité, la victime.

Conséquences liées aux états émotionnels

Bien que d'intensité basse, Gabriel et Diefendorff (2015) ont démontré que l'incivilité au travail augmenterait les émotions négatives en seulement quelques secondes, et que ces émotions négatives peuvent encore être présentes une fois la journée de travail terminée (Zhan, Wang et Shi, 2016), et au coucher (Dundenhöffer et Dormann, 2013). Dans leur étude, Tremmel et Sonnentag (2018) ont notamment démontré que les conséquences affectives de l'incivilité peuvent même se perpétuer le lendemain matin. Ceux qui expérimentent l'incivilité peuvent ressentir une détresse psychologique générale grandissante (Estes et Wang, 2008) telle que la confusion, l'anxiété, la dépression, voire même le suicide (Cortina *et al.*, 2001; Davenport *et al.*, 2002; Pearson et Porath, 2005). Yamada (2000) relève que les individus expérimentant l'incivilité en milieu de travail pourraient vivre les effets suivants : stress, dépression, sauts d'humeur, problèmes de sommeil, des sentiments de honte, de culpabilité, d'embarras et de faible estime de soi. Penney et Spector (2005) confirment effectivement un accroissement du stress. Doshy et Wang (2014) soulignent quant à eux les effets de l'incivilité sur l'estime de soi et la mauvaise humeur, tandis que Demsky, Fritz, Hammer et Black (2019) relèvent en effet que certaines recherches ont associé l'incivilité au sommeil (Bayne, 2015; Holm, Torkelson et Bäckström, 2015) et confirment à leur tour son association négative avec la qualité du sommeil, notamment par la rumination de leurs expériences d'incivilité encourues au travail. Shapiro (2013) a notamment lié l'incivilité au travail au fait de ruminer, soit le fait d'être préoccupé par une pensée répétitive d'un événement (Martin et Tesser, 1996) ou de ne pas être en mesure de laisser aller. La rumination serait « le plus souvent considérée comme un traitement cognitif de l'émotion » ou « comme une réponse adaptative à une situation

émotionnelle » (Debenedetti et Gomez, 2006). Schilpzand, Leavitt et Lim (2016) corroborent aussi cette idée, en ajoutant qu'être victime d'incivilité augmenterait la culpabilité, ce qui amènerait à la victime son état de rumination. Demsky *et al.* (2019) lient plus particulièrement l'incivilité à la rumination négative du travail, soit le fait d'être préoccupé constamment par un ou des événements survenus au travail. Demsky, Ellis et Fritz (2014) l'ont quant à eux associé à une réduction du détachement psychologique du travail durant les heures hors du travail. Globalement, selon les recherches, les victimes d'incivilité auraient donc un niveau de bien-être affectif moins élevé (Sakurai, Jex et Gillespie, 2011) en plus de connaître une diminution du bien-être psychologique (Lim et Cortina, 2005), pouvant aller jusqu'au burn-out (Spence Laschinger, Leiter, Day et Gilin, 2009). L'épuisement professionnel est aussi relevé par Campana et Hammoud (2015) comme conséquence de l'incivilité. Celui-ci serait à son tour lié avec des conséquences personnelles tels le stress, la décroissance de la satisfaction au travail (Wright et Cropanzano, 1998), les comportements de retraits (Deery, Iverson, et Walsh, 2002) et une décroissance générale de la santé mentale (Ramirez, Graham, Richards, Cull, Gregory, Leaning, Snashall et Timothy, 1995). Une étude de Tepper (2000) signale notamment une plus grande incidence de conflits entre la vie professionnelle et la vie familiale, l'épuisement émotionnel, et une attitude moins favorable face à la vie en général. L'incivilité au travail a notamment été associée avec des impacts négatifs sur de vastes marqueurs de la santé physique (Lim, Cortina et Magley, 2008).

Conséquences liées aux attitudes

Être la cible d'incivilité engendrerait une diminution de la satisfaction au travail (Cortina *et al.*, 2001; Spence Laschinger *et al.*, 2009), notamment par une décroissance de la satisfaction avec le supérieur et les collègues (Lim et Lee, 2011) et ferait en sorte de réduire l'engagement organisationnel (Spence Laschinger *et al.*, 2009). Celle-ci

influencerait aussi le sentiment de justice (Skarlicki et Folger, 1997). Estes et Wang (2008) mentionnent que la reconnaissance d'un traitement d'injustice et l'expérience de sentiments heurtés pourraient résulter en une déficience cognitive et affective. Expérimenter de façon quotidienne l'incivilité via courriel au cours d'une semaine conduirait à ramener le stress du travail à la maison et aurait une influence négative sur la famille au cours de la fin de semaine ainsi qu'à un désengagement au travail la semaine suivante (Park et Haun, 2018). Dans leur étude recueillant divers témoignages de victimes d'incivilité, Doshy et Wang (2014) mentionnent aussi qu'une incompétence au travail et une perte de focus au travail peuvent résulter de l'incivilité au travail.

Conséquences liées aux comportements

Les victimes d'incivilité pourraient exprimer de l'agressivité (Andersson et Pearson, 1999) et également diminuer leur contribution à l'organisation en ayant des comportements de retrait (Lim et Cortina, 2005), par exemple en se retirant des groupes de travail, des comités et des efforts généraux veillant à générer ou inspirer l'innovation (Estes et Wang, 2008), soit plus concrètement une diminution de leur performance de citoyenneté (Taylor, Bedeian et Klumper, 2012), ou simplement s'absenter du lieu de travail (Pearson *et al.*, 2005). Les employés peuvent exprimer leur colère et leur indignation de manière subtile, par exemple avec des représailles contre leurs employeurs, tels des ralentissements du travail ou en sabotant secrètement l'agresseur (Skarlicki et Folger, 1997), ou de manière moins subtile en s'engageant instantanément dans des comportements de représailles (Walker, van Jaarsveld et Skarlicki, 2017). L'incivilité augmenterait les chances de déviance organisationnelle, tels la réduction intentionnelle des efforts au travail ou le fait de quitter le lieu de travail plus tôt sans demander la permission (Porath et Pearson, 2013). Les résultats d'étude de Pearson, Andersson et Porath (2000) révélaient que plus du tiers des travailleurs interrogés

réduisent délibérément leurs efforts au travail et cessent de faire des tâches et des activités au-delà de leurs descriptions de travail, dont le fait d'appuyer les nouveaux employés ou leurs collègues. Plus concrètement, subir des comportements d'incivilité ferait en sorte de réduire intentionnellement son effort au travail, notamment en passant son temps de travail à parler à ses collègues de l'incident et en évitant l'instigateur (Pearson et Porath, 2005). Ce serait plus de 25 % de temps perdu qui serait engendrés par cette dernière tentative (Pearson *et al.*, 2000). Effectivement, Pearson *et al.* (2000) révèlent que 50% des cibles perdaient du temps à se préoccuper de l'incident et des futurs contacts avec l'instigateur. Pour ne plus être victime d'incivilité et ne plus côtoyer l'instigateur, l'intention de quitter son emploi augmenterait considérablement. Tepper (2000) a en effet constaté que les employés connaissant des abus de la part de leur superviseur quittaient plus fréquemment l'organisation.

1.1.3.2 Conséquences pour les autres acteurs et l'organisation

Comme mentionné précédemment, les comportements d'incivilité ont des impacts non seulement sur les victimes, mais aussi sur les possibles témoins, sur les instigateurs, et du fait même sur l'organisation et la société elle-même. En effet, l'incivilité est reconnue pour affecter négativement non seulement la performance individuelle, mais aussi organisationnelle, notamment en faisant interférence avec la création d'un environnement de travail civil et respectueux (Cortina *et al.*, 2001; Pearson *et al.*, 2000).

En ce qui a trait aux témoins d'actes d'incivilité, il semblerait que de voir un collègue maltraité par un patron pourrait créer un traumatisme émotionnel, et ce, du fait que celui-ci se demandera s'il sera la prochaine cible (Walrath, Dang et Nyberg, 2010). Dion (2015) mentionne même que les témoins deviendraient alors covictimes. Résultant de leur exposition à l'incivilité, tout comme la victime, le témoin peut dès

lors expérimenter des émotions négatives (Miner et Eischhed, 2012) et ruminer l'évènement (Porath, MacInnis et Folkes, 2010). Dans le même sens, Miner-Rubino et Cortina (2007) déclarent que ces derniers présenteraient un bas niveau de bien-être psychologique et de satisfaction envers leur travail, ainsi qu'un épuisement professionnel et une réduction de leur engagement affectif envers leur organisation, se traduisant ainsi en un haut taux de roulement. Cortina *et al.* (2001) vont encore plus loin lorsqu'ils expriment que les témoins d'incivilité seraient enclins à développer des problèmes de santé mentale.

Il va sans dire que les différents impacts individuels relatés dans la section précédente engendrent inévitablement des impacts organisationnels. Effectivement, les impacts individuels sont fortement reliés aux impacts organisationnels. L'organisation dans laquelle les comportements d'incivilité sont chose commune fera sans aucun doute face à de nombreuses conséquences. Comme mentionné, l'occurrence d'incivilité ferait en sorte de faire place à des comportements de plus grosse envergure, notamment par les victimes elles-mêmes qui peuvent s'engager dans des comportements de représailles ou de sabotage (Skarlicki et Folger, 1997). Pearson *et al.* (2005) mentionnent notamment que les comportements d'incivilité peuvent être interprétés comme étant la norme, ce qui dès lors affectera l'organisation dans son ensemble, laissant place au développement d'une culture de comportements non civils ayant de grandes répercussions à long terme. Par exemple, Lim et Cortina (2005) estiment qu'il y aurait plus de chances d'agression sexuelles dans les environnements de travail où l'incivilité se produit. Comme le relatent Estes et Wang (2008), ce qu'il faut comprendre, c'est que lorsque les comportements d'incivilités se présentent, l'effet spiral peut se déclencher, et ce avec une série de contre-incivilités, voire même d'agressions plus graves, entre l'instigateur et la cible (Andersson et Pearson, 1999). L'incivilité non contrôlée peut ainsi devenir omniprésente dans l'organisation en raison du phénomène

de l'effet spiral (Pearson *et al.*, 2000). C'est pourquoi plusieurs études suggèrent un lien entre la violence au travail et l'incivilité (Andersson et Pearson, 1999).

C'est pour toutes ces raisons que Gonthier (2002) exprimait que l'impact de l'incivilité peut s'étendre à ceux qui ne sont pas directement impliqués dans le sens où il crée un environnement de travail désagréable où les gens cessent tout simplement de faire de leur mieux ou même de tout faire. De façon générale, l'organisation présentera un faible niveau d'engagement et de productivité, en plus de connaître un taux élevé d'absentéisme et de roulement (Sliter, Sliter et Jex, 2012). Notamment, elle mentionne que l'incivilité pouvait avoir un impact sur les parties prenantes extérieures tels les clients. Effectivement, les victimes d'incivilité pourraient transposer leur frustration dans leur prestation de service aux clients. Dans une étude réalisée en milieu infirmier (Walrath *et al.*, 2010), un impact de l'incivilité relevé était la réduction de la qualité des soins prodigués aux patients. Dans un autre milieu de service, on peut transposer cette information en une réduction de la qualité du service à la clientèle. Notamment, l'incivilité en milieu de travail pourrait engendrer une augmentation du taux d'absentéisme, un désengagement de ses travailleurs, une baisse de la productivité, un bon nombre de départs prématurés (Pearson *et al.*, 2000) et un plus haut taux de roulement (Tepper, 2000). Effectivement, les conditions psychologiques des employés, dont celles engendrées par l'incivilité, peuvent heurter l'organisation dans son ensemble par une baisse de la performance et de la productivité (Cortina *et al.*, 2001). Tel que l'exprime Vagharseyyedin (2015), toutes ces répercussions impliquent sans aucun doute d'énormes coûts pour l'organisation. En effet, l'incivilité interférant avec la performance de l'employé, Porath et Pearson (2010) estiment que l'incivilité au travail pourrait coûter aux entreprises 14 000\$ par employé, et ce seulement en regard des distractions engendrées et des délais relatifs aux projets. En tenant compte aussi des diverses autres conséquences, nul doute que l'incivilité n'est pas donnée.

L'incivilité au travail s'avère donc être un phénomène trop important pour ne pas s'y attarder.

1.1.4 Effets différenciés selon les sources d'incivilité

La plupart des recherches ne différencient pas les impacts potentiels de l'incivilité en regard de la source. Elles utilisent souvent des mesures qui ciblent une seule source, qui combinent les sources d'incivilité (p. ex. superviseur et collègues) ou qui évaluent l'incivilité au travail de façon globale (Schilpzand *et al*, 2016). C'est ce qui explique en partie que nos connaissances demeurent à parfaire à savoir si l'incivilité provenant de diverses sources a des conséquences différentes (Schilpzand *et al*, 2016). Bien que, parmi les trois sources principales, l'incivilité de la part du supérieur ait fait l'objet de moins d'études (Sliter *et al.*, 2012), Hershcovis et Barling (2010) présument tout de même que le statut et le rôle de l'instigateur par rapport à celui de la victime influenceraient l'expérience d'incivilité, soit la sévérité de l'impact, ainsi que la manière dont la victime réagirait. Effectivement, la méta-analyse d'Hershcovis et Barling (2010) sur les conséquences des agressions au travail, qui inclut la notion d'incivilité, nous indique que celles commises par une figure d'autorité seraient plus nocives que celles instiguées par un collègue, et ce, en raison du fait que le supérieur a un pouvoir face aux évaluations de l'employé et à sa rémunération. Ainsi, la victime généralise et assume que cet acte pourrait engendrer d'autres situations défavorables. Dans le même sens, le comportement d'agression d'un collègue serait plus dommageable que celui d'un client, car le collègue peut commettre l'acte bien plus fréquemment qu'un client, qui n'est souvent que de passage. C'est d'ailleurs le constat que font Porath et Erez (2009), qui estiment que l'incivilité d'une figure d'autorité serait plus néfaste que celle d'un collègue, qui elle-même à son tour serait plus néfaste que celle d'un client.

Parmi les recherches qui évaluent l'effet simultané de plusieurs sources d'incivilité, on retrouve celle de Spence Laschinger *et al.* (2009) qui démontre que l'incivilité du supérieur est plus fortement liée à la satisfaction au travail, l'engagement et l'intention de quitter des employés que l'incivilité des collègues. Étudiant les effets différenciés de l'incivilité des collègues et des clients, Sliter *et al.* (2015) ont démontré que l'incivilité des clients était liée à l'absentéisme, au retard et à la performance des employés, alors que seul l'absentéisme était lié à l'incivilité des collègues. De leur côté, dans une étude menée dans le milieu de la santé, Zhou, Meier et Spector (2019) montrent que l'incivilité des collègues augmente davantage l'expérience de conflits travail-famille et l'épuisement professionnel des employés que l'incivilité des patients et visiteurs, alors que l'incivilité du supérieur n'est pas liée à ces conséquences. À l'inverse, les travaux de Cho, Bonn, Han et Lee (2016) suggèrent plutôt que l'incivilité des clients, suivie de celle du supérieur et des collègues influençaient positivement l'épuisement professionnel et négativement la performance de service des employés. Quoique les recherches distinguant les impacts de l'incivilité en regard de sa source soient assez récentes, la plupart des recherches estiment que la source de l'incivilité a de l'importance. Cependant, il reste encore beaucoup à explorer concernant les différents effets engendrés par les sources distinctes. C'est pourquoi il est important de poursuivre nos recherches sur le construit. Comme le mentionne Schiplzand *et al.* (2016), il pourrait être bénéfique d'en apprendre davantage sur les corrélats, les antécédents, les processus et les conséquences de l'incivilité propre à chacune des différentes sources. Ce qu'il faut toutefois retenir, c'est que peu importe la source, expérimenter de l'incivilité engendre des conséquences individuelles et organisationnelles.

1.1.5 Conclusion

Malgré son intensité faible, l'incivilité au travail est donc un phénomène néfaste pour l'individu et son organisation, qui envahit le monde du travail et qui est fort coûteux (Pearson et Porath, 2005, 2009; Schilpzand *et al.*, 2016; Vagharseyyedin, 2015), notamment parce que l'incivilité est considérée comme un précurseur à d'autres agressions plus sérieuses et engendre d'autres conséquences négatives (Andersson et Pearson, 1999; Torkelson *et al.*, 2016). Bien qu'omniprésente en milieu de travail, l'incivilité reste malheureusement un phénomène mal compris et non reconnu lorsqu'il se produit (Estes et Wang, 2008). Effectivement, les comportements d'incivilité ne sont pas toujours évidents à reconnaître dû à leur subtilité et leur intention ambiguë de faire du mal. N'étant donc généralement pas bien compris, ils sont ainsi souvent négligés par les organisations (Lewis et Malecha, 2011) et non reconnus comme étant un problème auquel nous devons porter attention (Estes et Wang, 2008). Les comportements d'incivilité sont fréquemment répétés par les instigateurs (Cortina *et al.*, 2001) et c'est notamment ce qui fait en sorte que les répercussions sont tout aussi dommageables que des comportements plus intenses. En effet, pris isolément, ils peuvent sembler banals, mais répétés ils peuvent causer des dommages sérieux (Glasø *et al.*, 2011) et c'est ce qui doit être compris par tous. Par exemple, selon Arnold et Walsh (2015), lorsque les employés rencontrent des clients, tel dans le milieu du service, l'incivilité de la part de ceux-ci aurait lieu sur une base quotidienne. C'est pourquoi le corps de recherche a intérêt à poursuivre ses recherches afin d'outiller davantage les organisations et ses différents acteurs à non seulement identifier les comportements d'incivilité, mais aussi arriver à réduire leur occurrence et les contrer par diverses actions.

1.2 La motivation prosociale

1.2.1 La prosocialité : concepts et définitions

Le corps de recherche a exploré l'implication de la prosocialité dans les organisations. De ces recherches, trois construits forts distincts, bien qu'étroitement connectés, ont émergé : la motivation prosociale, les comportements prosociaux et les impacts prosociaux (Bolino et Grant, 2016). La motivation prosociale étant composée de deux mots, commençons tout d'abord par les définir séparément. La motivation est le désir ou la raison d'agir d'un individu (Grant et Berg, 2011). Quant au mot « prosociale », il veut dire que c'est au bénéfice des autres (American Psychological Association, 2020). Ainsi, le construit de motivation prosociale peut être défini comme le désir de protéger et promouvoir le bien-être des autres (Grant et Berg, 2011), le désir de déployer des efforts par préoccupation pour les autres (Grant, 2008a) ou même encore le désir d'avoir un impact positif sur les individus ou les collectivités sociales (Grant, 2007). Cette forme de motivation est indépendante des motivations intéressées et se distingue de l'altruisme (Grant et Berg, 2011). En effet, comme l'altruisme, la motivation prosociale renvoie à une préoccupation pour les autres, mais celle-ci ne se fait pas nécessairement aux frais de ses propres intérêts. À cet effet, Grant et Berry (2011) mentionnent que la motivation prosociale peut impliquer de l'altruisme, mais ne devrait pas forcément l'égaliser. Elle peut être basée sur des objectifs altruistes, tout comme sur des objectifs égoïstes, de principe ou de collectivisme (Batson, 1994). Tel que le mentionne Grant (2008a), la motivation prosociale se reflète dans le trait de personnalité de l'agréabilité (Graziano, Habashi, Sheese et Tobin, 2007), les valeurs de préoccupation pour les autres (De Dreu et Nauta, 2009), ainsi que les dispositions envers la sympathie et l'aide (Meglino et Korsgaard, 2004). Peu importe la façon dont on définit ce construit, ce qu'il faut retenir c'est que la motivation prosociale relève d'un désir et d'une préoccupation pour les autres et vise à leur apporter du positif. Pour

bien comprendre ce qu'est la motivation prosociale, il faut toutefois définir ce que sont les comportements prosociaux. Ce sont en fait des comportements volontaires qui ont pour but de servir autrui (Eisenberg et Mussen, 1989) comme aider, donner, partager et reconforter, soit des actes qui favorisent ou protègent le bien-être d'individus, de groupes ou d'organisations (Brief et Motowidlo, 1986). Les actions dites prosociales peuvent être motivées par différents facteurs telles la sympathie ou l'empathie ainsi que par les valeurs morales. Quant aux impacts prosociaux, il s'agit de l'expérience de faire une différence positive dans la vie des autres à travers son travail (Bolino et Grant, 2016). Les diverses recherches sur la prosocialité en milieu organisationnel ont ainsi permis une meilleure compréhension des actions prises par les employés pour faire bénéficier les autres (comportements prosociaux), les motivations qui guident ces actions (motivations prosociales), ainsi que les résultats obtenus (impacts prosociaux) (Bolino et Grant, 2016).

Nous pouvons aussi tenter de comprendre plus en profondeur la motivation prosociale par le cadre conceptuel de base de la motivation. Selon les psychologues, la motivation opèrerait à trois niveaux hiérarchiques de généralité : global, contextuel et situationnel (Vallerand, 1997). La motivation globale se concentre sur l'orientation dispositionnelle relativement stable d'un employé envers des objectifs particuliers et des actions à travers le temps et les situations. La motivation contextuelle se concentre sur la motivation d'un employé pour un domaine ou une classe de comportements spécifique, et est quant à elle modérément variable dans le temps et les situations. Enfin, la motivation situationnelle est plutôt centrée sur la motivation envers un comportement particulier à un moment donné dans le temps et elle est très variable (Grant et Berg, 2011). La motivation prosociale peut être conceptualisée et étudiée aux trois niveaux de généralité (Grant et Berg, 2011). Ainsi, la motivation prosociale globale renvoie à la tendance d'un employé à se soucier du bien-être des autres, et peut donc être

conceptualisée par l'importance accordée à la protection et la promotion du bien-être des autres en général (Schwartz et Bardi, 2001). La motivation prosociale contextuelle fait référence au désir d'un employé d'aider une catégorie particulière de personnes, et ce par le biais d'une profession, d'un travail ou d'un rôle particulier. Grant et Berg (2011) illustrent le tout par des infirmières ayant pour mission de venir en aide aux patients, des musiciens souhaitant divertir et des enseignants désirant instruire les élèves. En ce qui a trait à la motivation prosociale dite situationnelle, elle fait plutôt référence à un employé qui souhaite aider un groupe spécifique dans une situation précise. Par exemple, l'infirmière désirerait donc prendre soin d'un patient en particulier, le musicien désirerait divertir l'audience du spectacle de 20h, et ainsi de suite (Grant et Berg, 2011). Meglino et Korsgaard (2004) ont notamment démontré que les employés valorisant le succès et le bien-être des autres seront plus enclins à adopter des comportements prosociaux.

1.2.2 Trait ou état?

Plusieurs recherches diffèrent au niveau de la conceptualisation des motivations prosociales. Certaines le conceptualisent comme un trait et d'autres comme un état qui est influencé par une situation ou un contexte (Bolino et Grant, 2016). Les deux conceptualisations sont en fait acceptées par le corps de recherche. Effectivement, les motivations prosociales peuvent être un trait reflété par une tendance stable vers les valeurs prosociales, une orientation vers les autres ou une préoccupation pour ceux-ci. Elles peuvent tout autant être un état caractérisé par un désir temporaire d'aider un certain groupe de personnes (Bolino et Grant, 2016). Ainsi, chaque chercheur a la possibilité de caractériser les motivations prosociales de façon à ce que cela corresponde davantage aux besoins de sa recherche. Toutefois, la majorité des recherches qui ont été étudiées par Bolino et Grant, deux auteurs forts importants lorsqu'il s'agit de la motivation prosociale, considéraient celle-ci comme un trait pour lequel il y a une forte orientation vers les autres (Bolino et Grant, 2016). Cependant,

comme le mentionnent Bolino et Grant (2016), il serait intéressant de poursuivre les recherches quant à la compréhension de l'implication des motivations prosociales en tant qu'état temporaire et ainsi approfondir nos connaissances sur la façon dont les employés deviennent motivés prosocialement au travail.

1.2.3 La motivation prosociale vs la motivation intrinsèque

Plusieurs chercheurs ont assumé que la motivation prosociale serait une forme de motivation intrinsèque (Bolino et Grant, 2016). Ce n'est toutefois pas le cas. La motivation intrinsèque aurait une perspective plutôt hédonique, c'est-à-dire que le fait de retirer du plaisir et de la joie serait le moteur de l'effort, tandis que pour la motivation prosociale, le moteur de l'effort serait plutôt la signification et le but (Ryan et Deci, 2001). Ainsi, la source de motivation pour faire un effort est différente pour l'une et l'autre de ces motivations. Pour la motivation intrinsèque, l'effort est basé sur l'intérêt et le plaisir. Pour la motivation prosociale, l'effort est basé sur un désir de contribuer au bien-être des autres (Ryan et Connell, 1989). Grant (2008a) exprime trois grandes distinctions qui découlent de cette constatation. Premièrement, elles n'impliquent pas le même niveau d'autonomie dans l'autorégulation (Ryan et Deci, 2000). Dans un cas, l'employé fait l'effort pour son plaisir, dans l'autre c'est plutôt pour sa bonne conscience et pour atteindre le but qui y est lié (Gagné et Deci, 2005). Accompagné de motivation intrinsèque, la motivation prosociale aurait donc le pouvoir d'augmenter ou diminuer la persistance, la performance et la productivité (Bolino et Grant, 2016). Ensuite, c'est la direction du but qui diffère. Dans la motivation intrinsèque, l'employé voit le travail comme une fin en soi (Bono et Judge, 2003), et c'est plaisant. Dans la motivation prosociale, le travail n'est qu'un instrument pour atteindre le but (Csikszentmihalyi et Csikszentmihalyi, 1988) : contribuer au bien-être des autres (Grant, 2007). Pour terminer, c'est le focus temporel qui consiste en la troisième distinction. Les employés motivés de façon intrinsèque sont concentrés sur le présent,

soit la performance du travail en soi (Quinn, 2005). Les employés motivés prosocialement sont quant à eux concentrés sur le futur, soit l'achèvement d'un résultat significatif lorsque le travail est effectué (Batson, 1998). Grant (2008a) donne un très bon exemple pour illustrer le tout. L'effort du professeur d'université motivé intrinsèquement sera basé sur le plaisir de la tâche d'enseignement à ses étudiants. Cela lui procurera de la joie lors de la performance en soi. L'effort du professeur d'université motivé de façon prosociale sera basé sur un désir d'éduquer ses étudiants, ce qui donne du sens et lui procure un sentiment de réalisation de son but : favoriser l'apprentissage des étudiants. En bref, la motivation intrinsèque et la motivation prosociale sont bien différentes (Grant, 2008a), mais cela ne les empêche pas d'interagir positivement l'une avec l'autre (Bolino et Grant, 2016).

1.2.4 Antécédents

Grant et Berg (2011) répertorient les antécédents de la motivation prosociale en quatre catégories, soit : la conception du travail relationnel, les récompenses et les normes collectivistes, le leadership et les différences individuelles.

1.2.4.1 La conception du travail

Selon Grant et Berg (2011), c'est la conception du travail relationnel qui aurait, en tant que déterminant de la motivation prosociale, reçu le plus d'attention de la part des chercheurs. Étant importante dans la formation des motivations prosociales des employés, Grant (2007) a développé un cadre conceptuel afin d'expliquer comment l'architecture relationnelle des emplois, soit les caractéristiques structurelles qui affectent les relations et les connexions des employés avec les bénéficiaires, suscite la motivation de faire une différence. En résumé, il propose qu'elle augmente la motivation prosociale en connectant les employés aux impacts qu'ils ont sur les bénéficiaires de leur travail (clients, patients, etc.). Grant (2007) met de l'avant deux

caractéristiques du travail relationnel, soit l'importance de la tâche et les contacts avec les bénéficiaires. Brièvement, l'importance de la tâche est conceptualisée comme une caractéristique objective du travail lui-même (Grant, 2008c) ou comme le degré auquel un emploi offre la possibilité d'avoir un impact sur des individus (Hackman et Oldham, 1976). C'est cette opportunité de faire bénéficier les autres qui renforcerait la motivation prosociale (Grant, 2008c). L'obtention d'informations quant aux bénéfices de leur travail sur les autres (Grant, 2008c) permettrait de consolider leur impact perçu sur ces derniers (Grant, 2007). Quant au contact avec les bénéficiaires, ce sont tout simplement les interactions avec ceux-ci (Grant, 2008c). Tel que le relèvent Grant et Berg (2011), ce contact permettrait aux employés d'identifier leur bénéficiaire, de percevoir leur impact sur celui-ci (Grant, 2007), et d'ainsi cultiver un sentiment d'empathie en mettant en lumière dans quelle mesure les bénéficiaires sont actuellement dans le besoin ou même en détresse (Batson, 1998), ce qui renforcerait leur engagement affectif envers ceux-ci (Grant, 2007). Ces deux états psychologiques alimentent la motivation prosociale, les encourageant ainsi à investir plus de temps et d'énergie, d'efforts et de comportements d'aide visant un impact positif sur ceux-ci (Grant et Berg, 2011). En résumé, Grant et Berg (2011) concluent que la motivation prosociale serait plus grande dans les emplois qui ont été spécialement structurés de façon à améliorer la conception relationnelle, soit au niveau de l'importance de la tâche, mais aussi du contact avec les bénéficiaires. Cela démontre le rôle important des caractéristiques relationnelles des emplois dans le façonnement de la motivation prosociale des employés.

1.2.4.2 Les récompenses et les normes collectivistes

Les normes en milieu de travail guident les conduites appropriées (Fiske, 2004) et influencent la motivation en spécifiant les standards et attentes (Hackman, 1992). Grant et Berg (2011) relèvent toutefois que ce sont les employés au sein d'une organisation où ce sont les normes collectivistes et récompenses collectives qui seraient maintenues,

et non pas les normes et récompenses individuelles, qui auraient plus tendance à expérimenter la motivation prosociale. Dans les cultures collectivistes, où les normes collectivistes règnent, le bien-être et les objectifs du groupe sont priorités. Les employés sont plus susceptibles d'y ressentir et d'exprimer une motivation prosociale (Miller, 1999), et ce parce qu'ils estiment qu'il est approprié et légitime de se sentir concerné par le bien-être des autres (Grant et Berg, 2011). Selon Bolino et Grant (2016), plusieurs des recherches ayant étudié la motivation prosociale manipuleraient généralement le désir d'aider les autres en offrant des récompenses de groupes. Effectivement, la méta-analyse de De Dreu *et al.* (2000) suggère qu'offrir des récompenses de groupes plutôt que des récompenses individuelles augmenterait les motivations prosociales. Quant aux cultures dites plutôt individualistes, où ce sont les normes individualistes qui prévalent, l'accent est mis sur la priorisation de ses intérêts personnels plutôt que ceux du groupe (Triandis, 1999). Grant et Berg (2011) rapportent les propos de Miller (1999) au fait qu'il y existerait donc une conviction commune selon laquelle les employés doivent et devraient poursuivre leurs intérêts personnels. Ces dernières pourraient ainsi signaler aux employés que l'expression de la motivation prosociale est inappropriée, ce qui peut les amener à supprimer leur désir de servir les autres et leur organisation et se concentrer davantage sur des actions qui font progresser leurs propres objectifs (Miller, 1999).

1.2.4.3 Le leadership

Grant et Berg (2011) soulignent que le leadership transformationnel jouerait un grand rôle dans la construction des motivations prosociales. Celui-ci réfère à des comportements transformant les normes et les valeurs des employés, et ce par le biais de comportements d'inspiration motivationnelle, d'influence idéalisée, de stimulation intellectuelle et de considération individualisée (Bakker, 2015). Les employés ayant un leader transformationnel adopteraient des objectifs davantage conformes à leurs valeurs fondamentales, ce qui les motiverait (Bono et Judge, 2003). Les leaders

transformationnels auraient du « succès dans la motivation des employés à transcender leurs propres intérêts pour le bien de l'équipe, de l'organisation ou du plus grand régime » (Shamir, House et Arthur, 1993). Dans mesure où ceux-ci amènent les employés à faire ainsi, cette forme de leadership a le potentiel d'augmenter les motivations prosociales des employés à contribuer à l'organisation et aux causes valorisées par les membres (Grant et Berg, 2011). Plus concrètement, les dirigeants transformationnels agissent comme modèles en manifestant aux yeux de tous leur engagement envers le bien organisationnel (Conger, Kanungo et Menon, 2000), rendent leur mission remarquable et les persuadent d'oublier leurs intérêts personnels pour le bien de la collectivité (Piccolo et Colquitt, 2006) et mettent de l'avant l'impact prosocial de leur vision (Grant, 2007). De cela peut découler une consolidation de leur motivation prosociale à s'entraider les uns et les autres (Grant et Berg, 2011) et à avoir une contribution positive sur l'organisation (Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter, 1990).

Outre le leadership transformationnel, d'autres styles de leadership ont également été considérés comme antécédents de la motivation prosociale. Stollberger, Las Heras, Rofcanin et Bosch (2019) ont démontré, dans leur étude réalisée au sein de trois entreprises dominicaines, que le leadership serviteur du gestionnaire influençait le leadership serviteur du superviseur qui, à son tour, augmentait la motivation prosociale des employés et le rendement au travail en découlant. La recherche de Eva, Newman, Zhou et Zhou (2020), menée auprès de 160 employés de 48 petites et moyennes entreprises chinoises, a quant à elle mis en évidence le rôle du leadership éthique dans le développement de la motivation prosociale des employés. Effectivement, ces chercheurs ont démontré que le leadership éthique favoriserait la motivation prosociale des employés, les amenant ainsi à s'engager dans des comportements de citoyenneté communautaire et civique (Van Dyne, Graham et Dienesch, 1994).

1.2.4.4 Les différences individuelles

Tous les employés étant différents les uns des autres, chacun d'entre eux se différencie dans sa disposition à expérimenter la motivation prosociale. Effectivement, des employés présentant des valeurs dites altruistes seront plus concernés à faire une différence positive dans la vie des autres que leurs confrères avec des valeurs plus égoïstes (McNeely et Meglino, 1994), mais cela ne signifie pas que ces derniers ne peuvent eux aussi expérimenter la motivation de faire une différence prosociale si la conception du travail contribue à leur désir d'améliorer le bien-être des autres (Grant, 2007). Grant (2007) mentionne notamment que les motifs altruistes et les motifs égoïstes pourraient être complémentaires dans le processus d'expérimentation de la motivation à faire une différence prosociale, du fait que l'employé a la chance de faire bénéficier aux autres, mais aussi lui-même par la construction de relations valorisantes et de leur identité. Les employés réagiraient différemment aux influences contextuelles, et ce en fonction de la force de leurs orientations dispositionnelles, c'est-à-dire leurs intérêts personnels ou leurs valeurs « orientées vers les autres » (Meglino et Korsgaard, 2004). Il y aurait deux types de valeurs « orientées vers l'autre » : les valeurs de bienveillance et les valeurs de l'universalisme (Schwartz et Bardi, 2001). Les valeurs de bienveillance, telles l'honnêteté et la loyauté, sont à base de relations sociales coopératives et de soutien, et mettent l'importance sur la protection et la promotion du bien-être des individus avec qui ils ont un contact régulier (Schwartz et Bardi, 2001). Les employés qui ont une forte valeur de bienveillance vont expérimenter la motivation prosociale envers ces derniers et leur niveau de motivation prosociale va fortement dépendre de leur relation avec ceux-ci (Grant et Berg, 2011). Quant aux valeurs de l'universalisme, elles accordent de l'importance non pas directement à une personne visée, mais bien au sens large, ce qui explique que leur cercle de préoccupation sera beaucoup plus grand lors de leur expérimentation de la motivation prosociale (Grant et Berg, 2011). Concernés par la protection et le bien-être de tous et de la nature, la justice

sociale, l'égalité, la protection de l'environnement ainsi qu'un monde en paix et en beauté sont au cœur des valeurs de bienveillance (Schwartz et Bardi, 2001). Deux traits de personnalité ont notamment été liés à une forte motivation prosociale. Il s'agit de l'agréabilité et de la conscience professionnelle. Brièvement, l'agréabilité renvoie à une orientation positive visant le plaisir des autres (Bolino et Grant, 2016). Les individus disposant de ce trait sont confiants, courtois, coopératifs, aimables, indulgents et ont un cœur tendre (Barrick et Mount, 1991). Quant à la conscience professionnelle, elle reflète la fiabilité, soit le fait d'être responsable, organisé et prudent, et se manifeste particulièrement par l'autodiscipline et la persévérance (Barrick et Mount, 1991). Tel que l'expriment Grant et Berg (2011), ces deux traits favoriseraient tous deux les motivations prosociales, mais pour différents types d'individus. Les employés qui disposent du trait d'agréabilité tentent de créer et maintenir des relations harmonieuses (Roberts, 2012). Elles se concentrent donc sur leurs relations avec les autres et ont tendance à orienter leur motivation prosociale vers les individus en eux-mêmes (Graziano *et al.*, 2007). Quant aux employés consciencieux, ils sont caractérisés par leur organisation, leur attention au détail, leur persistance (Sliter, Withrow et Jex, 2015), le fait d'être responsable ainsi que leur préoccupation pour le respect des règles sociales (Grant et Berg, 2011). Ainsi, ils ont tendance à orienter leur motivation prosociale vers des contributions qui ne sont pas nécessairement dirigées vers une personne en soi, mais qui soutiennent plutôt les efforts organisés, faisant bénéficier l'ensemble des individus (Grant et Berg, 2011). Selon Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000), ce trait serait un bon prédicteur des comportements de citoyenneté dirigés au profit de l'organisation.

1.2.5 Conséquences

Selon Grant et Berg (2011), la motivation prosociale est un phénomène théorique et pratique très significatif, car il a une grande influence sur les comportements au travail

des employés ainsi que leur performance au travail. Évidemment, la conséquence première des motivations prosociales est l'adoption de comportements prosociaux, soit des actions qui promeuvent ou protègent le bien-être d'individus, de groupes ou d'organisations (Brief et Motowildo, 1986), mais d'autres conséquences ont été identifiées par les chercheurs. Celles-ci sont principalement de nature attitudinale et comportementale.

1.2.5.1 Conséquences attitudinales

Les conséquences attitudinales sont principalement liées aux différentes formes d'engagement de l'employé dans la sphère professionnelle. Notamment, la motivation prosociale serait liée à l'engagement à sa profession. Selon une étude réalisée par Nesje (2015) dans le milieu infirmier, la motivation prosociale jouerait assurément un rôle dans l'engagement envers la profession des infirmiers et infirmières. De plus, selon Castanheira, Chambel, Lopes et Oliveira-Cruz (2016), la motivation prosociale jouerait un rôle déterminant dans l'engagement au travail. Dans leur recherche, réalisée en milieu militaire, ces chercheurs mentionnent qu'il est possible d'influencer la motivation prosociale en assurant leur perception d'avoir un impact social ou une valeur sociale. Renforcer la motivation prosociale ou le désir de « bien faire », tel qu'ils l'expriment, permettrait ainsi de cultiver l'engagement au travail. Quant à Van der Voet, Steijn et Kuipers (2017), ils lient la motivation prosociale à l'engagement au changement organisationnel, plus particulièrement chez les jeunes professionnels de la santé. Effectivement, la motivation prosociale serait positivement liée à leur engagement au changement lorsque les employés perçoivent l'importance de ce dernier. Comme ils le mentionnent, les employés du secteur public répondent non seulement aux motivations générales, qu'elles soient intrinsèques ou extrinsèques (Latham, 2007), mais aussi aux motivations dispositionnelles visant les autres (other-regarding motivational dispositions), telles la motivation du service public (PSM) (Perry et Wise, 1990) et la motivation prosociale (Grant, 2008a). Cette disposition vers

les autres dénote un désir de veiller au bien-être des autres. Effectivement, la motivation prosociale met en lumière l'aspect social du travail et reflète les préoccupations des employés à l'égard de l'impact de leurs actions sur le bien-être des autres (Shao, Zhu, Gao, Long et Xong, 2019). Ainsi, s'ils perçoivent que le changement aura un impact positif significatif pour la société ou le client, la motivation prosociale serait liée à l'engagement au changement (Van der Voet *et al.*, 2017).

1.2.5.2 Conséquences comportementales

La motivation à faire une différence prosociale est susceptible d'augmenter l'effort, la persévérance et les comportements d'aide. L'effort, soit à quel point l'employé travaille, la persévérance, soit combien de temps l'employé travaille (Mitchell et Daniels, 2003) ainsi que les comportements d'aide englobent quant à eux les actions volontaires extrarôles dans lesquels les individus s'engagent pour aider les autres individus ou groupes (Brief et Motowidlo, 1986). Combinons le tout : lorsque les employés sont motivés pour faire une différence sociale, ils sont susceptibles d'investir davantage leur temps et leur énergie dans leurs tâches. Parce qu'ils sont conscients des résultats de leurs comportements et valorisent ces résultats, ils sont susceptibles d'investir des efforts considérables et de mener à bien leurs tâches (Grant, 2007). Notamment, un employé motivé à faire différence sociale s'engagerait dans des comportements d'aide dépassant l'exercice de ses fonctions puisqu'il a une préoccupation pour les gens (Batson, 1998). En résumé, Grant (2007) estime que plus les motivations des employés à faire une différence prosociale sont élevées, plus les efforts, la persévérance et les comportements d'aide seraient grands. Leur empathie, leur considération pour les besoins des autres et l'interprétation de leur environnement d'une manière bienveillante leur permettrait en effet de s'engager davantage dans des comportements d'aide (Shao *et al.*, 2019). Dans le même sens, la motivation prosociale a un effet positif sur les comportements prosociaux, la coopération et la performance (Bolino et Grant, 2016). En effet, plus le niveau de motivation prosociale est haut, plus il y a de chance

d'expérimenter un sentiment fort de responsabilité sociale et de normes de réciprocité, influençant donc positivement la tendance aux comportements prosociaux (De Cremer et Van Lange, 2001). L'employé motivé prosocialement serait donc moins susceptible de s'engager dans des mauvaises décisions ou d'intensifier son engagement face à celles-ci (Meglino et Korsgaard, 2004). S'engager dans des comportements prosociaux contribuerait positivement à la performance et au succès de sa carrière (Bolino et Grant, 2016), et ce principalement parce que, comme dit le dicton, lorsque l'on donne, l'on reçoit. Effectivement, lorsqu'un employé s'engage dans de tels comportements, la réponse de ses collègues et de l'organisation risque d'être à son tour positive. En mettant l'intérêt des autres de l'avant, l'employé gagne le respect de ses collègues et ceux-ci tendent par la suite à remercier cette loyauté et ce sacrifice individuel (Burris, 2012). Les recherches indiquent que la motivation prosociale peut permettre aux employés de recevoir plus de crédits pour des comportements proactifs comme offrir de l'aide et prendre des responsabilités avant qu'on ne le demande (Grant, Parker et Collins, 2009), car les superviseurs estimerait que ces comportements découlent d'une préoccupation pour les autres (Bolino et Grant, 2016). Notamment, avoir des comportements prosociaux permettrait de faire en sorte que les compétences des employés soient moins menaçantes, c'est-à-dire qu'au lieu d'être vus comme des compétiteurs, ils seraient plutôt vus comme des alliés en raison de leur préoccupation pour les autres (Kim et Glomb, 2010). La motivation prosociale, poussant l'individu à s'engager dans des comportements prosociaux, renforcerait donc les relations avec les autres employés ainsi que leur réputation (Bolino et Grant, 2016). De plus, comme le relèvent Grant et Berg (2011), la motivation prosociale pourrait permettre de mieux canaliser les efforts des employés soucieux de devenir de meilleurs citoyens (Grant et Mayer, 2009), ainsi que de diriger les employés intrinsèquement motivés vers une plus grande persévérance à la tâche, à la performance et à la productivité (Grant, 2008a) et d'inciter les employés motivés intrinsèquement à développer des idées tout aussi

nouvelles qu'utiles, favorisant ainsi une plus grande créativité (Grant et Berry, 2011). Effectivement, selon Grant et Berg (2011), la motivation prosociale prédit particulièrement la persévérance, la performance et la productivité lorsqu'elle est intrinsèque et non pas extrinsèque, car oui l'origine de la motivation prosociale peut être intrinsèque (autonome) ou extrinsèque (contrôlée). Un employé peut donc, en se basant sur ces valeurs, choisir d'être motivé prosocialement ou, au contraire, peut se sentir poussé à la motivation prosociale par des sentiments de culpabilité, des obligations ou un contrôle externe (Gebauer, Riketta, Broemer, et Maio, 2008). En résumé, Grant et Berg (2011) tirent des diverses recherches sur la motivation prosociale qu'elle peut amener les employés à prendre des initiatives (De Dreu et Nauta, 2009), à aider les autres (Rioux et Penner, 2001), à être plus ouverts à apprendre et à tirer du positif des rétroactions négatives (Meglino et Korsgaard, 2004) et à persévérer dans des tâches importantes (Grant, Campbell, Chen, Cottone, Lapedis et Lee, 2007).

Les motivations prosociales visent, de par leur nature, à aider les autres, ainsi les recherches se concentrent normalement sur les effets positifs de la prosocialité en organisation : la coopération et la performance (Bolino et Grant, 2016). Toutefois, les études suggèrent que des conséquences involontaires découleraient des motivations et comportements prosociaux (Bolino et Grant, 2016) et que les motifs prosociaux seraient, dans certaines circonstances, négativement reliés à la performance au travail, par exemple lorsque le désir d'aider les autres devient un fardeau ou l'emporte sur la motivation de chacun à accomplir des responsabilités professionnelles plus importantes (Grant, 2008a), ou lorsqu'ils y sacrifient leur propre énergie et efficacité (Bolino, Hsiung, Harvey et LePine, 2015). Bien que l'intention première soit d'aider les gens, s'engager dans des comportements prosociaux pourrait être nocif pour l'employé lui-même, pour certains groupes de l'organisation, ou l'organisation en elle-même. Les impacts négatifs ont été classés en cinq catégories, soit l'épuisement, l'inefficacité,

l'injustice, la violation éthique et l'exploitation (Bolino et Grant, 2016). En ce sens, Bolino et Grant (2016) relèvent que les employés peuvent également agir de façon prosociale, tout en enfreignant les règles (Morrison, 2006), en commettant une injustice (Gino et Pierce, 2010), en faisant preuve de malhonnêteté (Levine et Schweitzer, 2015), ou en violant les normes éthiques en elles-mêmes (Umpress, Bingham, et Mitchell, 2010). Ces employés peuvent aussi avoir tendance à se précipiter à la rescousse, offrant une aide dont les autres n'ont ni nécessairement besoin ni envie, communément appelé le syndrome du chevalier blanc (Oakley, Knafo, Madhavan et Wilson, 2011). De plus, par leur prosocialité, ils peuvent aider les autres d'une manière qui diffère, voire mine les buts organisationnels (Brief et Motowidlo, 1986). Ainsi, en fonction de la culture organisationnelle, être motivé prosocialement pourrait être avantageux dans certaines organisations, et tout le contraire dans d'autres (Bolino et Grant, 2016). Il peut donc aussi y avoir un côté néfaste à la prosocialité au travail (Bolino et Grant, 2016).

1.2.6 La motivation prosociale comme modérateur

Les recherches sur la motivation prosociale ont examiné ses effets sur certaines variables ainsi que la façon dont elle est elle-même influencée par diverses autres variables. La motivation prosociale peut toutefois aussi agir à titre de modérateur dans la relation entre différentes variables.

Les recherches ont démontré que la motivation prosociale, par sa nature visant à avoir un impact positif sur les autres et les collectivités, serait un facteur important dans le façonnement des attitudes et des comportements (Grant, 2009). C'est ce qui peut expliquer pourquoi celle-ci est souvent utilisée comme élément qui module les effets de certains facteurs sur les comportements des employés et leur performance (Grant et Berg, 2011). Notamment, Zhu et Akhtar (2014) ont suggéré que la motivation prosociale modulait la relation indirecte entre le leadership transformationnel et les

comportements d'aide des employés à travers le sentiment de confiance des employés envers leur superviseur. Leurs analyses ont démontré que la confiance affective agissait comme médiateur de la relation entre le leadership transformationnel et les comportements d'aide seulement chez les employés présentant un degré élevé de motivation prosociale, alors que la confiance cognitive agissait comme médiateur dans cette même relation seulement pour les individus ayant une faible motivation prosociale. Lebel et Patil (2018), de leur côté, montrent que la motivation prosociale vient atténuer l'effet négatif de deux types de comportements du superviseur décourageant l'initiative des employés (suivi très serré et manque d'ouverture) sur les comportements proactifs des employés. Dans leur étude, Shao, Zhou, Gao, Long et Xiong (2019), rapportent l'effet modérateur de la motivation prosociale sur la relation indirecte entre les pratiques de management des ressources humaines socialement responsable et la performance à la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle via l'ambiguïté de rôle. Ces auteurs montrent que la motivation prosociale renforce la relation indirecte entre les pratiques et les comportements de citoyenneté organisationnelle, d'une autre part, et la performance à la tâche, d'autre part. Enfin, l'étude de Caniëls, Chiocchio et van Loon (2019) montre que l'effet négatif de l'incohérence entre différents climats de travail sur les comportements de collaboration au sein d'une équipe peut être atténué par la motivation prosociale des employés. Loin d'être exhaustive, cette recension permet de constater que la motivation prosociale renforce ou atténue la relation entre plusieurs variables et différents comportements des employés.

1.2.7 Conclusion

Les recherches sur la motivation prosociale recensées nous permettent de mettre en lumière la nature de la motivation prosociale et son rôle fort important dans la façon d'agir et de réagir des individus. De plus, cette brève recension nous éclaireit quant aux

possibles antécédents individuels et organisationnels de la motivation prosociale et ses principales conséquences attitudinales et comportementales.

1.3 Conclusion

L'objectif de ce chapitre était de faire un état des lieux de nos construits principaux influençant les comportements de service aux usagers, soit l'incivilité et la motivation prosociale. Dans le chapitre suivant, nous expliquerons notre modèle de recherche et nos différentes hypothèses.

CHAPITRE II

MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Le chapitre suivant présente notre modèle de recherche et les hypothèses qui en découlent. Tout d'abord, nous décrivons notre modèle de recherche. Ensuite, nous présentons les deux principales théories sur lesquelles nous avons basé celui-ci. Pour conclure, nous veillerons à soutenir d'une justification chacune des hypothèses proposées dans le cadre de ce chapitre.

2.1 Modèle de recherche

Dans le premier chapitre, nous avons démontré que, bien que caractérisés par une faible intensité et une intention ambiguë de faire du mal, les comportements d'incivilité engendrent diverses conséquences néfastes au sein d'une organisation. Ceux-ci ont un grand impact sur la satisfaction au travail, sur l'engagement affectif, sur l'intention de quitter, sur la déviance interpersonnelle et sur le bien-être physique et psychologique. De plus, l'incivilité serait positivement associée à une possible diminution de la contribution de l'employé à l'organisation, par des comportements de retrait ou une diminution de la performance de citoyenneté. Effectivement, elle pourrait avoir des effets négatifs sur les comportements positifs des employés, c'est-à-dire que les employés victimes d'incivilité pourraient limiter l'adoption de comportements prosociaux. Elle serait notamment négativement liée à la performance du service client. À la lumière des recherches précédentes sur les comportements d'incivilité,

notre modèle suggère que les comportements d'incivilité auraient une influence négative sur les comportements de prestation de service aux usagers et sur les comportements d'entraide visant le service aux usagers.

Par ailleurs, notre recension des écrits nous a permis de démontrer que la motivation pouvait à la fois agir comme prédicteur de comportements et comme élément modérateur. En effet, nous avons mis en évidence l'importance du rôle de la motivation prosociale dans les comportements des employés et évoqué le rôle modérateur que pouvait avoir la motivation prosociale sur les comportements d'incivilité. Notre modèle propose donc que la motivation prosociale agit comme déterminant des comportements de service (prestation de service et entraide orientée vers le service) et comme modérateur de la relation négative entre les comportements d'incivilité et ces comportements. La Figure 2.1, présentée ci-bas, illustre notre modèle de recherche ainsi que les hypothèses que nous proposons.

Dans les sections qui suivent, nous présenterons notamment les deux théories qui guident ce modèle et la justification de chacune de nos hypothèses.

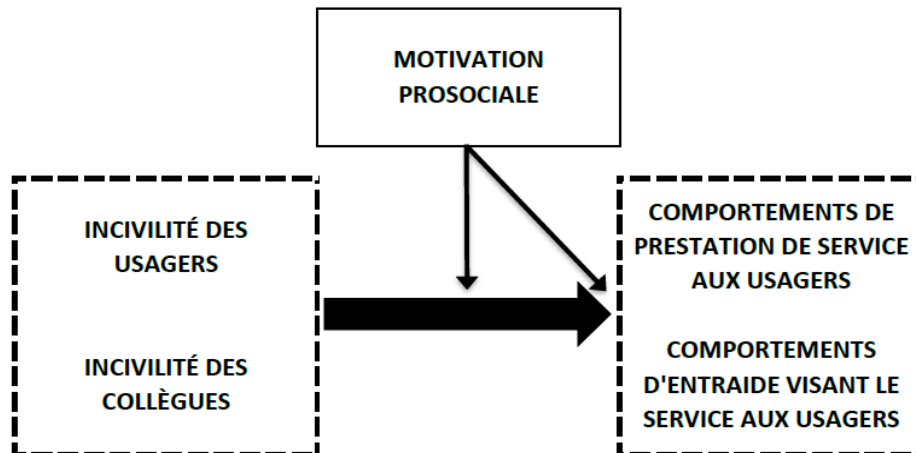


Figure 2.1 Modèle de recherche

2.2 Théories explicatives

Nos hypothèses de recherche s'appuient principalement sur deux théories visant à expliquer le lien entre l'incivilité et les comportements de service aux usagers. Il s'agit de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) ainsi que la théorie de l'échange social (Blau, 1964).

2.2.1 Théorie de la conservation des ressources

La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), théorie motivationnelle, est une des théories les plus citées dans la littérature du comportement organisationnel (Halbesleben, Neveu et Paustian-Underdahl, 2014). L'idée au cœur de celle-ci est que les individus ont certaines ressources à leur disposition et qu'ils sont motivés à les protéger et à en acquérir de nouvelles. Plus concrètement, cette théorie suggère que tout individu tente d'acquérir, de conserver, de favoriser et de protéger ses ressources physiques, sociales et psychologiques. Au centre de cette théorie se trouve la notion de ressources. Pourtant, comme le mentionnent Thompson et Cooper (2001), ces ressources n'ont jamais été clairement définies dans la littérature. Effectivement, elles sont décrites de façon à laisser place à interprétation; des objets, des états, des conditions et d'autres choses auxquels les gens accordent de la valeur (Hobfoll, 1988). Mais, la valeur des ressources est très subjective. Elle varie pour tous et l'idée que l'on se fait de chacune d'entre elles découle d'expériences et de situations vécues qui sont propres à chacun (Halbesleben *et al.*, 2014). La théorie de la conservation des ressources pourrait se résumer ainsi : les individus ont une motivation de base pour obtenir, conserver et protéger ce à quoi ils accordent de la valeur (Moulette et Roques, 2014).

Deux principes émergent de cette théorie. Le premier principe est la primauté de la perte de ressources. L'idée est qu'il est psychologiquement plus nocif pour les

individus de perdre des ressources qu'il est utile de gagner les ressources déjà perdues. Ce principe suggère ainsi que les pertes au travail auront plus d'impact que des gains de valeur similaire. Par exemple, une perte de salaire sera plus préjudiciable qu'un même gain de salaire aurait été utile. La perte de ressources est souvent appliquée pour comprendre le stress et la fatigue dans les études du comportement organisationnel (Hobfoll, 2001). C'est en 1993 qu'Hobfoll et Shirom relient la théorie de la conservation des ressources au stress et au burn-out et qu'elle est considérée comme étant la nouvelle théorie du stress (Moulette et Roques, 2014). Effectivement, elle est utilisée pour conceptualiser et établir les conditions diminuant ou augmentant les impacts négatifs des facteurs sociaux de stress, telle l'incivilité. En fait, c'est que l'apparition du stress sera le résultat d'une des circonstances suivantes : 1) la menace de perte de ressources, 2) une réelle perte de ressources ou 3) une absence de gain raisonnable suite à un investissement important dans les ressources (Hobfoll, 1989). Plusieurs études démontrent que lorsque des personnes perdent des ressources au travail, elles sont plus susceptibles de souffrir de fatigue, et ce sous forme d'épuisement professionnel (Shirom, 1989), de dépression (Kessler, Turner, et House, 1988) et d'en ressentir des résultats physiologiques (Melamed, Shirom, Toker, Berliner et Shapira, 2006). Ce principe suggère aussi que les individus vont adopter des comportements qui évitent les pertes de ressources du fait que ces pertes peuvent affecter négativement leur bien-être.

Le deuxième principe de la théorie est l'investissement de ressources. Les individus investissent des ressources pour se protéger contre la perte de ressources, pour se remettre d'une perte de ressources ainsi que pour en gagner (Hobfoll, 2001). En général, la perte de ressources est accompagnée d'émotions négatives, notamment parce que les individus ont tendance à se concentrer sur leurs pertes et leurs faiblesses plutôt que de mettre l'accent sur leurs forces lorsque leurs ressources sont menacées

(Moulette et Roques, 2014). De plus, pour limiter la perte de ressources, les protéger ou en gagner, il faut alors en investir. Par exemple, un individu qui éprouve des difficultés dans ses relations et risque une perte de ressources devra investir un autre type de ressources dans ses relations, tels son temps ou son énergie. Ainsi, en contexte organisationnel, plusieurs études ont été menées pour déterminer comment les ressources sont investies après une perte de ressources, ainsi que comment la perte de ressources affecte, entre autres, la satisfaction au travail, la performance au travail et les comportements envers les collègues (Halbesleben *et al.*, 2014).

Ainsi, lorsqu'un individu fait face à un comportement stressant de la part d'un autre individu, ses mécanismes de défense viseront à protéger ses ressources. Les mécanismes de défense de chacun des individus seront différents, et ce, selon que les individus disposent ou non des ressources nécessaires pour affronter ce stress. Ces ressources sont des :

objets, des caractéristiques de la personnalité, conditions ou énergies qui sont valorisées par un individu ou qui servent comme un moyen d'atteindre ces objets, ces caractéristiques personnelles ou ces énergies⁵ (Hobfoll, 1989, p. 516).

Les comportements d'incivilité sont considérés comme des stressseurs (Manegold, 2014). Quand les gens sont exposés à ces facteurs sociaux de stress, et ce, peu importe la période de temps, non seulement leurs ressources émotionnelles, cognitives et physiques s'appauvrissent, mais les motivations et les comportements qui y sont associés sont affectés. De plus, les personnes ont un nombre limité de ressources et

⁵ Traduction libre

l'environnement peut affecter autant la quantité et la force de ces ressources. Les facteurs de stress de l'environnement sapent ces ressources et les gens cherchent à éviter ces facteurs de stress afin de conserver ces dernières.

2.2.2 Théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social est l'une des théories les plus influentes lorsqu'il est question de l'étude des comportements organisationnels (Cropanzano et Mitchell, 2005). Autrefois se consacrant plutôt à la nature des échanges (Blau, 1964), la théorie aborde dorénavant particulièrement la nature des relations (Konovsky et Pugh, 1994). Elle a des racines dans les disciplines de l'anthropologie grâce à Malinowski (1922), dans la psychologie sociale avec par exemple Gouldner (1960) et dans la sociologie avec, bien évidemment, Blau (1964).

L'échange social au travail peut être décrit comme suit :

une interaction subjective axée sur les relations entre employeurs et employés qui serait caractérisée par un échange de bénéfices socioémotionnels, de confiance et d'engagement mutuel, d'orientation à long terme et d'engagements indéterminés et illimités⁶ (Lavelle, Rupp et Brockner, 2007, p. 845).

Plus simplement, Blau (1964) définit l'échange social par des actions volontaires des individus qui seraient motivés par les récompenses entraînées en retour. Les idées fondamentales de cette théorie se séparent en trois catégories : a) les règles et normes de l'échange, b) les ressources échangées et c) les relations qui en émergent.

⁶ Traduction libre

La théorie se base sur la notion de relation engendrée par l'échange social ainsi que sur la notion d'obligations partagées dans laquelle chacune des parties perçoit une responsabilité envers l'autre partie (Cropanzano et Byne, 2000). Effectivement, l'échange social implique une série d'interactions qui génèrent des obligations. Ces interactions sont normalement considérées comme interdépendantes et contingentes des actions d'une autre personne (Blau, 1964). Le principe d'obligations créées forme ainsi la base du concept de réciprocité de Gouldner (1960). Brièvement, cela signifie que lorsqu'un individu reçoit du positif d'un autre individu, un sentiment de redevance se développe chez lui. Ainsi, afin de remplir son sentiment de redevance, celui-ci donnera à son tour (Blau, 1964). La théorie de l'échange social repose donc sur un principe de réciprocité transactionnelle gouvernant les relations d'échange entre différents acteurs sociaux (Blau, 1964). En résumé, l'un des principes de base de la théorie de l'échange social est qu'avec le temps, les relations évoluent vers la confiance, la loyauté et les engagements mutuels. C'est lorsque les parties respectent certaines « règles » d'échange qu'ils y arrivent. Les règles et normes de l'échange agissent donc à titre de lignes directrices dans les processus d'échange.

Selon la théorie de l'échange social, les échanges de ressources plus ou moins tangibles et expressives, tels l'entraide, le sentiment d'appartenance ou le prestige, sont au fondement même des processus d'interaction sociale et permettent de révéler des régularités structurelles prédictives des comportements, non seulement individuels, mais aussi des comportements collectifs (Lévi-Strauss, 1949). C'est sous ce principe de la règle de l'échange que cette théorie est souvent utilisée dans les modèles de comportements organisationnels. L'une des règles d'échange les plus étudiées et connues est celle mentionnée précédemment, soit celle de la réciprocité. La réciprocité produirait des meilleures relations de travail que d'autres règles d'échange, telles les règles négociées (Cook et Emerson, 1978), et permettrait notamment aux individus

d'être plus confiants et engagés les uns envers les autres (Molm, Takahashi et Peterson, 2000). Avec son concept de comportements sociaux basés sur l'échange, Homans (1958) introduit la notion que l'échange peut aussi inclure les valeurs symboliques et n'est pas limité aux biens matériels. Effectivement, en ce qui a trait aux ressources qui sont échangées, Foa et Foa (1980) en exposent six types : l'amour, le statut, les informations, l'argent, les biens et les services (Cropanzano et Mitchell, 2005).

La plus grande contribution de Blau (1964) à la théorie de l'échange social est sa distinction entre l'échange économique et l'échange social en mentionnant que l'échange social implique quant à lui des obligations indéterminées. Il estime que seul l'échange social implique des faveurs qui créent des obligations futures et dans lesquelles la nature du retour ne peut être négociée, et qu'il est notamment le seul à engendrer des sentiments d'obligations personnelles, de gratitude et de confiance. De plus, il mentionne que les bénéfices impliqués dans les échanges sociaux n'ont pas de valeur exacte, ce qui peut ainsi créer une série d'échanges en continu. La littérature suggère notamment que les individus peuvent avoir des relations d'échange social différentes avec l'organisation en soi, et avec les individus ou les groupes qui s'y trouvent (Cropanzano et Mitchell, 2005). En conclusion, l'essence centrale de la théorie, c'est donc que l'échange social comprend des actions contingentes aux réactions positives des autres, ce qui, au fil du temps, permet des transactions et des relations mutuellement gratifiantes.

2.3 Les hypothèses de recherche

2.3.1 L'incivilité et le service aux usagers

La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) ainsi que celle de l'échange social (Blau, 1964) permettent d'expliquer en partie la relation qui se crée

entre l'incivilité et le service aux usagers. La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1988) permet de croire à un lien entre l'incivilité et les comportements de service. Effectivement, cette théorie du stress procure des explications théoriques permettant d'établir plus concrètement pourquoi subir de l'incivilité pourrait potentiellement affecter le service aux usagers. Comme présenté plus haut, l'idée au cœur de ce modèle est que les gens ont des ressources qu'ils tentent de retenir, protéger et acquérir. Ces ressources peuvent être des objets, des caractéristiques personnelles, des conditions ou des énergies qui sont valorisés par l'individu ou qui sont un moyen d'atteindre ces objets, caractéristiques personnelles ou autres (Sliter *et al.*, 2012). Les individus ont toutefois un nombre limité de ressources. Leur force et leur quantité peuvent être affectées par l'environnement dans lequel les individus se trouvent. Comme les stressors dans l'environnement minent leurs ressources qui leur sont chères, ils tendent à éviter ces stressors pour conserver leurs ressources (Sliter *et al.*, 2012).

Les emplois de service à la clientèle débordent d'occasion de gagner des ressources, mais aussi d'en perdre (Dormann et Zapf, 2004). Effectivement, bien que certaines interactions positives avec les clients ou usagers puissent permettre aux employés de gagner des ressources, les interactions négatives avec ces derniers peuvent quant à elle engendrer leur lot d'insatisfaction et de tensions psychologiques (Dormann et Zapf, 2004) et ainsi être une réelle menace en termes de ressources (Harris, Harvey et Kacmar, 2009). Lorsqu'un individu fait face à un comportement stressant, ses mécanismes de défense viseront donc à protéger ses ressources. Les deux façons d'agir les plus communes visant à protéger et restaurer ses ressources au travail sont les comportements de retrait (Wright et Cropanzano, 1998) et/ou la réduction de la performance (Hobfoll, 1988). Dans des circonstances impliquant des comportements non civils, les employés de service tentent d'identifier la cause de leur situation et de

reconstituer leurs ressources épuisées (Hur, Moon et Han, 2015). Un simple retrait de ces situations au travail est une façon de restituer ces ressources au travail, ce qui a pour effet de réduire leurs efforts de performance. Plus précisément, la performance des employés de service étant étroitement liée avec les interactions clients, leur retrait du travail pour restaurer les ressources peut se manifester par une réduction des comportements visant à fournir un bon service. Ainsi, les employés qui sont victimes de l'incivilité des clients seraient moins susceptibles de fournir des comportements de prestation directe de service, mais aussi d'entraide visant le service aux usagers.

Tout comme l'incivilité du client, l'incivilité des collègues est considérée comme un stresser social qui draine les ressources émotionnelles et cognitives (Hur, Kim et Park, 2015). En effet, dans un environnement de travail, en règle générale, nous attendons des collègues qu'ils facilitent l'acquisition de ressources de leurs pairs et leur procurent du soutien moral. Quand ils ont plutôt des comportements d'incivilité à leur égard, ils sabotent les ressources de ceux-ci. Les ressources de l'employé étant appauvries ou menacées, celui-ci agira de manière à les restaurer, notamment en adoptant des comportements de retrait, affectant ainsi à la fois les comportements de prestation directe de service et d'entraide.

En deuxième lieu, comme mentionné précédemment, la théorie de l'échange social propose que les échanges de ressources plus ou moins tangibles et expressives, tels l'entraide, le sentiment d'appartenance ou le prestige, soient au fondement même des processus d'interaction sociale et permettent de révéler des régularités structurelles prédictives des comportements (Lévi-Strauss, 1949). L'échange social implique une série d'interactions qui génèrent des obligations et forment la base du concept de réciprocité de Gouldner (1960). Cette réciprocité produirait des bonnes relations de travail et permettrait aux individus d'être plus confiants et engagés les uns envers les autres (Molm *et al.*, 2000). Ainsi, nous estimons que la théorie de l'échange social peut

non seulement dicter le comportement de service, mais peut aussi dicter un échange de ressources telle l'entraide.

En contexte de service client, la théorie de l'échange social nous permet d'expliquer en partie le comportement de service. Les comportements de service reposent donc sur un principe de réciprocité gouvernant les relations d'échanges entre l'employé de service et le client. Un client plaisant, créant une interaction positive, développera un sentiment de redevance chez l'employé de service. L'employé lui retournera la pareille en adoptant un comportement de service de qualité, qui peut se manifester par l'adoption de comportements de prestation de service à l'usager ou de comportements d'entraide visant à mieux le servir. Le contraire est tout aussi vrai. Quant au client faisant preuve d'incivilité, le sentiment de redevance sera plutôt négatif à son tour et les comportements orientés vers le service en seront affectés et ne seront pas positifs. De plus, si deux collègues ont bâti une relation de confiance, soit une relation positive où un sentiment de redevance s'est créé, cela engendra forcément une relation d'entraide. Les redevances positives étant coutumes, on peut penser que l'employé qui voit son collègue dans une situation déplaisante veillera à lui venir en aide. Ainsi, selon la théorie de l'échange social, si l'un voit l'autre être victime d'incivilité, il lui viendra forcément en aide, et ce parce que leur relation est emplie d'obligations de redevance. Si toutefois un collègue a des comportements d'incivilité à l'égard de son autre collègue, la relation établie ne sera pas une relation saine dans laquelle un sentiment de redevance et de confiance s'installe. Ainsi, sur les tenants de l'échange social et de son concept de réciprocité, l'individu étant victime d'incivilité de la part d'un collègue ne ressentira aucune obligation quelle qu'elle soit à son égard et n'aura pas de sentiment de redevance, ainsi les comportements d'entraide ne feront pas partie de leur relation.

À la lumière de ce qui précède, nous postulons les hypothèses suivantes :

H1 : Les comportements d'incivilité des usagers sont associés négativement aux comportements de prestation de service aux usagers et aux comportements d'entraide visant le service aux usagers.

H2 : Les comportements d'incivilité des collègues sont associés négativement aux comportements de prestation de service aux usagers et aux comportements d'entraide visant le service aux usagers.

Bien que nous ayons émis des hypothèses suggérant que les différentes sources d'incivilité affectent les deux types de comportements à l'étude, la théorie de l'échange social nous permet d'anticiper des liens plus forts entre les comportements d'incivilité des usagers et les comportements de service aux usagers, ainsi qu'entre les comportements d'incivilité des collègues et les comportements d'entraide. Effectivement, la théorie de l'échange social indique que les séries d'interactions partagées entre les deux parties prenantes d'une relation génèrent des échanges d'obligations (Emerson, 1976). La relation qui se crée entre ces derniers fait dès lors l'objet d'un échange de comportements, positifs ou négatifs, et ce selon la norme établie. Comme le principe d'obligations générées par l'échange social se forme entre les deux parties d'une relation, les échanges de ressources font l'objet d'une règle d'échange entre ces dernières. Ainsi, sur le principe de réciprocité (Gouldner, 1960), chaque comportement est une réponse au comportement de l'autre partie, et aura pour but premier d'affecter la personne qui fait partie de la relation d'échange, et non pas un individu tiers.

Les travaux de Lavelle *et al.* (2007) sur l'approche multi cible apporte un éclairage intéressant sur la question. Selon l'approche multi cible, les individus maintiennent des relations d'échange social différentes avec chaque individu, groupe ou organisation (Cropanzano et Mitchell, 2005). En contexte organisationnel, l'employé maintient

donc différentes relations d'échange social avec les différentes cibles, ou plus précisément différentes perceptions et comportements envers chacune des cibles. Les cibles particulièrement importantes dans l'environnement de travail sont les suivantes : collègues, superviseurs, haute direction, groupes, clients et l'organisation. Concrètement, la notion multi cible de l'échange social suggère donc que les employés forment de multiples relations au travail avec ces différentes cibles (Cropanzano, Chrobot-Mason, Rupp, et Prehar, 2004). Ainsi, l'employé conceptualise son expérience au travail de multiples façons, et ce, différenciant les sources des relations d'échange et les bénéficiaires de leurs comportements (Lavelle *et al.*, 2007). L'approche multi cible de l'échange social nous indique donc que l'employé distingue chacune de ses relations d'échanges. Les comportements des employés seront donc spécifiquement engagés et dirigés vers la cible qui fait l'objet de la relation d'échange (Cropanzano et Rupp, 2008).

De ce fait, un employé qui subit un comportement d'incivilité adoptera un comportement différent selon la source de l'instigateur de l'incivilité. Le comportement visera à affecter directement la relation d'échange qu'il a avec cette dite cible. Ainsi, si l'usager adopte un comportement négatif, l'employé aura davantage tendance à réagir en limitant ses comportements de service envers lui. Cela aura donc un effet direct sur le comportement de service dirigé vers ce dernier. Si un collègue adopte des comportements d'incivilité, l'employé réduira ses comportements d'entraide à l'égard de ce collègue. On note donc que l'échange se fait par rapport à la cible de l'échange comme telle.

Cependant, bien qu'à priori, dans les relations d'échange social, les comportements envers une cible répondent aux actions de cette dite cible, il y a aussi des échanges sociaux qui peuvent se faire de façon plus généralisée entre les cibles, c'est-à-dire que les facteurs extérieurs à la relation d'échange ont eux aussi des impacts. En ce sens,

Lavelle *et al.* (2007) soulignent que la plupart des recherches examinant les relations d'échange social des employés négligent le fait que celles-ci sont intégrées dans une gamme de relations formelles et informelles au travail. Effectivement, tel que le relatent Bordia, Stubog, Bordia et Tang (2010), les diverses relations fondées sur l'échange social - comme entre l'organisation et l'employé, entre les superviseurs et les subordonnés, et entre les collègues - se produisent dans le contexte d'une autre relation, impliquant ainsi de fortes chances qu'elles s'influencent mutuellement (Cook et Emerson, 1978). Par exemple, la relation de l'employé avec son organisation est teintée de sa relation avec le superviseur, de sa relation avec l'équipe et de sa relation avec les clients, et vice-versa. Avec son approche multi cible, la théorie de l'échange social met ainsi de l'avant les effets entre les échanges des différentes cibles. Bien que l'échange se fait par rapport à la cible comme telle, et que l'effet est plus fort, cela n'exclut pas que les échanges sociaux peuvent se manifester à travers différentes cibles. La notion de réciprocité telle qu'on la connaît peut aussi être étendue envers une tierce personne, ou généralisée, c'est-à-dire qu'il y a présence d'effets croisés entre les différentes relations d'échange social. Les travaux sur le contrat psychologique ont d'ailleurs montré que la perception de violation du contrat psychologique de la part d'une source donnée affecte les parties qui ne sont pas directement responsables de la violation (Bordia *et al.*, 2010; Deng, Coyle-Shapiro et Yang, 2018). Ces recherches mettent en lumière la nature interconnectée des relations et renforcent la recommandation de Ho (2005) d'accorder une plus grande attention aux effets des diverses relations sociales et des réseaux dans lesquels les employés sont intégrés (Bordia *et al.*, 2010). Si mon supérieur me traite avec respect et a des comportements positifs à mon égard, cela peut aussi se transférer en comportements positifs envers d'autres personnes. Le contraire est tout aussi vrai.

De plus, l'échange social n'étant pas le seul mécanisme explicatif de la relation entre l'incivilité et les comportements de service, nous avançons que bien que les comportements d'incivilité des différentes sources auront tendance à influencer plus fortement les comportements dirigés vers ces dernières, ils influenceront également l'ensemble des comportements de service étant donné la perte de ressources engendrée par l'incivilité. En somme, l'ensemble des arguments avancés jusqu'à maintenant nous permettent de formuler les deux hypothèses suivantes.

H3 : Les comportements d'incivilité des usagers sont associés plus fortement aux comportements de prestation de service aux usagers qu'aux comportements d'entraide visant le service aux usagers.

H4 : Les comportements d'incivilité des collègues sont associés plus fortement aux comportements d'entraide visant le service aux usagers qu'aux comportements de prestation de service aux usagers.

2.3.2 La motivation prosociale et le service aux usagers

La nature même de ce qu'est la motivation prosociale permet d'expliquer son association avec les comportements de prestation de service aux usagers et les comportements d'entraide visant le service aux usagers. Comme mentionné précédemment, la motivation prosociale est un désir de protéger ou promouvoir le bien-être des autres (Grant et Berg, 2011) ou encore le désir d'avoir un impact positif sur les autres personnes ou les collectivités sociales (Batson, 1987; Grant, 2007). Selon Shao, Zhou, Gao, Long et Xiong (2019), les gens motivés prosocialement veilleraient plus aux besoins des autres qu'à leur propre intérêt. Ce n'est pas surprenant lorsque l'on constate que les motivations prosociales se reflètent dans le trait de personnalité de l'agréabilité et la conscience professionnelle, les dispositions envers la sympathie et

l'aide, ainsi que dans les valeurs de préoccupation pour les autres. Effectivement, l'agréabilité et la conscience professionnelle sont des traits de personnalité liés à une forte disposition vers les motivations prosociales. L'agréabilité renvoie à une orientation positive pour les autres, et la conscience professionnelle serait le meilleur prédicteur des comportements de citoyenneté dirigés au profit de l'organisation (Podsakoff *et al.*, 2000). De plus, McNeely et Meglino (1994) ont d'ailleurs montré que l'empathie et la considération pour les autres étaient spécifiquement reliées aux comportements prosociaux dirigés vers les individus. Ainsi, les employés présentant ces caractéristiques veilleront à adopter des comportements visant à aider non seulement l'utilisateur, mais aussi le collègue, et par le fait même, l'organisation dans son ensemble. La raison d'agir qui se trouve derrière l'action vise à faire profiter l'autre. C'est pourquoi ces caractéristiques sont fortement reliées aux comportements prosociaux. La conséquence première des motivations prosociales est l'adoption de comportements prosociaux, soit des comportements volontaires qui ont pour but de servir autrui comme aider, donner, partager ou reconforter. En bref, les individus ayant des motivations prosociales agissent de façon à promouvoir ou protéger le bien-être d'individus, de groupes ou d'organisations (Brief et Motowildlo, 1986). Les conséquences positives sont particulièrement des conséquences comportementales tels l'effort, la persévérance et les comportements d'aide (Grant, 2007). La motivation prosociale globale référant donc à la tendance d'un employé à se soucier du bien-être des autres, et pouvant donc être conceptualisée par l'importance accordée à la protection et la promotion du bien-être des autres en général (Schwartz et Bardi, 2001), nous pouvons donc en penser que l'employé de bibliothèque qui présente de fortes motivations de ce type aura une prédisposition à vouloir venir en aide à ceux qui croisent son chemin au travail, en l'occurrence les usagers et les collègues.

De plus, on sait que les employés motivés prosocialement sont concentrés sur l'achèvement d'un résultat significatif, par exemple l'accomplissement de la tâche ou du travail (Batson, 1998). L'effort de l'employé motivé de façon prosociale est donc basé sur un désir de bien servir les usagers, ce qui lui procure un sentiment de réalisation de son but : contribuer au bien-être des usagers. Le comportement de prestation de service et le comportement d'entraide sont donc l'instrument pour atteindre le but.

Les écrits sur la motivation envers le service public peuvent aussi nous aider à comprendre la relation entre la motivation prosociale et les comportements de prestation de service et d'entraide, car bien que plus ciblée, cette forme de motivation est considérée comme une motivation prosociale (Bakker, 2015). Les individus ayant une forte motivation envers le service public ont des motifs prosociaux. Effectivement, tel que le mentionne Perry, Brudney, Coursey et Littleplage (2008), ceux-ci veulent apporter du bon aux citoyens par la livraison d'un service. Dans le secteur public, bon nombre d'employés ont ce type de motivation (Brewer et Selden, 1998; Perry et Wise, 1990). La motivation envers le service public, comme le mentionne Pandey, Wright et Moynihan (2008), n'est pas seulement une simple théorie de la motivation de l'employé du service public. Elle représente plutôt une prédisposition à adopter des comportements altruistes ou des comportements prosociaux, et ce peu importe le contexte. Dans le même sens, Rainey et Steinbaeur (1999) définissent la motivation envers le service public comme une motivation altruiste générale pour servir les intérêts d'une communauté de personnes, d'un État, d'une nation ou de l'humanité. En ce sens, elle se rapproche intimement du construit de motivation prosociale ciblé dans notre recherche. Dans leur recherche, Esteve, Urbig, van Witteloostuijn et Boyne (2016) ont démontré que la motivation envers le service public a des impacts sur les comportements prosociaux des individus et est donc étroitement liée à ceux-ci. Les

employés qui présentent cette forme de motivation sont plus enclins à s'engager dans des comportements civiques, des comportements de citoyenneté visant à aider l'individu.

En somme, les arguments présentés ci-dessus nous permettent de postuler l'hypothèse suivante :

H5 : La motivation prosociale est associée aux comportements de prestation de service aux usagers et aux comportements d'entraide visant le service aux usagers.

2.3.3 La motivation prosociale comme modérateur

En plus d'agir directement sur les comportements de service, la motivation prosociale aurait un effet modérateur sur la relation entre les comportements d'incivilité et les comportements de service. Tel que mentionné précédemment, la théorie de la conservation des ressources nous dit que les individus ont des ressources, soit des « objets, des caractéristiques de la personnalité, conditions ou énergies qui sont valorisées par un individu ou qui servent comme un moyen d'atteindre ces objets, ces caractéristiques personnelles ou ces énergies » (Hobfoll, 1989), à leur disposition et qu'ils ont une motivation de base pour obtenir, conserver et protéger ces dernières (Hobfoll, Halbesleben, Neveu et Westman, 2018). Parce que perdre des ressources peut considérablement affecter le bien-être des individus, ceux-ci tendent à adopter des comportements qui évitent la perte de ressources (Halbesleben *et al.*, 2014). Ils auront notamment tendance à se distancier de la situation qui engendre la perte de ressources pour protéger ces dernières (Halbesleben et Bowler, 2007). Ainsi, nous avons avancé que lorsqu'un employé de bibliothèque fait face à des comportements d'incivilité au travail de la part des collègues ou des usagers, il cherchera à protéger ses ressources en

adoptant une stratégie de retrait et en évitant le contact avec la source d'incivilité, engendrant ainsi une diminution des comportements d'entraide et de service attendus.

Les mécanismes de défense de chacun des individus sont cependant différents, et ce, selon que les individus disposent ou non des ressources nécessaires à utiliser pour affronter le stress et préserver leurs ressources. Alors que les individus qui possèdent moins de ressources sont plus vulnérables à la perte de ressources, les individus qui possèdent un niveau de ressources initial plus élevé sont plus à même d'entrer dans une stratégie d'investissement et d'acquérir d'autres ressources pour contrer la perte de ressources (Hobfoll, 2001). Le principe d'investissement de la théorie de la conservation des ressources suggère que les individus qui sont en contexte de perte de ressources vont investir des ressources pour se protéger et se prémunir de pertes éventuelles (Halbesleben *et al.*, 2014). La motivation prosociale des employés qui œuvrent au sein des bibliothèques peut être considérée comme une ressource qui permet à ces derniers de faire face à la perte de ressource engendrée par les comportements d'incivilité des collègues et des usagers avec lesquels l'employé interagit. En effet, selon Hobfoll (1989), les caractéristiques personnelles des individus peuvent être envisagées comme des ressources qui seront investies pour éviter la perte de ressources. Selon Halbesleben *et al.* (2014), on peut considérer comme une ressource tout élément qui permet à l'individu d'atteindre ses objectifs. Dans l'environnement des bibliothèques et du service public en général, la motivation prosociale, c'est à dire le désir de protéger et promouvoir le bien-être des autres (Grant et Berg, 2011), ou encore le désir d'avoir un impact positif sur les autres personnes ou les collectivités sociales (Batson, 1987; Grant, 2007) est certainement un facteur facilitant l'atteinte des objectifs de service aux usagers de l'employé et qui peut donc agir à titre de ressource. Les individus avec une forte motivation prosociale pourront donc investir cette ressource afin de réduire l'impact négatif de l'incivilité des

collègues et des usagers. Hickey (2014) a d'ailleurs démontré le rôle modérateur de la motivation prosociale sur l'effet de stress environnementaux au travail.

Dans la même veine, Bakker (2015) s'est intéressé au rôle modérateur de la motivation au service public, une forme de motivation prosociale dirigée envers le service public, sur la relation entre les demandes au travail et la performance. Mobilisant le modèle des demandes et des ressources au travail (jobs-demands resources model) (Bakker et Demerouti, 2014), Bakker (2015) suggère que les individus qui ont une motivation à servir l'intérêt public seront mieux à même de gérer les demandes au travail, telles que les stress environnementaux, et seront plus enclins à mobiliser l'ensemble des ressources qu'ils possèdent et qui sont mises à leur disposition au travail pour servir le public. Si l'on suit ce raisonnement, on peut penser que les individus qui ont une forte motivation prosociale seraient plus aptes à gérer les incivilités des collègues et des usagers et motivés à investir leurs énergies et les ressources au travail afin de bien servir l'utilisateur, soit directement ou par l'entremise de l'aide apportée à leurs collègues dans la prestation de service.

Enfin, l'effet modérateur de la motivation prosociale peut également être expliqué par la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Celle-ci nous dit que l'échange social est défini par des actions volontaires des individus qui seraient motivés par les récompenses entraînées en retour. La théorie de l'échange social repose sur le concept de réciprocité de Gouldner (1960) qui nous dit que les individus développent des sentiments de redevance. Un individu percevant qu'il est traité de façon juste et positive, développera un sentiment de redevance et s'engagera dans un comportement bénéfique pour l'autre (Potipiroon et Faerman, 2016). Étant traité injustement, l'individu s'engagera à son tour dans un comportement qui ne bénéficiera pas à l'autre, il veillera à limiter ses comportements positifs. Le principe de réciprocité gouverne donc les relations d'échange. Ainsi, en cas d'incivilité de la part d'un utilisateur, l'individu

limiterait ses comportements de service. En cas d'incivilité de la part d'un collègue, il limiterait dès lors ses comportements d'entraide à son égard.

Des prédispositions individuelles peuvent toutefois affecter cette relation d'échange, telle la motivation prosociale. En effet, la motivation à servir l'intérêt des autres pourrait atténuer l'effet de réciprocité en reléguant la dynamique d'échange au second plan. Ce qui motivera le comportement de l'individu, ce sera bien moins la relation d'échange social, mais bien sa motivation à servir l'intérêt des autres. Ce ne seront donc pas tous les employés qui seront influencés de la même façon par un comportement négatif.

À cet effet, selon les recherches, les individus avec de fortes motivations prosociales agiraient plutôt de façon heuristique (Meglino et Korsgaard, 2004) et attacheraient une plus grande importance au succès et au bien-être des autres. Ainsi, ils seraient non seulement plus enclins à adopter des comportements prosociaux (De Cremer et Van Lange, 2001), mais ils seraient aussi plus ouverts à apprendre et tirer du positif des rétroactions négatives et moins susceptibles de s'engager dans des mauvaises décisions ou d'intensifier leur engagement face aux mauvaises décisions (Meglino et Korsgaard, 2004). Effectivement, en raison de leur profil, nous estimons que les employés avec de fortes motivations prosociales auront moins tendance à être affectés par les relations d'échange. C'est-à-dire qu'ils y accordent moins d'importance. Dit autrement, Perry et Wise (1990) mentionnent que les employés avec de hauts niveaux de motivation à servir les autres (motivation au service public) accordent plus d'importance à faire un travail qui a un impact positif sur les autres, ainsi seraient moins influencés par les comportements négatifs telle l'incivilité. Effectivement, les individus présentant des niveaux élevés de ce type de motivation chercheront à servir l'utilisateur, car cela leur procure une opportunité de remplir leurs valeurs prosociales (Frank et Lewis, 2004) et démontrer davantage d'altruisme envers les autres (Brewer, 2003). Ainsi, ces individus

ne répondront pas de la même manière à la relation d'échange social qui se forme entre eux et l'utilisateur. La norme de réciprocité devient donc plus superflue, car leurs actions seront déclenchées par leurs propres motivations et préoccupations pour les autres (Potipiroon et Faerman, 2016).

À l'inverse, pour les individus qui ont de bas niveaux de motivations prosociales, la norme de réciprocité sera donc celle qui définit réellement l'échange, car l'individu n'aura pas une prédisposition individuelle qui le pousse à faire autrement. Si l'interaction est positive, son sentiment de redevance sera à son tour positif. Si l'interaction est négative, les comportements positifs seront diminués. Ainsi, si leurs partenaires d'échange, ici l'utilisateur et le collègue, ont des comportements négatifs, ils diminueront leurs comportements de prestation de service et d'entraide, car ils n'auront pas à cœur le bien-être de l'utilisateur, mais bien le leur.

À la lumière des arguments présentés, nous posons les deux hypothèses ci-dessous :

H6 : La motivation prosociale modère la relation négative entre les comportements d'incivilité des utilisateurs et a) les comportements de prestation de service aux utilisateurs et b) les comportements d'entraide visant le service aux utilisateurs, de telle sorte que plus la motivation prosociale est élevée, plus la relation entre les comportements d'incivilité des utilisateurs et ces comportements est faible.

H7 : La motivation prosociale modère la relation négative entre les comportements d'incivilité des collègues et a) les comportements de prestation de service aux utilisateurs et b) les comportements d'entraide visant le service aux utilisateurs, de telle sorte que plus la motivation prosociale est élevée, plus la

relation entre les comportements d'incivilité des collègues et ces comportements est faible.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif du présent chapitre est de développer la méthodologie qui nous a permis de vérifier nos hypothèses de recherche. Nous y présentons le design de recherche, le devis de recherche, le contexte et la méthode de collecte de données ainsi que les instruments de mesure utilisés.

3.1 Devis de recherche

Dans le but de vérifier nos hypothèses, la présente recherche a été réalisée selon un devis corrélationnel puisque nous cherchions à identifier d'importants facteurs associés avec le « problème » (Sekaran, 2003) et à établir les relations entre différentes variables quantitatives. Autrement dit, par cette méthode il nous était possible de non seulement démontrer l'existence de relations, mais aussi d'établir le degré de covariance entre nos construits. Notre devis était multi-source, c'était à-dire qu'il visait à interroger non seulement les employés, mais aussi l'équipe d'encadrement. Avec la transformation des bibliothèques, il est pertinent d'explorer la perception des employés quant aux éléments stressants de leur environnement de travail et d'évaluer leur comportements de service de façon plus objective en ayant recours à l'évaluation par l'équipe d'encadrement.

Ce devis s'appuie sur une collecte de données par questionnaire, un outil très pertinent aux recherches quantitatives comme la nôtre, du fait qu'il permet d'obtenir davantage

de répondants et de réaliser des études statistiques avec les données recueillies (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2014).

Du fait que cette recherche est dans une logique de validation de relations, la démarche est de type hypothético-déductif. Ce choix nous permettait de nous poser des questions de départ à partir de connaissances générales. À partir d'un raisonnement déductif, nous avons pu formuler des hypothèses soutenant de façon provisoire nos théories, puis avons procédé à des tests empiriques afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses (Quintin, 2012; Bentein, 2017).

3.2 Méthode d'échantillonnage

La méthode d'échantillonnage retenue pour cette étude est l'échantillonnage non probabiliste. Selon Ajar, Dassa et Gougeon (1983), les méthodes non probabilistes englobent toute technique « où aucune probabilité de sélection n'est assignée aux éléments de la population ». Plus précisément, c'est la technique d'échantillon de convenance ou dite de commodité qui a été retenue pour cette étude. Cette technique correspond au cas où « les unités d'échantillonnage sont faciles à rejoindre, disponibles et généralement faciles à convaincre » (Kherri, 2013). Elle prend non seulement peu de temps, mais elle est aussi facile à utiliser et économique (Ajar *et al.*, 1983). On ne peut mesurer la fiabilité d'un échantillonnage non probabiliste. En effet, une telle méthode implique qu'il n'existe aucun moyen de mesurer la précision des échantillons qui en découlent. « La validité des inférences n'est pas objectivement vérifiable, si ce n'est par l'accumulation des preuves au fil des années » (Ajar *et al.*, 1983). Pour ce qui est de l'échantillon de convenance plus spécifiquement, la représentativité de l'échantillon sera limitée (Statistique Canada, 2017). Dans le cadre de cette étude, les « unités d'échantillonnage » s'avèrent être les employés et les équipes d'encadrement des bibliothèques de Laval.

3.3 Collecte de données

Ce mémoire a été réalisé à partir de données secondaires. Ces données sont issues d'une collecte effectuée dans la cadre d'une recherche menée par quatre chercheurs de l'ESG-UQAM portant sur les climats de travail au sein des bibliothèques publiques du Québec. Plus spécifiquement, nos données ont été collectées dans le cadre du projet pilote associé à cette recherche, qui s'est déroulé dans les neuf bibliothèques de la ville de Laval.

La collecte de données s'est effectuée sur une étendue de plus de trois semaines, soit du 3 mai 2016, date à laquelle le premier courriel d'invitation (annexe A) fut envoyé à tous les employés de ces bibliothèques, au 25 mai 2016. Le questionnaire en ligne disponible sur la plateforme LimeSurvey était accessible via un lien se trouvant dans le premier courriel d'invitation envoyé à tous. Le lien amenait préalablement au formulaire de consentement. Pour augmenter le taux de participation, quelques relances ont été faites auprès des employés; certaines directement par les chercheurs, d'autres par la pilote de projet au sein des bibliothèques. Durant la même période, accompagnés d'une lettre d'invitation (annexe B), neuf questionnaires (un dans chacune des bibliothèques) ont été envoyés dans une enveloppe aux équipes d'encadrement responsables de la supervision des employés composées chacune d'un chef de section et d'un responsable de bibliothèque. Une fois complété, l'équipe devait le retourner directement au chercheur principal de l'étude au moyen d'une enveloppe préaffranchie fournie par l'équipe de recherche.

Il faut noter qu'avec cette technique d'échantillon de convenance, c'est la quantité de questionnaires collectés ainsi que le nombre d'éléments de l'ensemble qui confère la validité et qui permet aux informations d'être jugées authentiques et dignes de

confiance (Vilatte, 2007). Ainsi, pour réduire l'effet de cette limite et obtenir un meilleur taux de participation, tous ont été assurés que les données obtenues resteraient confidentielles et qu'aucune donnée individuelle ne serait fournie aux membres de l'organisation. Seules des données agrégées ne permettant aucune identification seraient dévoilées.

3.4 Population et échantillon retenu

La population de notre étude est formée des employés et équipes d'encadrement des neuf bibliothèques de Laval. Le cadre des bibliothèques s'avère un contexte particulièrement pertinent pour vérifier nos hypothèses. Le changement vers un modèle « 3e lieu » implique pour les employés de bibliothèque de remplir des fonctions qui viennent modifier le service au citoyen habituel, et pour lesquelles ils doivent adapter leurs comportements de service. Plus que jamais, ceux-ci doivent assurer un service exceptionnel, l'humain étant dorénavant au cœur de ce concept. Chaque individu avait le choix de participer ou non à cette étude. À travers les neuf bibliothèques de Laval, l'ensemble des employés (123 employés) ont été invités à participer à cette étude. 109 d'entre eux ont répondu pour un taux de participation de 88%. En ce qui a trait à l'équipe d'encadrement, tous les membres ont répondu pour un taux de participation de 100%. La taille de l'échantillon de cette étude est donc 109 employés de bibliothèques de Laval et de neuf équipes d'encadrement de celles-ci, soit 18 membres.

3.5 Caractéristiques de l'échantillon

Afin d'établir un meilleur portrait des participants de notre étude, nous avons recueilli des informations portant sur leur profil, nous permettant ainsi une meilleure

interprétation des données. Ce sont des informations tels leur genre, leur âge, leur degré de scolarité ainsi que leur ancienneté au sein de l'organisation. Dans le Tableau 3.1 ci-dessous sont présentées quelques informations sociodémographiques des répondants de notre échantillon.

Tableau 3.1 Informations sociodémographiques des répondants

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Genre	109	1,0	2,0	1,198	,3949
Âge	109	20,0	71,0	38,017	14,2798
Scolarité	109	1	3	2,33	,730
Ancienneté	109	,08	26,0	5,2447	5,81539

Le Tableau 3.1 indique que l'échantillon de notre recherche est composé de 88 femmes et de 21 hommes. Le Tableau 3.2 transpose cette information en pourcentage. L'âge moyen des répondants est de 38 ans. L'intervalle d'âge des participants est de 20 à 71 ans. En ce qui a trait au niveau d'ancienneté moyen, il est de 5 ans. Quant au niveau de scolarité, 17 répondants détiennent un diplôme secondaire, 40 ont un niveau collégial et 52 d'entre eux ont un diplôme universitaire. Les pourcentages associés se trouvent au tableau 3.2.

Tableau 3.2 Informations sociodémographiques des répondants (%)

Genre	
Féminin	80,7%
Masculin	19,3%
Scolarité	
Secondaire	15,6%
Collégial	36,6%
Universitaire	47,7%

3.6 Instruments de mesure

Les instruments de mesure utilisés pour évaluer les construits à l'étude sont présentés dans la section qui suit. Dans tous les cas, les items ont été traduits en français dans le cadre de cette étude. Vous trouverez en annexe C et D les questionnaires utilisés.

3.6.1 Les comportements d'incivilité des usagers et des collègues

Tout d'abord, nous avons mesuré les comportements d'incivilité des usagers, pouvant être appelés aussi « comportements stresseurs des clients ». Le terme « comportements stresseurs des clients » regroupe différents types de comportements négatifs de la part de clients qui deviennent un élément de stress pour celui qui procure le service. Les comportements stresseurs sont ainsi considérés comme des formes d'incivilité au travail. Effectivement, ceux-ci correspondent bien à « un comportement déviant de faible intensité, avec l'intention ambiguë de nuire à la cible, en violation des normes sociales de respect » (Mérette, 2014). Cette mesure est cohérente avec le type de comportements néfastes que nous retrouvons le plus fréquemment dans les bibliothèques, soit des agressions mineures provoquant un stress. C'est pourquoi nous l'avons utilisée. La mesure des comportements stresseurs provient de Dormann et Zapf (2004). Ceux-ci ont développé un instrument de mesure évaluant différentes formes de « customer-related social stressors » (CSS) dans trois différents services. Ils ont découvert quatre thèmes de CSS soit les attentes disproportionnées des clients, les agressions verbales des clients, les clients détestés et les attentes ambiguës des clients. Nous avons utilisé les huit items de la dimension des attentes disproportionnées des clients. Pour chaque énoncé, les répondants indiquaient leur degré d'accord sur une échelle de type Likert en sept points allant de 1. *Très en désaccord* à 7. *Très en accord*. Ceux-ci sont présentés au Tableau 3.3.

Tableau 3.3 Mesure des comportements d'incivilité des usagers

Les énoncés suivants décrivent des comportements que peuvent adopter les citoyens qui fréquentent la bibliothèque . En utilisant l'échelle ci-après, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés ci-dessous.	Très en désaccord							Très en accord						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1. Certains citoyens demandent toujours un traitement spécial.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. Les citoyens n'acceptent pas que parfois nous soyons très occupés.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Certains citoyens nous demandent de faire des choses qu'ils pourraient faire eux-mêmes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. Les citoyens déversent leur mauvaise humeur sur nous.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. Les citoyens ne comprennent pas que nous devons respecter certaines règles.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Les citoyens se plaignent fréquemment sans raison.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. Les demandes des citoyens sont souvent disproportionnées.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. Les citoyens sont pressés.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Nous avons également mesuré les comportements d'incivilité de la part des collègues. Pour ce faire, nous avons utilisé l'échelle de sept items de *Workplace Incivility Scale (WIS)* qui mesure la fréquence des expériences de comportements irrespectueux, rudes ou condescendants par les participants, autrement dit les comportements d'incivilité (Cortina, Magley, Williams et Langhout, 2001). Pour chacun des énoncés, les répondants indiquaient encore une fois leur degré d'accord sur une échelle de type Likert en sept points. Cependant, celle-ci allait plutôt de 1. *Jamais* à 7. *La plupart du temps*. Ils sont présentés ci-dessous dans le Tableau 3.4.

Tableau 3.4 Mesure des comportements d'incivilité des collègues

Au cours de la dernière année, dans quelle mesure avez-vous connu dans cette bibliothèque une situation au cours de laquelle un de vos collègues...	La plupart du temps						
	Jamais						
1. Vous a dénigré ou a été condescendant avec vous?	1	2	3	4	5	6	7
2. A porté peu d'attention à l'une de vos affirmations ou a montré peu d'intérêt envers votre opinion?	1	2	3	4	5	6	7
3. Vous a fait des remarques dévalorisantes ou désobligeantes?	1	2	3	4	5	6	7
4. S'est adressé à vous de manière non professionnelle, soit en public, soit en privé?	1	2	3	4	5	6	7
5. Vous a ignoré ou exclu d'une camaraderie professionnelle?	1	2	3	4	5	6	7
6. A douté de votre jugement sur une question qui relève de votre responsabilité?	1	2	3	4	5	6	7
7. A fait des tentatives non désirées afin de vous entraîner dans une discussion sur des questions personnelles?	1	2	3	4	5	6	7

3.6.2 Les comportements de service aux usagers

Les comportements de prestation de service aux usagers ont été mesurés à partir de trois des 24 items de l'échelle SOCO de Saxe et Weitz (1982). L'équipe devait indiquer, pour chacun de ses employés, dans quelle mesure il répondait à l'énoncé, et ce à l'aide d'une échelle de Likert en 7 points allant de 1. *Jamais* à 7. *Toujours*. Les énoncés sont présentés ci-bas au Tableau 3.5.

Tableau 3.5 Mesure des comportements de prestation de service

Dans quelle mesure cet employé :	Jamais			Toujours			
1. Aide les citoyens à atteindre leurs objectifs	1	2	3	4	5	6	7
2. Invite les citoyens à discuter de leurs besoins avec lui/elle	1	2	3	4	5	6	7
3. Répond aux questions d'un citoyen aussi correctement que possible	1	2	3	4	5	6	7

Afin de mesurer les comportements d'entraide visant le service aux usagers, nous avons adapté 3 items de l'échelle d'altruisme à 5 items de Podsakoff *et al.* (1990). L'équipe devait indiquer dans quelle mesure chacun de leurs employés répondait à l'énoncé, et ce à l'aide d'une échelle de Likert en 7 points allant de 1. *Jamais* à 7. *Toujours*. Les énoncés sont présentés ci-bas dans le Tableau 3.6.

Tableau 3.6 Mesure des comportements d'entraide

Questionnaire							
Même si cela n'est pas requis dans sa tâche, cet employé...	Jamais			Toujours			
1. Aide les autres employés qui sont débordés à bien servir les citoyens	1	2	3	4	5	6	7
2. Vient en aide volontairement aux employés qui ont des difficultés avec un citoyen	1	2	3	4	5	6	7
3. Aide les autres employés afin d'offrir un meilleur service aux citoyens	1	2	3	4	5	6	7

3.6.3 La motivation prosociale

L'instrument utilisé pour mesurer la motivation prosociale, soit le désir de déployer des efforts et de s'engager dans des actions qui ont un bénéfice pour autrui, est la mesure de Grant (2008a). Cet instrument comporte 4 items. Encore une fois, nous avons utilisé une échelle de type Likert en 7 points allant de 1. *Très en désaccord* à 7. *Très en accord*. Ces énoncés sont présentés ci-dessous au Tableau 3.7.

Tableau 3.7 Mesure de la motivation prosociale

Les énoncés suivants exposent différentes motivations qu'ont les individus au travail. En utilisant l'échelle ci-après, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord en regard à votre motivation à travailler pour les Bibliothèques de Laval.							
J'occupe cet emploi à la bibliothèque ...	Très en désaccord				Très en accord		
1. Parce que j'ai à cœur de venir en aide aux autres par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
2. Parce que je veux avoir une influence positive sur les autres.	1	2	3	4	5	6	7
3. Parce que je veux aider les autres dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
4. Parce qu'il est important pour moi de rendre service aux autres par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7

3.6.4 Les variables de contrôle

Tel que mentionné précédemment, des variables de contrôle ont été mesurées dans le questionnaire, soit le genre, l'âge, le niveau de scolarité ainsi que l'ancienneté des participants. Le genre consiste en une variable nominale. La valeur 1 est attribuée au genre masculin et la valeur 2 est attribuée au genre féminin. Le degré de scolarité est aussi une variable nominale. La valeur 1 est attribuée au niveau secondaire, 2 au niveau collégial et 3 au niveau universitaire. Nous avons notamment mesuré l'âge et l'ancienneté, des variables quantitatives discrètes. Les participants devaient préciser leur âge en années et leur ancienneté en termes d'années et de mois.

CHAPITRE IV

ANALYSES ET RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous visons à présenter les résultats des analyses statistiques effectuées pour vérifier nos hypothèses et répondre à l'objectif de notre recherche. Ainsi, afin d'analyser les données de notre étude, nous avons procédé en deux étapes. D'abord, nous avons utilisé les analyses factorielles exploratoires. Ensuite, nous avons testé nos hypothèses à l'aide d'analyses de régressions multiples avec effet d'interaction.

4.1 Analyses factorielles exploratoires

Avant d'effectuer nos analyses, il est important de souligner que nous avons remplacé les données manquantes (moins de 5% par variable) par leurs valeurs prédites à l'aide de l'option de remplacement par régression du logiciel SPSS version 25.

L'objectif de l'analyse factorielle exploratoire est d'expliquer les réseaux de corrélations parmi un ensemble de variables (Fabrigar, Wegener, MacCallum, et Strahan, 1999). Plus concrètement, l'analyse factorielle exploratoire est une méthode statistique qui permet de découvrir des relations entre les items de mesure dans le but de définir des regroupements d'items. Ainsi, elle permet de réduire un grand ensemble de variables à un certain nombre de facteurs sous-jacents (Hair, Anderson, Tatham et Black, 1998). Dans le cadre de notre recherche, nous avons procédé à une analyse

factorielle exploratoire à partir des items mesurant les comportements d'incivilité, les comportements de service et la motivation prosociale. Nous expliquons ci-bas la méthode utilisée.

4.1.1 Analyse des variables prédictives

Nous avons effectué une première analyse en utilisant la méthode d'extraction du maximum de vraisemblance avec une rotation orthogonale afin d'évaluer les variables prédictives du modèle, soit les deux formes d'incivilité et la motivation prosociale. Cette méthode présente l'avantage de simplifier la structure des facteurs et de rendre leur interprétation plus aisée. Nous avons utilisé la méthode de Kaiser afin de déterminer le nombre de facteurs présents. Nous en avons retenu trois avec une valeur propre supérieure à 1.

Nous avons choisi de retenir les énoncés présentant des corrélations avec les facteurs (factor loadings) supérieurs à 0.45 comme recommandé par Comrey (1973). Le tableau 4.1 présente la variance totale expliquée par les trois facteurs retenus pour nos analyses et le tableau 4.2 présente les énoncés regroupés sous chacun des trois facteurs ainsi que leur indice de corrélation avec ce dernier. Le pourcentage de variance expliquée par ces facteurs est de 68 %. Une présentation de ces facteurs et de leur coefficient de consistance interne (alpha de Cronbach) suit ce tableau (voir annexe E pour des analyses détaillées).

Tableau 4.1 Variance totale expliquée pour l'ensemble des variables prédictives

Facteurs	Valeur propre			Extraction sommes des carrés			Rotation sommes des carrés		
	Total	% de variance	% cumulatif	Total	% de variance	% cumulatif	Total	% de variance	% cumulatif
1	5,37	29,82	29,82	3,43	19,08	19,08	4,16	23,10	23,10
2	3,72	20,64	50,46	4,81	26,70	45,78	3,64	20,20	43,31
3	3,13	17,40	67,86	2,95	16,37	62,15	3,39	18,84	62,15
4	,80	4,46	76,35						

Le premier facteur comprend les sept énoncés de la mesure d'incivilité des collègues. Ce facteur présente un coefficient de consistance interne de 0,91. Le deuxième facteur comprend sept des huit énoncés de la mesure de l'incivilité des usagers, ce qui représente 88% des énoncés évaluant ce construit. L'énoncé « Certains citoyens nous demandent de faire des choses qu'ils pourraient faire eux-mêmes » a dû être éliminé puisqu'il présentait un poids factoriel trop faible. Le coefficient de consistance interne de ce facteur est de 0,88. Enfin, le dernier facteur regroupe les quatre items de la mesure de motivation prosociale et présente un coefficient de consistance interne de 0,95. Le tableau 4.2 présente les énoncés regroupés sous chacun des trois facteurs ainsi que leur indice de corrélation avec ce dernier.

Tableau 4.2 Factorielle des variables prédictives

Énoncés	Incivilité des collègues	Incivilité des usagers	Motivation prosociale
1	,843		
2	,715		
3	,897		
4	,781		
5	,599		
6	,756		
7	,696		
1		,589	
2		,690	
4		,746	
5		,742	
6		,771	
7		,702	
8		,721	
1			,887
2			,846
3			,954
4			,955

4.1.2 Analyse des comportements de service aux usagers

De la même manière que pour les variables prédictives, nous avons effectué une analyse factorielle exploratoire des items évaluant nos deux variables dépendantes, soit les comportements de prestation de service aux usagers et les comportements d'entraide. Contrairement à nos attentes, nous n'avons obtenu qu'un seul facteur ayant une valeur propre supérieure à 1. Celui-ci explique 75% de la variance du construit (voir tableau 4.3).

Tableau 4.3 Variance totale expliquée pour les comportements de service aux usagers

Facteurs	Valeur propre			Extraction sommes des carrés		
	Total	% de variance	% cumulatif	Total	% de variance	% cumulatif
1	4,50	75,01	75,01	4,19	69,84	69,84
2	,69	11,42	86,43			

Cependant, étant donné les objectifs du mémoire et les aprioris théoriques concernant nos deux variables, nous avons fait le choix de contraindre l'analyse factorielle à extraire deux facteurs dans une perspective exploratoire. Le tableau 4.4 présente les résultats de ces analyses.

Tableau 4.4 Factorielle des variables dépendantes

Énoncés	Prestation de service	Entraide
1	,80	,36
2	,77	,40
3	,85	,47
1	,41	,91
2	,35	,70
3	,43	,74

Le premier facteur comprend les trois énoncés des mesures de comportements de prestation de service aux usagers et le deuxième facteur les trois énoncés mesurant les comportements d'entraide avec les collègues afin de mieux servir l'utilisateur. Les coefficients de consistance interne pour ces deux mesures sont respectivement de 0,87 et 0,92. À la lumière de l'analyse des poids factoriels des items qui présentent des écarts d'au minimum 0.3 entre les deux construits pour l'ensemble des items, nous avons choisi de conserver la structure à deux facteurs pour nos analyses subséquentes.

4.2 Analyse des corrélations

Afin d'obtenir un portrait global des relations univariées entre les construits mesurés et d'étudier l'intensité de la relation qui peut exister entre ces variables, nous avons effectué une analyse de corrélations entre les variables. A priori, nous avons construit nos variables en effectuant une moyenne des items associés à ces dernières sur la base des analyses factorielles présentées précédemment. Les corrélations entre les variables sont présentées dans le tableau 4.5. Nous avons également inclus trois variables de contrôle dans nos analyses, soit le sexe, l'âge et l'ancienneté des répondants dans la bibliothèque.

Comme le montre le tableau 4.5, l'incivilité des collègues semble être corrélée aux comportements d'entraide visant le service aux usagers, mais les comportements de prestation de service aux usagers ne sont pas corrélés significativement aux deux sources d'incivilité. En revanche, il semble que la motivation prosociale soit positivement corrélée à cette variable.

On note sans surprise que les deux formes de comportements de service aux usagers, soit les comportements de prestation de service et les comportements d'entraide sont très fortement corrélés. Ces résultats auraient été problématiques dans le cas où nous aurions inclus ces dernières dans une même analyse, mais comme tel n'est pas le cas, la singularité entre ces variables ne présente aucun problème pour nos analyses de régression.

Tableau 4.5 Statistiques descriptives et corrélations entre les construits

Variabiles	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sexe ^a	1.20	0.39	-							
2. Age	38.0	14.27	-.32**	-						
3. Ancienneté ^b	5.24	5.82	.02	.03	-					
4. Incivilité collègues	2.03	1.18	-.01	.18*	.15	(.91)				
5. Incivilité usagers	4.16	1.26	.06	-.06	.10	.25**	(.88)			
6. Motivation Prosociale	5.30	1.18	.05	.04	.04	.04	-.07	(.95)		
7. Comp. d'entraide	5.39	1.33	-.04	.04	-.29**	-.27**	.02	.17	(.92)	
8. Prestation de service	5.58	1.13	-.05	.10	-.19	-.14	-.05	.27**	.74**	(.87)

Note n=109. ** p< .01. * p< .05. Les coefficients alpha (α) sont présentés dans les parenthèses en diagonale

^a 1=homme et 2=femme. ^b Ancienneté en années dans la bibliothèque

4.3 Analyse des régressions multiples avec effet d'interaction

Nous avons procédé par analyse de régression multiple avec effet d'interaction afin de tester nos hypothèses (Annexe F). L'analyse de régression multiple permet d'évaluer la valeur de prédiction de variables indépendantes sur une variable dépendante. Quant aux analyses de l'effet d'interaction, elles permettent d'évaluer le rôle modérateur d'une ou plusieurs variables sur la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante. Les analyses de régression avec effet d'interaction nécessitent de créer un terme d'interaction entre chacune des variables indépendantes et la variable modératrice. Ceux-ci sont ensuite intégrés dans l'analyse de régression. Pour ce faire, conformément aux recommandations de Cohen, Cohen, West et Aiken (2002), nous avons d'abord centré chacune de ces variables afin d'éviter les problèmes de multicollinéarité. Par la suite, nous avons multiplié chacune des deux variables d'incivilité avec la variable de motivation prosociale afin d'en définir le produit. Ces produits correspondent aux termes d'interaction entre les variables.

Le tableau 4.6 présente les résultats de nos analyses de régression. Le premier modèle présente l'influence des comportements d'incivilité sur les comportements de prestation de service aux usagers et le second modèle présente l'influence de ces mêmes variables sur les comportements d'entraide orientés vers le service.

Tableau 4.6 Résultats des analyses de régression multiple

		Modèle 1 Prestation de service	Modèle 2 Entraide
		β	β
Étape 1	Sexe	-.01	-.03
	Âge	.12	.04
	Ancienneté	-.18	-.29**
	Incivilité des usagers	.03	.14
	Incivilité des collègues	-.16	-.30**
	Motivation prosociale	.28**	.21*
	R ²	.14	.45
	R ² Ajusté	.09	.16
		F	2.83*
Étape 2	Sexe	-.02	-.02
	Âge	.12	.10
	Ancienneté	-.17	-.26**
	Incivilité des usagers	.02	.14
	Incivilité des collègues	-.16	-.29**
	Motivation prosociale	.27**	.19*
	Interaction Usagers X Mot.	.06	.03
	Interaction Coll. X Mot.	-.12	-.14
	R ²	.16	.47
	R ² Ajusté	.09	.16
		F	2.33*
			3.52**

* = $p < .05$ ** = $p < .01$

En ce qui concerne nos variables de contrôle, nos trois modèles démontrent que la majorité de ces variables n'ont aucun effet significatif sur les comportements de service. En effet, seule l'ancienneté dans la bibliothèque a un effet significatif négatif sur les comportements d'entraide visant un meilleur service. Il semble que les employés ayant plus d'ancienneté au sein de la bibliothèque ont moins tendance à aider les collègues afin d'offrir un meilleur service aux usagers, alors que leur niveau d'ancienneté n'affecte pas les comportements de service qui ciblent directement les usagers.

Le premier modèle, qui vise à prédire les comportements de prestation de service, permet d'expliquer 9% de la variance ($F = 2.33$, $p < .05$). Après avoir contrôlé l'effet des variables individuelles, nous pouvons remarquer qu'aucune des formes d'incivilité n'exerce une influence significative sur les comportements de prestation de service aux usagers. Le deuxième modèle qui vise à prédire les comportements d'entraide permet pour sa part d'expliquer 16% de la variance ($F = 3.52$, $p < .01$). Nous pouvons remarquer que seule l'incivilité des collègues est associée aux comportements d'entraide orientée vers le service aux usagers ($\beta = -.29$, $p < .01$). Ainsi, l'hypothèse H1 qui proposait que les comportements d'incivilité des usagers seraient associés négativement aux comportements de prestation de service aux usagers et aux comportements d'entraide visant le service aux usagers n'est pas confirmée et nos résultats supportent partiellement l'hypothèse H2 qui proposait que les comportements d'incivilité des collègues seraient associés aux comportements de prestation de service aux usagers et aux comportements d'entraide visant le service aux usagers.

Les hypothèses H3 et H4 proposaient que les comportements de prestation de service aux usagers seraient associés plus fortement à l'incivilité des usagers que des collègues (H3) et, de la même manière, que les comportements d'entraide visant le service aux usagers seraient associés plus fortement à l'incivilité des collègues qu'à celle des usagers (H4). Nos résultats n'ont pu confirmer l'hypothèse H3 puisque les comportements de prestation de service ne sont reliés à aucune des deux formes d'incivilité. En revanche, nos résultats soutiennent l'hypothèse H4 étant donné qu'en fait seul l'incivilité des collègues est associée aux comportements d'entraide ($\beta = -.29$, $p < .01$).

Par ailleurs, nos résultats viennent également supporter l'hypothèse H5 puisque la motivation prosociale est positivement associée aux comportements de prestation de

service aux usagers ($\beta = .27$, $p < .01$) ainsi qu'aux comportements d'entraide ($\beta = .19$, $p < .05$). Enfin, comme le démontre le tableau 4.6, aucun des effets d'interaction mesurés ne s'est avéré significatif infirmant ainsi les hypothèses H6 et H7. Le tableau 4.7 résume ces résultats.

Tableau 4.7 Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche

Hypothèses		Résultat
1	Les comportements d'incivilité des usagers sont associés aux comportements directs de service aux usagers et aux comportements d'entraide visant le service aux usagers.	Rejetée
2	Les comportements d'incivilité des collègues sont associés aux comportements de service aux usagers et aux comportements d'entraide visant le service aux usagers.	Partiellement confirmée
3	Les comportements de prestation de service sont plus fortement reliés à l'incivilité des usagers qu'à l'incivilité des collègues.	Rejetée
4	Les comportements d'entraide sont plus fortement reliés à l'incivilité des collègues qu'à l'incivilité des usagers.	Confirmée
5	La motivation prosociale est associée aux comportements de service aux usagers et aux comportements d'entraide visant le service aux usagers.	Confirmée
6a	La motivation prosociale modère la relation négative entre les comportements d'incivilité des usagers et les comportements de prestation de service aux usagers, de telle sorte que plus la motivation prosociale est élevée, plus la relation entre les comportements d'incivilité des usagers et les comportements de prestation de service aux usagers est faible.	Rejetée
6b	La motivation prosociale modère la relation négative entre les comportements d'incivilité des usagers et les comportements d'entraide visant le service aux usagers, de telle sorte que plus la motivation prosociale est élevée, plus la relation entre les comportements d'incivilité des usagers et les comportements d'entraide visant le service aux usagers est faible.	Rejetée
7a	La motivation prosociale modère la relation négative entre les comportements d'incivilité des collègues et les comportements de prestation de service aux usagers, de telle sorte que plus la motivation prosociale est élevée, plus la relation entre les	Rejetée

	comportements d'incivilité des collègues et les comportements de prestation de service aux usagers est faible.	
7b	La motivation prosociale modère la relation négative entre les comportements d'incivilité des collègues et les comportements d'entraide visant le service aux usagers, de telle sorte que plus la motivation prosociale est élevée, plus la relation entre les comportements d'incivilité des collègues et les comportements d'entraide visant le service aux usagers est faible.	Rejetée

Ce chapitre a permis d'exposer les résultats de nos analyses. À la lumière du tableau ci-dessus, seule trois hypothèses ont été supportées, dont l'une ne l'est que partiellement. Dans le chapitre suivant seront discutés les résultats de notre recherche.

CHAPITRE V

DISCUSSION ET CONCLUSION

L'objectif principal de notre recherche était d'évaluer l'effet des comportements d'incivilité des usagers et des collègues sur les comportements de service aux usagers, en distinguant les comportements de prestation de service aux usagers de ceux qui contribuent au service aux usagers par le biais de l'entraide entre collègues.

Pour ce faire, nous avons donc proposé deux hypothèses associant les comportements d'incivilité des usagers et des collègues aux comportements de prestation de service aux usagers et aux comportements d'entraide visant le service aux usagers. Nous avons voulu approfondir notre analyse en proposant une hypothèse suggérant que les comportements d'incivilité des usagers étaient plus fortement associés aux comportements de prestation de service qu'aux comportements d'entraide visant le service, puis une autre suggérant que les comportements d'incivilité des collègues étaient associés plus fortement aux comportements d'entraide visant le service aux usagers qu'aux comportements de prestation de service aux usagers.

Notre second objectif consistait à déterminer si une caractéristique individuelle comme la motivation prosociale pouvaient influencer les comportements de service aux usagers et atténuer les impacts négatifs des comportements d'incivilité sur ces derniers.

Conséquemment, nous avons proposé que la motivation prosociale influençait positivement les comportements de service aux usagers et qu'elle exerçait un rôle

modérateur dans la relation entre les comportements d'incivilité (usagers et collègues) et les comportements de service aux usagers (prestation et entraide).

Les résultats présentés au précédent chapitre viennent confirmer trois de nos hypothèses, dont une que partiellement. Plusieurs d'entre elles ont toutefois été rejetées. Dans le présent chapitre, nous discuterons donc de ces résultats, puis discuterons des limites de notre recherche et des pistes de recherche intéressantes à envisager pour le futur.

5.1 L'incivilité et les comportements de service

Le premier objectif de notre recherche était de démontrer l'existence d'une relation entre les comportements d'incivilité et les comportements de service aux usagers. Nous avons été surpris de constater que seule l'incivilité des collègues était associée aux comportements d'entraide orientés vers le service aux usagers. En effet, nos résultats n'ont montré aucune relation significative entre l'incivilité des usagers et les deux formes de comportements de service. Il semble que l'incivilité des collègues ne s'avère pas non plus liée aux comportements de prestation de service aux usagers.

La relation positive observée dans notre étude entre l'incivilité des collègues et les comportements d'entraide visant le service aux usagers va dans le sens des travaux sur la théorie de l'échange social. Les collègues se trouvant dans une relation d'échange social avec leurs pairs, les comportements de chacun sont dictés par la norme de réciprocité qui sous-tend cette relation. Les comportements des collègues viennent ainsi influencer le comportement de l'employé en retour. S'ils ne sont pas civils à notre égard, pourquoi venir en aide à ces derniers? Les comportements d'entraide sont des comportements dits extra-rôles, c'est-à-dire qu'ils ne font pas partie des tâches prescrites dans la description du poste. Étant non obligatoires, c'est la nature de la

relation d'échange qui déterminera si l'employé se lance ou non dans l'adoption de ce type de comportements. Le fait que l'incivilité des collègues soit liée à l'entraide et non à la prestation de service va également dans le sens de l'approche multi-cible de la théorie de l'échange social, qui suggère des comportements de réciprocité face à la cible de l'échange. Ces résultats vont également dans le sens des travaux sur la théorie de la conservation des ressources qui mentionnent que les individus ont une motivation de base pour obtenir, conserver et protéger ce à quoi ils accordent de la valeur (Moulette et Roques, 2014). Ayant un nombre limité de ressources et étant dans un environnement propice à une perte de ressources due aux comportements de ses collègues, considérés comme un facteur de stress, l'employé cherche non seulement à éviter celui-ci pour conserver ses ressources, mais n'investira pas ses ressources restantes dans des comportements visant à lui venir en aide.

Contrairement à ce qui était attendu, l'incivilité des collègues n'est pas associée à la prestation de service. Sur la base de la théorie de la conservation des ressources, nous avons avancé que l'employé qui serait victime d'incivilité de la part des usagers ou des collègues entrerait dans un mode de protection et de restauration de ses ressources en adoptant des comportements de retrait. Ainsi, nous avons anticipé une relation négative entre ces deux formes d'incivilité et les comportements de prestation de service aux usagers. L'absence de relation peut être entre autres associée à la nature discrétionnaire ou non de ces comportements. En effet, les comportements de prestation de service sont de nature plus prescriptive que les comportements d'entraide. Aider les citoyens à atteindre leurs objectifs, les inviter à discuter de leurs besoins et répondre à leurs questions aussi correctement que possible sont tous des comportements qui peuvent être davantage perçus comme faisant partie de la tâche que les comportements d'entraide, qui sont plus de nature discrétionnaire. Ainsi, même en

situation de perte de ressources, les employés peuvent se sentir contraints d'adopter ces comportements au risque de subir des conséquences négatives s'ils ne le font pas.

Par ailleurs, nous croyons que l'absence de relations significatives entre l'incivilité des usagers et les comportements de service peut également être expliquée par la faible intensité des comportements d'incivilité qui ont été mesurés. Dans leur étude, Andersson et Pearson (1999) discernent les différentes formes de mauvais traitement en milieu organisationnel. Ceux-ci mettent de l'avant que certains comportements d'incivilité se positionnent dans le cadre du domaine de l'agression, c'est-à-dire ceux qui ont l'intention de faire du mal, mais dont l'intention demeure ambiguë aux yeux de la victime ou des témoins, tandis que d'autres comportements se trouvent plutôt hors du domaine de l'agression. Il s'agit de ceux pour lesquels il n'y a pas d'intention de faire du mal, quoique celle-ci soit ambiguë, comme ceux qui surviennent par ignorance ou inadvertance. On note donc qu'il y a une variation dans l'intensité des formes d'incivilités. Dans le cadre de notre recherche, les comportements d'incivilité des usagers qui ont été mesurés s'avéraient plutôt être des attentes disproportionnées ou des comportements ennuyeux, mais rien de gravement désobligeant tels des remarques, du dénigrement ou du jugement. La faible intensité des comportements mesurés pourrait expliquer le peu de réactions des employés à ces derniers et donc l'absence de corrélations significatives avec les comportements de service. En revanche, les comportements d'incivilité des collègues qui ont été mesurés représentent des formes plus intenses de déviance interpersonnelle, causant davantage de répercussions. Effectivement, les actions de dénigrer, ignorer, adresser de manière non professionnelle et user de remarques dévalorisantes ou désobligeantes étaient des comportements à l'étude. L'intensité plus marquée de ces comportements d'incivilité peut expliquer en partie la relation positive observée entre les comportements d'incivilité des collègues et les comportements d'entraide visant le service aux usagers.

L'absence générale de soutien à nos hypothèses peut également être attribuable au fait que certaines variables qui n'ont pas été mesurées par notre modèle expliquent peut-être mieux le service aux usagers. Par exemple, nous pouvons penser à un climat de service très fort. Dans leur étude, Spector et Fox (2005) reconnaissent que les stressors ne conduisent pas toujours à des émotions négatives, et que les émotions négatives ne conduisent pas toujours à des actes contreproductifs. Ces relations sont aussi contingentes des caractéristiques de leur environnement, telles les différences individuelles et la culture organisationnelle. En d'autres mots, l'incivilité ne conduit pas toujours à une prestation de service moindre, car ces relations sont sujettes à différentes caractéristiques environnementales (Roberts, 2012). Par exemple, des chercheurs ont démontré l'effet modérateur du climat de service et de bienveillance sur les réactions des employés aux comportements stressants des clients et des collègues (Kao, Cheng, Kuo et Huang, 2014). Ainsi, nous pouvons penser qu'une organisation ayant une culture de service aux usagers très forte pourrait faire en sorte que les employés victimes d'incivilité ne s'y attarderaient tout simplement pas, et vaqueraient à leur ultime but: bien servir l'utilisateur, expliquant l'absence de relations significatives observées dans ce mémoire.

5.2 La motivation prosociale et les comportements de service

L'objectif secondaire de notre étude était d'évaluer l'effet direct de la motivation prosociale sur les comportements de service et son effet modérateur dans la relation entre les comportements d'incivilité et les comportements de service aux usagers. Nos résultats ont tout d'abord démontré que la motivation prosociale est positivement associée aux comportements de prestation de service aux usagers ainsi qu'aux comportements d'entraide au service.

Comme nous l'avons mentionné dans les précédents chapitres, la motivation prosociale peut être définie comme le désir de protéger et promouvoir le bien-être des autres (Grant et Berg, 2011). Ce sont en fait des comportements volontaires qui ont pour but de servir autrui comme aider, donner, partager et réconforter, soit des actes qui favorisent/protègent le bien-être d'individus, de groupes ou d'organisations. Ainsi, les résultats obtenus vont dans le sens des recherches qui mentionnent que les comportements d'effort, de persévérance et d'aide sont des conséquences de la motivation prosociale (Grant, 2007). Autrement dit, cette forme de motivation résulte en l'adoption de comportements prosociaux. Effectivement, l'employé motivé prosocialement s'investit complètement dans ses tâches. La tâche première d'un employé de service étant de fournir une excellente prestation de service et de veiller au bien-être du client, il investira tout ce qui est en son pouvoir pour ce faire. Ce résultat confirme notamment les propos de Batson (1998) au fait qu'un employé motivé à faire une différence sociale s'engagerait dans des comportements d'aide dépassant l'exercice de ses fonctions puisqu'il a une préoccupation pour les gens. L'employé qui présente cette forme de motivation aura donc un effet positif à la fois sur la prestation de service et sur les comportements d'entraide au service, puisque sa motivation prosociale vise tout d'abord à aider les gens.

Contrairement à ce que nous avons anticipé, aucun des effets d'interaction entre les formes d'incivilité et la motivation prosociale ne s'est avéré significatif. Il semble donc que les employés qui sont fortement motivés de façon prosociale adoptent plus de comportements de service, mais que cette forme de motivation ne vient pas affecter la façon dont ils réagissent aux incivilités des usagers ou des collègues. Rappelons que seule l'incivilité des collègues est liée aux comportements d'entraide visant le service. L'absence de l'effet modérateur sur cette relation peut être expliquée par le fait que ce qui motive le comportement envers le collègue, c'est vraiment la logique dominante de

l'échange social. C'est pourquoi ils réagiront lorsqu'ils sont victimes d'incivilité de ceux-ci, indépendamment de leur motivation prosociale.

5.3 Limites de l'étude

Comme pour toute recherche empirique, nous avons pu relever un certain nombre de limites à notre étude. La première a trait aux mesures d'incivilité utilisées dans notre recherche. Comme mentionné, la force des comportements d'incivilité mesurés pour les collègues était plus grande que celle des comportements des usagers. D'ailleurs, aucun comportement d'incivilité utilisé ne se trouvait au haut de l'échelle d'incivilité. De ce fait, nous estimons que des comportements d'incivilité d'intensité plus forte pourraient nous avoir conduits à des résultats différents. Entre autres, nous pouvons anticiper que les employés réagissent plus fortement à des comportements d'incivilité de nature intense ou même modérée de la part des usagers, ce qui aurait pu donner lieu à des relations significatives entre les construits.

La limite suivante est plutôt reliée à l'échantillon en soi. Bien qu'un échantillon de 109 employés fût suffisant pour effectuer les analyses proposées, certains effets ont pu ne pas être détectés en raison de la faiblesse de la taille de l'échantillon. Il serait intéressant de refaire ces analyses sur un échantillon plus grand.

La nature de l'échantillon est aussi une limite, puisque l'organisation étudiée présentait une main-d'œuvre assez homogène, soit des femmes avec un diplôme de niveau collégial ou universitaire. L'étude ayant été réalisée dans une seule même organisation peut notamment limiter la validité externe de notre recherche. L'ensemble de ces facteurs rend donc difficile de généraliser nos résultats à l'ensemble des organisations.

La modification des échelles de mesure originales représente une autre des limites. Tout d'abord, nous n'avons utilisé qu'un thème sur quatre de l'échelle de CSS de Dormann et Zapf (2004), soit les attentes disproportionnées des clients. Les autres thèmes, du moins certains items de ces thèmes, auraient pu être utilisés pour diversifier davantage le type de comportements d'incivilité mesurés. L'échelle de mesure SOCO de Saxe et Weitz (1982) et l'échelle de Podsakoff *et al.* (1990) ont elles aussi été réduites, dont l'une considérablement. L'utilisation non entière de ces échelles a ainsi pu influencer les résultats obtenus.

Pour terminer, le biais de désirabilité sociale est également une limite à considérer puisque certains répondants peuvent avoir répondu aux questions en ayant en tête de montrer une image positive d'eux-mêmes. Cela peut être le cas notamment de la motivation prosociale. Il n'est pas toujours facile d'avouer que nous ne sommes pas motivés à aider les autres.

Malgré ces limites, notre recherche présente plusieurs forces, notamment l'utilisation d'un devis multi-source permettant d'éviter des biais liés à l'usage d'une méthode commune ou unique de collecte de données, ainsi que le haut taux de réponse obtenu qui permet d'assurer une forte représentativité de la population à l'étude.

5.4 Contributions

Par cette recherche, nous avons pu contribuer au développement des connaissances relatives à l'incivilité en milieu de travail et aux comportements de service, et ce tant au niveau théorique que pratique. D'une part, notre recherche a permis d'enrichir la littérature empirique sur les comportements d'incivilité et les conséquences qu'ils peuvent engendrer en termes de comportements de prestation de service, et ce en prenant soin de différencier les impacts des deux sources. De plus, le fait que notre

étude ait été conduite dans le secteur public, contrairement à la plupart des recherches conduites en secteur privé, permet de développer nos connaissances sur l'incivilité dans ce secteur d'activité. En évaluant l'effet modérateur de la motivation prosociale, notre recherche permet notamment de répondre à l'appel de Schilpzand *et al.* (2016) d'aller au-delà des effets directs et plutôt étudier les médiateurs, modérateurs et conditions des impacts de l'incivilité sur les attitudes et comportements des employés. D'autre part, sur le plan pratique, le fait d'avoir démontré que la motivation prosociale était positivement associée aux différents comportements mesurés visant le service aux usagers peut être intéressant pour le milieu organisationnel. Un employé disposant de cette motivation peut ainsi être un atout pour l'organisation, et plus particulièrement pour le service aux usagers en soi. Il serait donc pertinent d'inclure des questions visant à évaluer la motivation prosociale lors de la sélection de futurs employés de l'organisation. De plus, nous aurons permis aux organisations de connaître les facteurs pouvant influencer positivement ou négativement les comportements de prestation de service. Sachant que le nouveau modèle des bibliothèques vise à « privilégier la relation humaine » (Oury, 2017), la qualité des comportements de prestation de service octroyés est au centre des priorités, comme bon nombre d'organisations. Nous avons démontré que les employés sont en mesure de faire face aux incivilités des usagers et que ces comportements n'influencent pas leurs comportements de service. Cependant, ces derniers sont plus sensibles à l'incivilité des collègues. Ainsi, sachant que l'incivilité des collègues engendre des répercussions sur les comportements d'entraide visant le service aux usagers, cela implique pour les gestionnaires de mettre en place des pratiques organisationnelles contribuant à développer et maintenir des relations solides entre les collègues. Effectivement, les résultats obtenus permettent d'identifier que l'échange social est au cœur des relations entre collègues. Ainsi, il est important pour l'entreprise de développer une culture d'entreprise positive et d'instaurer et maintenir un environnement de travail sain, dans le but de prévenir et contrôler cette incivilité,

notamment afin qu'elle n'escalade pas en comportements encore plus déviants. Travailler en étroite collaboration avec les ressources humaines pour développer des pratiques à cet effet est donc un judicieux conseil à adopter. La mise en place de politiques claires à l'égard du savoir-vivre et du savoir-être, de la discrimination et du harcèlement, assurer la non-banalisation des comportements d'incivilité, veiller au respect par les gestionnaires des mesures disciplinaires à utiliser au besoin, véhiculer des valeurs de respect au travers de sa culture d'entreprise, ainsi qu'organiser des activités de cohésion d'équipe pour renforcer les liens entre collègues sont des exemples qui peuvent alimenter un environnement de travail sain. Ces diverses mesures pourront contribuer à l'assurance d'un meilleur service aux usagers ainsi qu'à réduire les coûts directs et indirects, individuels et organisationnels, engendrés par les comportements d'incivilité.

5.5 Avenues de recherche

Les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche permettent de proposer diverses avenues de recherches. En premier lieu, il serait intéressant d'évaluer l'effet d'autres modérateurs, plus particulièrement un modérateur qui ne relèverait pas d'une caractéristique individuelle. La littérature sur l'incivilité au travail la décrivant comme étant un comportement qui dévie des normes de respect mutuel sur le lieu de travail (Pearson *et al.*, 2000) les pratiques du management ou les pratiques des ressources humaines, ou plus globalement la culture de l'entreprise et le climat qui en découle seraient ainsi des modérateurs intéressants à explorer. Une forte culture de respect viendrait peut-être atténuer les impacts de l'incivilité, tandis qu'une culture d'entreprise ne misant pas sur le respect et le service à la clientèle pourrait quant à elle n'avoir aucun impact, voir plutôt un impact négatif sur la relation entre l'incivilité et les comportements des employés.

Ensuite, à l'instar de la recherche de Alshehry, Alquwez, Almazan, Namis, Moreno-Lacalle et Cruz (2019) évaluant les effets de l'incivilité issue de plusieurs sources, il serait intéressant d'étudier d'autres sources d'incivilité, telle celle des supérieurs. Effectivement, l'incivilité provenant d'un niveau hiérarchique supérieur pourrait peut-être avoir davantage d'impacts sur les comportements de prestation de service.

De plus, mesurer l'incivilité de façon ponctuelle telle que le fait Beattie et Griffin (2014) dans leur étude serait aussi fort pertinent. Effectivement, ces dernières étudient les impacts de l'incivilité sur le stress et l'engagement de façon plus immédiate. La performance pouvant baisser sur le coup du comportement, il pourrait donc être intéressant de noter de façon ponctuelle les impacts de l'incivilité sur nos comportements et ainsi collecter les données des situations à chaque fois qu'elles se présentent. Cela permettrait des résultats plus proches de la réalité.

Enfin, il serait notamment intéressant de faire évaluer la prestation de service par l'utilisateur lui-même plutôt que par l'équipe d'encadrement, cette dernière n'étant pas nécessairement témoin de l'ensemble des interactions avec l'utilisateur. L'utilisateur serait ainsi une meilleure source, car il est celui qui reçoit le service.

5.6 Conclusion

En résumé, l'objectif de notre étude était, dans un premier temps, d'évaluer l'effet des comportements d'incivilité des usagers et des collègues sur les comportements de service aux usagers, et ce en distinguant les comportements de prestation de service de ceux qui contribuent au service aux usagers par le biais de l'entraide entre collègues. Dans un second temps, notre recherche visait à vérifier l'effet direct et l'effet modérateur de la motivation prosociale sur les construits et relations étudiées.

Nos analyses ne nous ont pas permis de confirmer la relation entre l'incivilité des usagers et les comportements de prestation de service aux usagers et d'entraide visant le service aux usagers. Elles n'ont pas non plus pu confirmer une relation entre l'incivilité des collègues et les comportements de service aux usagers. Elles n'ont pu que confirmer l'association entre les comportements d'incivilité des collègues et les comportements d'entraide visant le service aux usagers.

Nos analyses ont par ailleurs confirmé que la motivation prosociale est associée aux comportements de prestation de service aux usagers et aux comportements d'entraide visant le service aux usagers. Quant à l'ensemble de nos hypothèses de modération concernant la motivation prosociale, nous n'avons pu démontrer un effet significatif sur la relation entre les comportements d'incivilité et les comportements de prestation de service aux usagers ou les comportements d'entraide le visant. Notre recherche apporte des pistes intéressantes pour les praticiens dans le domaine de la gestion des ressources humaines et ouvre la voie vers des recherches futures dans le domaine.

ANNEXE A

COURRIEL D'INVITATION - EMPLOYÉS

Titre du courriel : Étude sur le service orienté vers les citoyens dans les bibliothèques de Laval

Bonjour,

Notre équipe de chercheurs de l'ESG-UQAM mène actuellement une étude sur le service orienté vers les citoyens dans les Bibliothèques de Laval. L'objectif de cette étude est de préciser les conditions de travail qui sont propices à votre motivation et à l'adoption de comportements qui satisfont les usagers de votre bibliothèque. Dans ce cadre, nous sollicitons votre participation à notre recherche en répondant à un questionnaire portant sur vos conditions de travail et votre rapport au travail. Les questions posées ont été bâties et pensées spécialement pour vous. Il faut compter 25 minutes environ pour y répondre.

Un questionnaire a également été envoyé aux membres de l'équipe d'encadrement afin qu'ils évaluent les comportements des employés de votre bibliothèque ainsi qu'aux citoyens qui évalueront la qualité du service offert dans la bibliothèque. L'association de vos réponses à celles fournies dans ces questionnaires nous permettra de mieux comprendre les conditions de travail propices à la motivation des employés et à l'adoption de comportements de service dans votre bibliothèque.

Vous pouvez accéder à notre questionnaire en ligne en cliquant sur le lien suivant :

Les réponses que vous donnerez sont entièrement confidentielles. Seuls les chercheurs de l'ESG-UQAM y auront accès, et ils s'engagent à ne pas divulguer d'informations personnelles concernant les opinions que vous pourrez émettre en répondant au questionnaire. La diffusion des résultats se fera sous forme de rapport présentant uniquement des données agrégées. Participer à cette étude est donc une occasion unique de vous exprimer sur votre environnement de travail !

Pour toute question relative à la recherche menée par les chercheurs de l'ESG-UQAM, vous pouvez communiquer avec l'une des personnes suivantes :
simard.gilles@uqam.ca; bentein.kathleen@uqam.ca.

Merci beaucoup du temps que vous consacrerez à ce questionnaire !

Les chercheurs de l'ESG-UQAM
Kathleen Bentein
Sylvie Guerrero
Marie-Ève Lapalme
Gilles Simard

ANNEXE B

LETTRE D'INVITATION – ÉQUIPE D'ENCADREMENT

Étude sur le service orienté vers les citoyens dans les bibliothèques de Laval

Aux membres de l'équipe d'encadrement,

Comme vous le savez, notre équipe de chercheurs de l'ESG-UQAM mène actuellement une étude sur le service orienté vers les citoyens dans la Bibliothèque de Laval. L'objectif de cette étude est de préciser les conditions de travail qui sont propices à la motivation des employés et à l'adoption de comportements qui satisfont les usagers de votre bibliothèque. Dans ce cadre, nous sollicitons votre participation à notre recherche en répondant à un questionnaire visant à évaluer les comportements des employés de votre bibliothèque. Il faut compter entre 5 et 10 minutes par employé pour y répondre.

Vous trouverez dans cette enveloppe une liste avec le nom des employés qui sont sous votre supervision. S'y trouve également un nombre suffisant de questionnaires afin de vous permettre d'évaluer les comportements de chacun de vos employés. Nous vous demandons de remplir un questionnaire pour chaque employé en prenant bien soin d'inscrire son nom à l'endroit prévu. Cette évaluation se fait de façon individuelle en préparation d'une rencontre d'équipe avec le responsable de votre bibliothèque où vous mettrez en commun vos réponses et les inscrirez sur des questionnaires vierges qui seront acheminés directement à l'équipe de recherche. À cette fin, nous avons prévu une enveloppe de retour préaffranchie et adressée à l'ESG-UQAM que vous pourrez cacheter et nous envoyer par la poste.

L'évaluation individuelle que vous et le responsable de bibliothèque ferez de chaque employé demeurera confidentielle. Seuls les chercheurs de l'ESG-UQAM y auront

accès. Cependant, les résultats agrégés de la recherche seront diffusés dans votre organisation sous forme de rapport.

Si vous avez des questions quant à l'utilisation de vos réponses ou tout autre élément relatif à la recherche, vous pouvez communiquer avec l'une des personnes suivantes : simard.gilles@uqam.ca; bentein.kathleen@uqam.ca.

Merci beaucoup du temps que vous consacrerez à ce questionnaire !

Les chercheurs de l'ESG-UQAM
Kathleen Bentein
Sylvie Guerrero
Marie-Ève Lapalme
Gilles Simard

ANNEXE C

QUESTIONNAIRE - EMPLOYÉS

Bienvenue sur la plateforme créée par les chercheurs de l'ESG-UQAM. Cette plateforme abrite une série de questions portant sur vos conditions de travail et votre rapport au travail. Il faut compter 25 minutes environ pour y répondre.

Les questions posées ont été bâties et pensées spécialement pour vous, et ont pour objectif de préciser les conditions de travail qui sont propices à votre motivation et à l'adoption de comportements qui satisfont les usagers de votre bibliothèque. Participer à cette étude est donc une occasion unique de vous exprimer sur votre environnement de travail !

Nous vous rappelons que vos réponses à ces questions sont confidentielles. Seuls les chercheurs de l'ESG-UQAM y auront accès, et ils s'engagent à ne pas divulguer d'informations personnelles concernant les opinions que vous pourrez émettre en répondant au questionnaire.

Pour toute question relative à la recherche menée par les chercheurs de l'ESG-UQAM, vous pouvez communiquer avec l'une des personnes suivantes :
simard.gilles@uqam.ca; bentein.kathleen@uqam.ca.

Pour toute question relative à l'utilisation de la plateforme, nous vous invitons à poser vos questions à XXX au XXX.

Merci beaucoup du temps que vous consacrerez à ce questionnaire !

Les chercheurs de l'ESG-UQAM
Kathleen Bentein

Sylvie Guerrero
Marie-Ève Lapalme
Gilles Simard

Section 1 : Attitudes au travail

1.1 MOTIVATION AU TRAVAIL

Les énoncés suivants exposent différentes motivations qu'ont les individus au travail. En utilisant l'échelle ci-après, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord en regard à votre motivation à travailler pour les Bibliothèques de Laval.

J'occupe cet emploi à la bibliothèque ...	Très en désaccord accord				Très en		
1. pour les occasions d'avancement au sein de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
2. parce que j'ai à cœur de venir en aide aux autres par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
3. pour le régime de retraite.	1	2	3	4	5	6	7
4. parce que je veux avoir une influence positive sur les autres.	1	2	3	4	5	6	7
5. pour les horaires personnalisés (par ex. conciliation travail-famille, conciliation travail-étude, congé parental).	1	2	3	4	5	6	7
6. pour le salaire.	1	2	3	4	5	6	7
7. parce que je veux aider les autres dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
8. pour la sécurité d'emploi.	1	2	3	4	5	6	7
9. parce qu'il est important pour moi de rendre service aux autres par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
10. pour l'opportunité d'obtenir un emploi permanent.	1	2	3	4	5	6	7
11. pour les avantages sociaux (assurance et congés) offerts.	1	2	3	4	5	6	7

1.2 ORIENTATION CLIENT

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants.	Très en désaccord accord				Très en		
1. Je me considère comme très orienté(e) vers les citoyens.	1	2	3	4	5	6	7
2. L'orientation vers les citoyens est l'un de mes objectifs personnels.	1	2	3	4	5	6	7
3. J'aime interagir avec les citoyens.	1	2	3	4	5	6	7
4. Je pense que l'interaction avec les citoyens contribue à mon développement personnel.	1	2	3	4	5	6	7
5. L'orientation vers les citoyens est très importante dans mon emploi.	1	2	3	4	5	6	7
6. J'ai toujours le meilleur intérêt du citoyen en tête.	1	2	3	4	5	6	7

1.3 FIERTÉ AU TRAVAIL

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants.	Très en désaccord accord				Très en		
--	--------------------------------	--	--	--	------------	--	--

1.	Je me sens fortement lié(e) à la bibliothèque qui m'emploie.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Je suis fier(ère) de dire à mes amis que je travaille pour la bibliothèque	1	2	3	4	5	6	7
3.	Je parle souvent positivement de la bibliothèque où je travaille	1	2	3	4	5	6	7
4.	Je suis fier(ère) d'être identifié(e) comme un membre de ma bibliothèque.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Je me sens gêné(e) de travailler pour la bibliothèque.	1	2	3	4	5	6	7
6.	J'aime qu'on me perçoive comme un(e) fier(ère) représentant(e) de la bibliothèque	1	2	3	4	5	6	7
7.	La bibliothèque où je travaille est l'une des plus convoitées dans le réseau des Bibliothèques de Laval.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Je travaille au sein de l'une des meilleures bibliothèques dans le réseau des Bibliothèques de Laval.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Je ne peux penser à aucune autre bibliothèque où je préférerais travailler.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Ma bibliothèque fonctionne bien comparé aux autres bibliothèques du réseau des Bibliothèques de Laval.	1	2	3	4	5	6	7
11.	La réputation de la bibliothèque est meilleure que celles des autres bibliothèques du réseau des Bibliothèques de Laval.	1	2	3	4	5	6	7
1.4 MON RAPPORT AU TRAVAIL								
En utilisant l'échelle ci-après, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés ci-dessous qui portent sur votre opinion de vous-même en ce moment .		Très en désaccord			Très en accord			
1.	Lorsque j'analyse un problème difficile au travail, je suis confiant d'y trouver une solution.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Je me sens capable de m'exprimer sur mon travail lors de réunions avec mon chef de section ou mon responsable	1	2	3	4	5	6	7
3.	Je crois pouvoir contribuer aux discussions sur le fonctionnement de ma bibliothèque.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Je crois pouvoir apporter ma contribution à la définition des objectifs de ma bibliothèque.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Je me sens à l'aise de communiquer avec des intervenants extérieurs à la bibliothèque (p. ex. collègues des autres bibliothèques, bibliothécaires d'une autre division) afin de discuter de problèmes.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Je me sentirais à l'aise de présenter de l'information à un groupe de collègues.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Si je me trouve dans une situation difficile au travail, je sais que je peux trouver différentes façons de m'en sortir.	1	2	3	4	5	6	7
8.	En ce moment, je me sens d'attaque pour atteindre mes objectifs professionnels.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Il existe toujours plusieurs solutions à un problème survenant au travail.	1	2	3	4	5	6	7
10.	En ce moment, je réussis très bien dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
11.	J'envisage plusieurs façons d'atteindre mes objectifs professionnels.	1	2	3	4	5	6	7
12.	En ce moment, j'atteins les buts que je me suis fixés au travail.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Lorsque je subis un revers au travail, j'ai de la difficulté à m'en remettre et à aller de l'avant.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Je gère généralement bien les difficultés que je rencontre au travail.	1	2	3	4	5	6	7

15.	Je peux me débrouiller seul au travail lorsque c'est nécessaire.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Je peux vivre de situations stressantes au travail sans me laisser démonter.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Je crois que je peux surmonter les périodes difficiles au travail, car j'ai vécu des difficultés auparavant.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Je crois que je peux gérer plusieurs situations en même temps dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Dans des situations d'incertitude au travail, je m'attends généralement au mieux.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Les choses tournent toujours mal pour moi au travail.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Je regarde toujours le bon côté des choses en ce qui concerne le travail.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Je suis optimiste quant à mon avenir professionnel.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Rien ne fonctionne jamais comme je l'entends dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Au travail, je me dis souvent qu' «après la pluie vient le beau temps».	1	2	3	4	5	6	7

1.5 ATTITUDES ET COMPORTEMENTS FACE AU CHANGEMENT

Les énoncés suivants portent sur vos réactions face aux différents changements mis en place aux Bibliothèques de Laval afin de mieux répondre aux besoins des citoyens (par ex. nouvelles heures d'ouverture, nouveau RFID, collection flottante, nouvelle philosophie d'accueil, etc.).

		Très en désaccord					Très en accord		
		1	2	3	4	5	6	7	
1.	Je crois que ces changements en valent la peine	1	2	3	4	5	6	7	
2.	Ces changements sont une bonne stratégie pour l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7	
3.	Je pense que la direction commet une erreur en introduisant ces changements.	1	2	3	4	5	6	7	
4.	Ces changements contribuent à la réalisation d'un objectif important.	1	2	3	4	5	6	7	
5.	Les choses seraient mieux sans ces changements.	1	2	3	4	5	6	7	
6.	Ces changements ne sont pas nécessaires.	1	2	3	4	5	6	7	
7.	Je respecte les directives de mon organisation en ce qui a trait à ces changements.	1	2	3	4	5	6	7	
8.	J'accepte qu'il y ait des changements apportés à mon rôle.	1	2	3	4	5	6	7	
9.	Je tolère les perturbations et/ou des ambiguïtés temporaires dans mon emploi.	1	2	3	4	5	6	7	
10.	J'essaie de me tenir au courant des changements.	1	2	3	4	5	6	7	
11.	J'essaie de contrer la résistance au changement de mes collègues.	1	2	3	4	5	6	7	
12.	Je parle positivement des changements aux gens de l'extérieur.	1	2	3	4	5	6	7	

Section 2 : Contexte de travail

2.1 ATTENTES DES CITOYENS

Les énoncés suivants décrivent des comportements que peuvent adopter les **citoyens qui fréquentent la bibliothèque**. En utilisant l'échelle ci-après, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés ci-dessous.

		Très en désaccord				Très en accord		
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Certains citoyens demandent toujours un traitement spécial.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Les citoyens n'acceptent pas que parfois nous soyons très occupés.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Certains citoyens nous demandent de faire des choses qu'ils pourraient faire eux-mêmes.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Les citoyens déversent leur mauvaise humeur sur nous.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Les citoyens ne comprennent pas que nous devons respecter certaines règles.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Les citoyens se plaignent fréquemment sans raison.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Les demandes des citoyens sont souvent disproportionnées.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Les citoyens sont pressés.	1	2	3	4	5	6	7

2.2 CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL

Les énoncés suivants portent sur les tâches, rôles et responsabilités que vous assumez dans le cadre de votre emploi. En utilisant l'échelle ci-après, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés ci-dessous.

		Très en désaccord				Très en accord		
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Je travaille avec des personnes qui fonctionnent très différemment.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Je dois accomplir une tâche sans avoir les ressources pour l'effectuer.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Je dois m'opposer à certaines règles et politiques internes afin de mettre une tâche à exécution.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Je dois faire des choses qui devraient être faites différemment.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Je reçois des demandes incompatibles de deux personnes ou plus.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Je fais des choses susceptibles d'être approuvées par une personne et d'être refusées par d'autres.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Je dois accomplir une tâche sans les ressources et le matériel pour l'exécuter.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Je travaille sur des choses non essentielles.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Je suis sûr(e) du niveau d'autorité que j'ai.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Il existe des objectifs clairs et planifiés pour mon emploi.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Je sais que je gère mon temps correctement.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Je suis au courant de mes responsabilités.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Je sais exactement ce que l'on attend de moi.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Les tâches à faire sont expliquées clairement.	1	2	3	4	5	6	7
15.	J'ai trop de travail pour tout faire correctement.	1	2	3	4	5	6	7
16.	La quantité de travail demandée est juste.	1	2	3	4	5	6	7
17.	J'ai l'impression de n'avoir jamais assez de temps pour tout faire.	1	2	3	4	5	6	7

2.3 COMPORTEMENTS D'INCIVILITÉ AU TRAVAIL - ÉQUIPE D'ENCADREMENT

Au cours de la dernière année, dans quelle mesure avez-vous connu dans la bibliothèque une situation au cours de laquelle un des membres de l'équipe d'encadrement (**le responsable ou le chef de section**)...

		Jamais	La plupart du temps					
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Vous a dénigré ou a été condescendant avec vous?	1	2	3	4	5	6	7
2.	A porté peu d'attention à l'une de vos affirmations ou a montré peu d'intérêt envers votre opinion?	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vous a fait des remarques dévalorisantes ou désobligeantes?	1	2	3	4	5	6	7
4.	S'est adressé à vous de manière non professionnelle, soit en public, soit en privé?	1	2	3	4	5	6	7
5.	Vous a ignoré ou exclu d'une camaraderie professionnelle?	1	2	3	4	5	6	7
6.	A douté de votre jugement sur une question qui relève de votre responsabilité?	1	2	3	4	5	6	7
7.	A fait des tentatives non désirées afin de vous entraîner dans une discussion sur des questions personnelles?	1	2	3	4	5	6	7

2.4 COMPORTEMENTS D'INCIVILITÉ AU TRAVAIL - COLLÈGUES

Au cours de la dernière année, dans quelle mesure avez-vous connu dans cette bibliothèque une situation au cours de laquelle un de vos **collègues**...

		Jamais	La plupart du temps					
		1	2	3	4	5	6	7
8.	Vous a dénigré ou a été condescendant avec vous?	1	2	3	4	5	6	7
9.	A porté peu d'attention à l'une de vos affirmations ou a montré peu d'intérêt envers votre opinion?	1	2	3	4	5	6	7
10.	Vous a fait des remarques dévalorisantes ou désobligeantes?	1	2	3	4	5	6	7
11.	S'est adressé à vous de manière non professionnelle, soit en public, soit en privé?	1	2	3	4	5	6	7
12.	Vous a ignoré ou exclu d'une camaraderie professionnelle?	1	2	3	4	5	6	7
13.	A douté de votre jugement sur une question qui relève de votre responsabilité?	1	2	3	4	5	6	7
14.	A fait des tentatives non désirées afin de vous entraîner dans une discussion sur des questions personnelles?	1	2	3	4	5	6	7

Section 3 : Leadership

3.1 LEADERSHIP DES CHEFS DE SECTION

Les énoncés suivants portent sur le leadership de votre chef de section. En utilisant l'échelle ci-après, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés ci-dessous.

Mon (ma) chef de section...		Très en désaccord						Très en accord
		1	2	3	4	5	6	7
1.	soutient les actions de son équipe de travail.	1	2	3	4	5	6	7
2.	met l'accent sur les irrégularités, les erreurs, les exceptions et les écarts par rapport aux normes.	1	2	3	4	5	6	7

3.	évite de s'impliquer lorsque survient des enjeux importants.	1	2	3	4	5	6	7
4.	est facile à comprendre.	1	2	3	4	5	6	7
5.	démontre que les problèmes doivent devenir chroniques avant de passer à l'action.	1	2	3	4	5	6	7
6.	est sympathique et accessible.	1	2	3	4	5	6	7
7.	fait le suivi de toutes les erreurs.	1	2	3	4	5	6	7
8.	exprime en termes précis la responsabilité de chacun dans l'atteinte des cibles de rendement.	1	2	3	4	5	6	7
9.	attend que les choses aillent mal avant d'agir.	1	2	3	4	5	6	7
10.	met en œuvre les suggestions des employés sous sa responsabilité.	1	2	3	4	5	6	7
11.	se montre non-disponible lorsque l'on a besoin de lui (d'elle).	1	2	3	4	5	6	7
12.	attire mon attention sur les manquements au respect des normes.	1	2	3	4	5	6	7
13.	rend les employés sous sa responsabilité à l'aise lorsqu'il leur parle.	1	2	3	4	5	6	7
14.	donne un avis préalable sur les changements.	1	2	3	4	5	6	7
15.	tarde à répondre à des questions urgentes.	1	2	3	4	5	6	7
16.	s'occupe du bien-être personnel des membres du groupe.	1	2	3	4	5	6	7
17.	évite de prendre des décisions.	1	2	3	4	5	6	7
18.	apporte de l'aide aux autres en échange de leurs efforts.	1	2	3	4	5	6	7
19.	croit fermement qu'il est inutile de tenter de réparer ce qui n'est pas cassé.	1	2	3	4	5	6	7
20.	explique clairement ce que l'on peut s'attendre à recevoir lorsqu'on atteint les objectifs de rendement.	1	2	3	4	5	6	7
21.	exprime sa satisfaction lorsque les autres répondent aux attentes.	1	2	3	4	5	6	7
22.	concentre toute son attention sur le traitement des erreurs, des plaintes et des échecs.	1	2	3	4	5	6	7
23.	évite d'intervenir jusqu'à ce que les problèmes deviennent sérieux.	1	2	3	4	5	6	7

3.2 LEADERSHIP DES RESPONSABLES DE BIBLIOTHÈQUE

Les énoncés suivants portent sur le leadership du ou de la responsable de votre bibliothèque. En utilisant l'échelle ci-après, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés ci-dessous.

Mon (ma) responsable de bibliothèque...		Très en désaccord				Très en accord		
1.	soutient les actions de son équipe de travail.	1	2	3	4	5	6	7
2.	met l'accent sur les irrégularités, les erreurs, les exceptions et les écarts par rapport aux normes.	1	2	3	4	5	6	7
3.	évite de s'impliquer lorsque survient des enjeux importants.	1	2	3	4	5	6	7
4.	est facile à comprendre.	1	2	3	4	5	6	7
5.	démontre que les problèmes doivent devenir chroniques avant que de passer à l'action.	1	2	3	4	5	6	7
6.	est sympathique et accessible.	1	2	3	4	5	6	7
7.	fait le suivi de toutes les erreurs.	1	2	3	4	5	6	7
8.	exprime en termes précis la responsabilité de chacun dans l'atteinte des cibles de rendement.	1	2	3	4	5	6	7
9.	attend que les choses aillent mal avant d'agir.	1	2	3	4	5	6	7

10.	met en œuvre les suggestions des employés sous sa responsabilité.	1	2	3	4	5	6	7
11.	se montre non-disponible lorsque l'on a besoin de lui (d'elle).	1	2	3	4	5	6	7
12.	attire mon attention sur les manquements au respect des normes.	1	2	3	4	5	6	7
13.	rend les employés sous sa responsabilité à l'aise lorsqu'il leur parle.	1	2	3	4	5	6	7
14.	donne un avis préalable sur les changements.	1	2	3	4	5	6	7
15.	tarde à répondre à des questions urgentes.	1	2	3	4	5	6	7
16.	s'occupe du bien-être personnel des membres du groupe.	1	2	3	4	5	6	7
17.	évite de prendre des décisions.	1	2	3	4	5	6	7
18.	apporte de l'aide aux autres en échange de leurs efforts.	1	2	3	4	5	6	7
19.	croit fermement qu'il est inutile de tenter de réparer ce qui n'est pas cassé.	1	2	3	4	5	6	7
20.	explique clairement ce que l'on peut s'attendre à recevoir lorsqu'on atteint les objectifs de rendement.	1	2	3	4	5	6	7
21.	exprime sa satisfaction lorsque les autres répondent aux attentes.	1	2	3	4	5	6	7
22.	concentre toute son attention sur le traitement des erreurs, des plaintes et des échecs.	1	2	3	4	5	6	7
23.	évite d'intervenir jusqu'à ce que les problèmes deviennent sérieux.	1	2	3	4	5	6	7

Section 4 : Climats de travail

4.1 VALORISATION DES EFFORTS

Les énoncés suivants portent sur la manière dont vous percevez les modes de fonctionnement en vigueur dans l'ensemble de votre bibliothèque. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés ci-dessous.

		Très en désaccord				Très en accord			
		1	2	3	4	5	6	7	
1.	Ici, les employés désirent toujours se surpasser jusqu'au maximum de leur capacité.	1	2	3	4	5	6	7	
2.	Les employés sont enthousiastes par rapport à leur emploi.	1	2	3	4	5	6	7	
3.	Ici, les employés s'en sortent en produisant le moins possible.	1	2	3	4	5	6	7	
4.	Les employés sont prêts à fournir un effort spécial pour faire un bon travail.	1	2	3	4	5	6	7	
5.	Ici, les employés ne fournissent pas plus d'effort dans leur travail que nécessaire.	1	2	3	4	5	6	7	
6.	On pourrait économiser du temps et de l'argent si l'organisation du travail était meilleure.	1	2	3	4	5	6	7	
7.	Les choses pourraient être beaucoup plus efficaces si les employés arrêtaient de trop réfléchir.	1	2	3	4	5	6	7	
8.	Une mauvaise planification se traduit souvent par un échec dans l'atteinte des objectifs.	1	2	3	4	5	6	7	

9.	La productivité s'améliorerait si l'organisation et la planification des tâches étaient meilleures.	1	2	3	4	5	6	7
4.2 IMPORTANCE DES RÈGLES								
Les énoncés suivants portent sur la manière dont vous percevez les modes de fonctionnement en vigueur dans l'ensemble de votre bibliothèque. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés ci-dessous.		Très en désaccord			accord			Très en
1.	Ici, le respect des règles est considéré comme extrêmement important.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Les employés peuvent ignorer les procédures et les règles formelles si cela permet de mener à bien leurs tâches.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Tout doit être fait dans les règles.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Ici, il n'est pas nécessaire de suivre les procédures à la lettre.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ici, personne n'est très contrarié si les gens enfreignent les règles.	1	2	3	4	5	6	7
6.	La direction de ma bibliothèque aime s'en tenir à des façons de faire établies et traditionnelles.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Les façons de faire de cette bibliothèque n'ont jamais vraiment changé.	1	2	3	4	5	6	7
8.	La direction de ma bibliothèque n'est pas portée à essayer de nouvelles idées.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Ici, les changements aux façons de faire sont apportés très lentement.	1	2	3	4	5	6	7
4.3 COMMUNICATION								
Les énoncés suivants portent sur la manière dont vous percevez les modes de fonctionnement en vigueur dans l'ensemble de votre bibliothèque. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés ci-dessous.		Très en désaccord			accord			Très en
1.	La direction de ma bibliothèque fait participer les gens lorsqu'elle prend des décisions qui les touchent.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Les changements sont faits sans parler aux employés qui les subissent.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Les employés n'ont rien à dire dans les décisions qui touchent leur travail.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Les employés ont l'impression que les décisions sont fréquemment prises à leur insu.	1	2	3	4	5	6	7
5.	L'information est communiquée à grande échelle.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ici, il y a souvent des bris dans la communication.	1	2	3	4	5	6	7
4.4 DÉVELOPPEMENT								
Les énoncés suivants portent sur la manière dont vous percevez les modes de fonctionnement en vigueur dans l'ensemble de votre bibliothèque. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés ci-dessous.		Très en désaccord			accord			Très en
1.	Les employés ne sont pas formés adéquatement lorsqu'un nouveau programme est mis en place ou qu'un nouvel équipement est installé.	1	2	3	4	5	6	7

2.	Les employés reçoivent une formation suffisante sur l'utilisation d'un nouvel équipement ou la mise en œuvre d'un nouveau programme.	1	2	3	4	5	6	7
3.	La bibliothèque donne aux employés seulement la quantité minimale de formation dont ils ont besoin pour faire leur travail.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Les gens sont fortement encouragés à perfectionner leurs compétences.	1	2	3	4	5	6	7
4.5 QUALITÉ DE SERVICE								
Les énoncés suivants portent sur la manière dont vous percevez les modes de fonctionnement en vigueur dans l'ensemble de votre bibliothèque. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés ci-dessous.								
		Très en désaccord			Très en accord			
1.	Les employés de la bibliothèque possèdent toutes les connaissances professionnelles et compétences afin d'offrir un service de qualité supérieure.	1	2	3	4	5	6	7
2.	La direction de ma bibliothèque déploie tous les efforts nécessaires pour mesurer et surveiller la qualité du service dans la bibliothèque.	1	2	3	4	5	6	7
3.	La direction de ma bibliothèque reconnaît et récompense les employés qui offrent un service de qualité supérieure.	1	2	3	4	5	6	7
4.	La qualité globale du service fourni par la bibliothèque est excellente.	1	2	3	4	5	6	7
5.	La direction de la bibliothèque fait preuve d'un leadership hors pair pour soutenir les efforts en matière de prestation d'un service de qualité.	1	2	3	4	5	6	7
6.	La direction de la bibliothèque communique avec les employés et avec les clients de façon efficace.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Les employés possèdent tous les outils, technologies et autres ressources pour les soutenir dans la prestation d'un service de qualité supérieure.	1	2	3	4	5	6	7

Section 5 : DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES	
12.	Quel est votre sexe? Homme-----1 Femme-----2
13.	Quel est votre âge? _____ ans
14.	Quel est votre degré de scolarité ? Secondaire----- 1 Collégial ----- 2 Universitaire----- 3 Autre, précisez : _____
15.	Depuis combien d'années travaillez-vous pour le réseau des Bibliothèques de Laval? _____ années _____ mois
16.	Depuis combien d'années travaillez-vous dans la bibliothèque? _____ années _____ mois
17.	Quel est votre statut d'emploi ? Permanent -----1

	Temporaire (ex. : réserviste) ----- 2 En probation -----3
18. Quel est votre contrat de travail ?	Temps plein----- 1 Temps partiel - indiquez le nombre d'heure exact _____
19. Quel est votre titre d'emploi ?	Technicien en documentation----- 1 Préposé aux prêts -----2

ANNEXE D

QUESTIONNAIRE – ÉQUIPE D'ENCADREMENT

À l'équipe d'encadrement de la bibliothèque,

Bienvenue sur la plateforme créée par les chercheurs de l'ESG-UQAM. Cette plateforme abrite une série de questions portant sur les comportements des employés de la bibliothèque dont vous êtes responsables.

Notre équipe de recherche associera votre évaluation aux réponses offertes par les employés dans le sondage qui leur est dédié. Notre démarche de recherche a pour objectif de préciser les conditions de travail qui sont propices à la motivation et à l'adoption de comportements qui satisfont les usagers de votre bibliothèque.

Nous vous rappelons que vos réponses à ces questions sont confidentielles. Seuls les chercheurs de l'ESG-UQAM y auront accès, et ils s'engagent à ne pas divulguer d'informations sur vos réponses au questionnaire.

Pour toute question relative à la recherche menée par les chercheurs de l'ESG-UQAM, vous pouvez communiquer avec l'une des personnes suivantes :
simard.gilles@uqam.ca; bentein.kathleen@uqam.ca.

Pour toute question relative à l'utilisation de la plateforme, nous vous invitons à contacter XXX au XXX.

Merci beaucoup du temps que vous consacrerez à ce questionnaire !

Les chercheurs de l'ESG-UQAM
Kathleen Bentein
Sylvie Guerrero
Marie-Ève Lapalme
Gilles Simard

Les énoncés suivants visent à évaluer les comportements de performance de vos employés. En utilisant l'échelle ci-dessous, évaluez pour chacun des employés, dans quelle mesure il/elle adopte les comportements suivants.

Nom de l'employé : _____

Jamais = 1 à toujours = 7

Dans quelle mesure cet employé :...

1. aide les citoyens à atteindre leurs objectifs
2. essaie d'atteindre ses objectifs professionnels en satisfaisant les citoyens
3. discute avec ses collègues des problèmes internes devant les citoyens
4. agit en fonction de l'intérêt des citoyens plutôt qu'en son intérêt personnel
5. fait part de ses critiques aux citoyens sur le fonctionnement de la bibliothèque ou les changements en cours
6. invite les citoyens à discuter de leurs besoins avec lui/elle
7. présente positivement la bibliothèque ou les changements en cours lorsque les citoyens en font la critique
8. offre le document ou service qui convient le mieux au besoin du citoyen
9. tend à dramatiser dès qu'une difficulté survient avec un citoyen
10. tente de découvrir quel type de document ou service conviendrait le mieux au citoyen
11. répond aux questions d'un citoyen aussi correctement que possible
12. fait souvent des montagnes avec des petits problèmes rencontrés avec les citoyens
13. propose un document ou service qui répond aux attentes du citoyen
14. accompagne le citoyen afin de l'aider à faire un bon choix
15. voit toujours les aspects négatifs de sa relation avec les citoyens

Même si cela n'est pas requis dans sa tâche, cet employé...

16. aide les autres employés qui sont débordés à bien servir les citoyens
17. vient en aide volontairement aux employés qui ont des difficultés avec un citoyen
18. aide les autres employés afin d'offrir un meilleur service aux citoyens

ANNEXE E

RÉSULTATS DES ANALYSES DE FIABILITÉ

Reliability

Scale: ALL VARIABLES – Entraide

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	109	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.923	3

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
RELIABILITY  
  /VARIABLES=OCB16 OCB17 OCB18  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES- Prestation de service

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	109	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.873	3

```

DATASET ACTIVATE DataSet1.
RELIABILITY
  /VARIABLES=S1_1_A2_1, S1_1_A4_1, S1_1_A7_1, S1_1_A9_1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES – Motivation prosociale

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	109	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	4

```

DATASET ACTIVATE DataSet1.
RELIABILITY
  /VARIABLES=S2_4_A1_1, S2_4_A2_1, S2_4_A3_1, S2_4_A4_1, S2_4_A5_1,
S2_4_A6_1, S2_4_A7_1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES – incivilité collègues

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	109	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.905	7

```

DATASET ACTIVATE DataSet1.
RELIABILITY
  /VARIABLES=S2_1_A1_1, S2_1_A2_1, S2_1_A4_1, S2_1_A5_1, S2_1_A6_1,
S2_1_A7_1, S2_1_A8_1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES- incivilité clients

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	109	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	7

ANNEXE F

RÉSULTATS DES RÉGRESSIONS MULTIPLES

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CMOTproS, Cincivcoll, SMEAN(GENRE) , SMEAN(Ancvrai) , Cincivclient, SMEAN(VAR00 002) ^b	.	Enter
2	inccollXMOT, incclienXMOT ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: OCBcitF

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.378 ^a	.143	.093	1.07414
2	.397 ^b	.157	.090	1.07568

a. Predictors: (Constant), CMOTproS, Cincivcoll, SMEAN(GENRE), SMEAN(Ancvrai), Cincivclient, SMEAN(VAR00002)

b. Predictors: (Constant), CMOTproS, Cincivcoll, SMEAN(GENRE), SMEAN(Ancvrai), Cincivclient, SMEAN(VAR00002), inccollXMOT, incclienXMOT

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.625	6	3.271	2.835	.014 ^b
	Residual	117.686	102	1.154		
	Total	137.311	108			
2	Regression	21.602	8	2.700	2.334	.024 ^c
	Residual	115.709	100	1.157		
	Total	137.311	108			

a. Dependent Variable: OCBcitF

b. Predictors: (Constant), CMOTproS, Cincivcoll, SMEAN(GENRE), SMEAN(Ancvrai), Cincivclient, SMEAN(VAR00002)

c. Predictors: (Constant), CMOTproS, Cincivcoll, SMEAN(GENRE), SMEAN(Ancvrai), Cincivclient, SMEAN(VAR00002), inccollXMOT, incclienXMOT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.532	.528		10.479	.000
	SMEAN(GENRE)	-.093	.277	-.033	-.336	.738
	SMEAN(VAR00002)	.009	.008	.117	1.183	.240
	SMEAN(Ancvrai)	-.035	.018	-.182	-1.958	.053
	Cincivcoll	-.153	.093	-.161	-1.656	.101
	Cincivclient	.029	.086	.032	.335	.738
	CMOTproS	.265	.088	.278	3.008	.003
2	(Constant)	5.495	.530		10.372	.000
	SMEAN(GENRE)	-.066	.278	-.023	-.237	.813
	SMEAN(VAR00002)	.009	.008	.118	1.189	.237
	SMEAN(Ancvrai)	-.033	.018	-.172	-1.835	.069
	Cincivcoll	-.148	.093	-.156	-1.597	.113
	Cincivclient	.020	.089	.022	.222	.825
	CMOTproS	.258	.088	.271	2.920	.004
	inccollXMOT	-.101	.080	-.122	-1.265	.209
	incclienXMOT	.047	.076	.061	.620	.537

a. Dependent Variable: OCBcitF

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial	Collinearity
					Correlation	Statistics Tolerance
1	inccollXMOT	-.107 ^b	-1.154	.251	-.114	.968
	incclienXMOT	.032 ^b	.329	.743	.033	.909

a. Dependent Variable: OCBcitF

b. Predictors in the Model: (Constant), CMOTproS, Cincivcoll, SMEAN(GENRE), SMEAN(Ancvrai), Cincivclient, SMEAN(VAR00002)

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CMOTproS, Cincivcoll, SMEAN(GENRE), SMEAN(Ancvrai), Cincivclient, SMEAN(VAR00002) ^b	.	Enter
2	inccollXMOT, incclienXMOT ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: OCBcoll

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.449 ^a	.202	.155	1.21983
2	.469 ^b	.220	.157	1.21807

a. Predictors: (Constant), CMOTproS, Cincivcoll, SMEAN(GENRE), SMEAN(Ancvrai), Cincivclient, SMEAN(VAR00002)

b. Predictors: (Constant), CMOTproS, Cincivcoll, SMEAN(GENRE),
SMEAN(Ancvrai), Cincivclient, SMEAN(VAR00002), inccollXMOT,
incclienXMOT

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.341	6	6.390	4.295	.001 ^b
	Residual	151.773	102	1.488		
	Total	190.114	108			
2	Regression	41.745	8	5.218	3.517	.001 ^c
	Residual	148.369	100	1.484		
	Total	190.114	108			

a. Dependent Variable: OCBcoll

b. Predictors: (Constant), CMOTproS, Cincivcoll, SMEAN(GENRE), SMEAN(Ancvrai), Cincivclient,
SMEAN(VAR00002)

c. Predictors: (Constant), CMOTproS, Cincivcoll, SMEAN(GENRE), SMEAN(Ancvrai), Cincivclient,
SMEAN(VAR00002), inccollXMOT, incclienXMOT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.532	.528		10.479	.000
	SMEAN(GENRE)	-.093	.277	-.033	-.336	.738
	SMEAN(VAR00002)	.009	.008	.117	1.183	.240
	SMEAN(Ancvrai)	-.035	.018	-.182	-1.958	.053
	Cincivcoll	-.153	.093	-.161	-1.656	.101
	Cincivclient	.029	.086	.032	.335	.738
	CMOTproS	.265	.088	.278	3.008	.003
2	(Constant)	5.495	.530		10.372	.000
	SMEAN(GENRE)	-.066	.278	-.023	-.237	.813

SMEAN(VAR00002)	.009	.008	.118	1.189	.237
SMEAN(Ancvrai)	-.033	.018	-.172	-1.835	.069
Cincivcoll	-.148	.093	-.156	-1.597	.113
Cincivclient	.020	.089	.022	.222	.825
CMOTproS	.258	.088	.271	2.920	.004
inccollXMOT	-.101	.080	-.122	-1.265	.209
incclienXMOT	.047	.076	.061	.620	.537

a. Dependent Variable: OCBcoll

Excluded Variables ^a						
					Partial	Collinearity
Model		Beta In	t	Sig.	Correlation	Statistics
						Tolerance
1	inccollXMOT	-.132 ^b	-1.479	.142	-.146	.968
	incclienXMOT	.000 ^b	-.004	.997	.000	.909

a. Dependent Variable: OCBcoll

b. Predictors in the Model: (Constant), CMOTproS, Cincivcoll, SMEAN(GENRE), SMEAN(Ancvrai), Cincivclient, SMEAN(VAR00002)

BIBLIOGRAPHIE

- Ajar, D., Dassa, C. et Gougeon, H. (1983). L'échantillonnage et le problème de la validité externe de la recherche en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 21(3). doi: 10.7202/900396ar
- Alonso, P. et Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Alshehry, A. S., Alquwez, N., Almazan, J., Namis, I. M., Moreno-Lacalle, R.C. et Cruz, J. P. (2019). Workplace incivility and its influence on professional quality of life among nurses from multicultural background: A cross-sectional study. *Journal of Clinical nursing*, 28(13-14), 2553–2564.
- Andersson, L. M. et Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- American Psychological Association. (2020). *APA Dictionnary of Psychology*. Récupéré de <https://dictionary.apa.org/>
- Aquino, K. et Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60, 717-741.
- Arnold, K.A. et Walsh, M.M. (2015). Customer incivility and employee well-being: testing the moderating effects of meaning, perspective taking and transformational leadership. *Work Stress*, 29(4), 362–378. doi: 10.1080/02678373.2015.1075234
- Association des bibliothèques publiques du Québec. (2017). *Le documentaire « le 3e lieu : les bibliothèques publiques », de la réalisatrice Martine Forand maintenant disponible*. Récupéré le 12 décembre 2017 de <http://www.abpq.ca/fr/le-documentaire-le-3e-lieu-les-bibliotheques-publiques-de-la-realisatrice-martine-forand-maintenant>
- Bakker, A.B. (2015). A job demands-resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732.

Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. Dans P. Y. Chen et C. L. Cooper (dir.), *Wellbeing : a complete reference guide Volume III Work and Wellbeing* (p. 37-64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell

Baron, R. A. (2004). Workplace aggression and violence: Insights from basic research. Dans R. W. Griffin et A. M. O’Leary-Kelly (dir.), *The dark side of organizational behavior* (p. 23–61). San Francisco: Jossey-Bass.

Barrick, M. R. et Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32.

Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic? Dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in experimental social psychology* (p. 65-122). New York, NY: Academic Press.

Batson, C. D. (1994). Why act for the public good? Four answers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 603-610.

Batson, C. D. (1998). Altruism and prosocial behavior. Dans D. T. Gilbert, S. T. Fiske et G. Lindzey (dir.), *The handbook of social psychology* (p. 282-316). New York: McGraw-Hill.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (4^e éd., p. 261-296). Paris: Dunod.

Bayne, A. M. (2015). Relationships between incivility and physical health: The mediating effect of sleep and moderating effects of hostile attribution bias and rumination in a sample of nurses (Mémoire de Maîtrise). Bowling Green State University. Récupéré de <https://etd.ohiolink.edu/>

Beattie, L. et Griffin, B. (2014). Day-level fluctuations in stress and engagement in response to workplace incivility: A diary study. *Work & Stress*, 28(2), 124-142. doi:10.1080/02678373.2014.898712

Bentein, K. (2017). ORH8405- Méthodologie de la recherche en GRH. [Diapositives séance 2]. Université du Québec à Montréal, Département d’organisation et ressources humaines.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Blau, G. et Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595-614.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J. et LePine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100, 56–74.
- Bolino, M.C. et Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *The Academy of Management Annals*, 10, 299-670. doi:10.1080/19416520.2016.1153260
- Bolino, M. C. et Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90, 740–748.
- Bono, J. E. et Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia, S., et Tang, R. L. (2010). Breach begets breach: Trickle-down effects of psychological contract breach on customer service. *Journal of Management*, 36(6), 1578-1607.
- Brewer, G. A. (2003). Building Social Capital: Civic Attitudes and Behavior of Public Servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, 5-25.
- Brewer, G.A. et Selden, S.C. (1998). Whistle-blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 413-439.
- Brief, A. et Motowildo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviours. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Bulletin des bibliothèques de France. (2017). *Consulter*. Récupéré le 12 décembre 2017 de <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0057-001>

- Bureau, J. S., Gagné, M., Morin A. J. S. et Mageau G. A. (2017). Transformational Leadership and Incivility: A Multilevel and Longitudinal Test. *Journal of Interpersonal Violence*, 1–26. doi: 10.1177/0886260517734219
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55, 851–875.
- Campana, K.L. et Hammoud, S. (2015). Incivility From Patients and Their Families: Can Organisational Justice Protect Nurses From Burnout? *Journal of Nursing Management*, 23(6), 716-725.
- CBPQ. (2017). *La profession*. Récupéré le 12 décembre 2017 de <https://cbpq.qc.ca/informations/la-profession>
- Caniëls, M. C.J. Chiocchio, F. et Van Loon, N. P.A.A. (2019). Collaboration in project teams: The role of mastery and performance climates. *International Journal of Project Management*, 37, 1-13.
- Castanheira, F., Chambel, M. J., Lopes, S. et Oliveira-Cruz, F. (2016). Relational job characteristics and work Engagement: Mediation by prosocial motivation. *Military Psychology*, 28(4), 226-240. doi: 10.1037/mil0000116
- Chatman, J. A. et Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40, 423-443.
- Cho, M., Bonn, M.A., Han, S.J. et Lee, K.H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888-2912.
- Cohen, J., Cohen P., West, S. G. et Aiken, L. S. (2002). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3^e éd.). Hove: Psychology Press.
- Comrey, A. L. (1973). *A first course in factor analysis*. New York: Academic Press.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. et Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Cook, K. S. et Emerson, R. M. (1978). Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, 43, 721-739. doi: 10.2307/2094546

- Cooke, D. K. Brant, K. K. et Woods, J.M. (2019). The role of public service motivation in employee work engagement: a test of the job demands-resources model. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 765-775.
doi:10.1080/01900692.2018.1517265
- Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M., Catley, B., Bentley, T. et Trenberth, L. (2013). Neutralizing workplace bullying: The buffering effects of contextual factors. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 384–407.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. et Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64-80.
- Costa, P. T. Jr., McCrae, R. R. et Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12, 887-898.
- Cropanzano, R. et Byrne, Z. S. (2000). Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship. Dans M. Van Vugt, T. Tyler et A. Biel (dir.), *Collective problems in modern society: Dilemmas and solution*, (p. 42-161). London: Routledge.
- Cropanzano, R., Chrobot-Mason, D., Rupp, D. E. et Prehar, C. 2004. Accounting for corporate injustice. *Human Resource Management Review*, 14, 107-133.
- Cropanzano, R. et Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R. et Rupp, D. E. (2008). Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. Dans S. W. Gilliland, D. D. Steiner et D. P. Skarlicki (dir.), *Justice, morality, and social responsibility* (p. 63–99). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Csikszentmihalyi, M. et Csikszentmihalyi, I. S. (dir.). (1988). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. New York: Cambridge University Press.
- Davenport, N. D., Schwartz, R. D. et Elliott, G. P. (2002). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. Ashland, OH : BookMasters.

Debenedetti, A. et Gomez, P. (2006). La théorie de la rumination : état de l'art et perspectives de recherche en comportement du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 21(1), 1-15.

De Cremer, V. et P. A. M. (2001). Why Prosocials Exhibit Greater Cooperation than Proselfs: The Roles of Social Responsibility and Reciprocity. *European Journal of Personality*, 15, 5-18. doi 10.1002/per.418

De Dreu, C. K. W. et Nauta, A. (2009). Self-Interest and Other-Orientation in Organizational Behavior: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913–926.

De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R. et Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889-905.

Demerouti, E. et Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources Model: Challenges for Future Research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

Demsky, C. A., Fritz, C., Hammer, L. B. et Black, A. E. (2019). Workplace Incivility and Employee Sleep: The Role of Rumination and Recovery Experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(2), 228-240.

Deng, H., Coyle-Shapiro, J., et Yang, Q. (2018). Beyond reciprocity: A conservation of resources view on the effects of psychological contract violation on third parties. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 561.

Dion, E. (2015). *L'incivilité et les comportements prosociaux : leur influence sur la satisfaction, la performance et la santé mentale des travailleurs* (Thèse de doctorat). Université de Moncton. Récupéré de ProQuest Dissertation & Theses. (10586685)

Dormann, C. et Zapf, D. (1999). Social support, social stressors, and depression: Testing for main and moderating effects with structural equations in a 3-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 874 – 884.

- Dormann, C. et Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 61–82.
- Doshy, P.V. et Wang, J. (2014). Workplace Incivility: What Do Targets Say About It? *American Journal of Management*, 14(1-2), 30-42.
- Dudendöffer S. et Dormann, C. (2013). Customer-related social stressors and service providers' affective reactions. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 520–539.
- Dudendöffer S. et Dormann, C. (2015). Customer-related social stressors: Meaning and consequences across service jobs. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 165-181.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Esslimani, B. et Igalens, J. (2008). Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle. *Revue de gestion des ressources humaines*, 68(2), 17-29.
- Estes, B. et Wang, J. (2008). Integrative literature review: Workplace incivility: Impacts on individual and organizational performance. *Human Resource Development Review*, 7(2), 218–240.
- Esteve, M., Urbig, D., van Witteloostuijn, A. et Boyne, G. (2016). Prosocial Behavior and Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 76, 177-187. doi: 10.1111/puar.12480
- Eva, N., Newman, A., Zhou, A. J. et Zhou, S. S. (2020). The relationship between ethical leadership and employees' internal and external community citizenship behaviors: the mediating role of prosocial motivation. *Personnel Review*, 49(2), 636-352. doi: 10.1108/PR-01-2019-0019
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C. et Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299. doi: 10.1037/1082-989X.4.3.272
- Foa, U.G. et Foa, E.B. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. Dans K.J. Gergen, M.S. Greenberg et R.H. Willis (dir.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (p. 77-94). New York : Plenum Press.

Frank, S. A. et Lewis, G. B. (2004). Government employees: Working Hard or Hardly Working? *American Review of Public Administration*, 34, 36-51. doi: 10.1177/0275074003258823

Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Gayet-Viaud, C., Jolivet, A., Zagrodzki, M., Phan, M. et Dey, M. (2014). Les incivilités dans les bibliothèques de la Ville de Paris : Rapport d'enquête (Rapport de recherche). Centre de recherches sociologiques sur le droit et les Institutions Pénales (CESDIP). Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02447246/document>

Gebauer, J. E., Riketta, M., Broemer, P. et Maio, G. R. (2008). Pleasure and pressure based prosocial motivation: Divergent relations to subjective well-being. *Journal of Research in Personality*, 42(2), 399-420.

Gino, F. et Pierce, L. (2010). Robin Hood under the hood: Wealth-based discrimination in illicit customer help. *Organization Science*, 21(6), 1176-1194.

Giumetti, G. W., McKibben, E. S., Hatfield, A. L., Schroeder, A. N. et Kowalski, R. M. (2012). Cyber incivility @ work: The new age of interpersonal deviance. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(3), 148-154. doi:10.1089/cyber.2011.0336

Glasø, L., Løkke Vie, T., Rotness-Holmdal, G. et Einarsen, S. (2011). An application of affective theory to workplace bullying. *European Psychologist*, 16- 198-208.

Glendenning, P. M. (2001). Workplace bullying: Curing the cancer of the American workplace. *Public Personnel Management*, 30(3), 269-287.

Gonthier, G. (2002). Rude awakenings: Overcoming the civility crisis in the workplace. Chicago: Dearborn Trade.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.

Grant, A. M. (2008a). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 48–58.

Grant, A. M. (2008b). Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service. *International Public Management Journal*, 11, 48–66. doi:10.1080/10967490801887905.

Grant, A. M. (2008c). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93, 108–124.

Grant, A. M. et Berg, J. M. (2011). Prosocial motivation at work: When, why, and how making a difference makes a difference. Dans K. Cameron et G. Spreitzer (dir.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press

Grant, A. M. et Berry, J. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54, 73–96.

Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D. et Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 53–67.

Grant, A. M. et Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900–912.

Grant, A. M., Parker, S. K. et Collins, C. G. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62, 31–55.

Grant, A. M. et Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927–944.

Graziano, W. G., Habashi, M. M., Sheese, B. E. et Tobin, R. M. (2007). Agreeableness, empathy, and helping: A person X situation perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 583–599.

Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. Dans M. D. Dunnette et L. M. Hough (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2^e éd., p. 199–267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, (2), 250–279.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. et Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5^e éd.). New Jersey : Prentice Hall.

Halbesleben J. R. et Bowler W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 93–106.

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C. et Westman M. (2014). Getting to the “COR”: understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.

Han, S. J., A. Bonn, M. et Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106.

Harris, K. J., Harvey, P. et Kacmar, M. (2009). Do social stressors impact everyone equally? An examination of the moderating impact of core self-evaluations. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 153–164. doi: 10.1007/s10869-009-9096-2

Henry, J., Eshleman, J., Croxton, R. et Moniz, R. (2018). Incivility and Dysfunction in the Library Workplace: Perceptions and Feedback from the Field. *Journal of Library Administration*, 58(2), 128-152. doi: 10.1080/01930826.2017.1412708

Henkel, A. P., Boergershausen, J., Rafaeli, A. et Lemmink, J. (2017). The Social Dimension of Service Interactions: Observer Reactions to Customer Incivility. *Journal of Service Research*, 20(2), 120-134.

Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., ... Sivanathan, N. (2007). Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228–238.

Hershcovis, M. S. et Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 24–44.

Hickey, R. (2014). *Prosocial Motivation, Stress and Burnout among Direct Support Workers*. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 27(2), 134–14.

Ho, V. T. (2005). *Social influence on evaluations of psychological contract fulfillment*. *Academy of Management Review*, 30, 113–128.

Hobfoll, S. E. (1988). *The series in health psychology and behavioral medicine. The ecology of stress*. Washington, D.C : Hemisphere Publishing Corp.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J-P. et Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resource sand Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.

Hobfoll, S. E. et Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. Dans R. T. Golembiewski (dir.), *Handbook of organization behavior* (p. 41–60). New York: Marcel Dekker

Holm, K., Torkelson, E. et Bäckström, M. (2015). Models of workplace incivility: The relationships to instigated incivility and negative out-comes. *BioMed Research International*, 2015.

Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M. et 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.
doi:10.1080/02678373.2016.1175524

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6). 597–606.

Hur, W-M. Kim, B-S. et Park, S-J. (2015). The relationship between coworker incivility, emotional exhaustion, and organizational outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(6), 701–712.

Hur, W-M., Moon, T. W. et Han, S-J. (2015). The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory a and Practice*, 25(4), 394-413.

Jarry, S. (2015). *Violence et incivilité des usagers en bibliothèque municipale: perceptions, causes, solutions* (Mémoire d'études). Université de Lyon, École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques. Récupéré de <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65122-violence-et-incivilete-des-usagers-en-bibliotheque-municipale-perceptions-causes-solutions.pdf>

Johnson, P. R. et Indvik, J. (2001). Rudeness at work: Impulse over restraint. *Public Personnel Management*, 30(4), 457-466.

Kao, F-H., Cheng, B-S., Kuo, C-C. et Huang, M-P. (2014). Stressors, withdrawal, and sabotage in frontline employees: The moderating effects of caring and service climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 755–780.

Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. et Barling, J. (2005). Poor leadership. Dans J. Barling, E. K. Kelloway et M. R. Frone (dir.), *Handbook of workplace stress* (p. 89-112). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Kherri, A. (2013). Statistique de gestion. [Support pédagogique séance 2]. École des Hautes Études Commerciales Alger. Récupéré le 5 novembre 2017 au file:///Users/kimberleypichette/Downloads/02_Echantillonnage.pdf

Kim, E. et Glomb, T. M. (2010). Get smarty pants: Cognitive ability, personality, and victimization. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 889–901

Konovsky, M. A. et Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.

Konovsky, M. A. et Pugh, S.D. (1994). Citizenship and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.

Kowalski R. M., Toth, A. et Morgan, M. (2018). Bullying and cyberbullying in adulthood and the workplace. *The Journal of Social Psychology*, 158, 64-81. doi:10.1080/00224545.2017.1302402

Lalonde, C. et Larin, V. (2016, 19 avril). Du livre au lieu. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/lire/468509/bibliotheques-du-livre-au-lieu>

- Latham, G. P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., et Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866. doi: 10.1177/0149206307307635
- Lebel, R. D. et Patil, S. V. (2018). Proactivity Despite Discouraging Supervisors: The Powerful Role of Prosocial Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 724-737.
- Lee, J. et Jensen, J. M. (2014). The Effects of Active Constructive and Passive Corrective Leadership on Workplace Incivility and the Mediating Role of Fairness Perceptions. *Group & Organization Management*, 39(4), 416-443. doi: 10.1177/1059601114543182
- Levine, E. E. et Schweitzer, M. E. (2015). Prosocial lies: When deception breeds trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 88–106.
- Lévi-Strauss C. (1949). *Les structures élémentaires de la parenté*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Lewis, P. S. et Malecha, A. (2011). The Impact of workplace incivility on the work environment, manager skill, and productivity. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 41, 41–47.
- Lim, S. et Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 483-496.
- Lim, S., Cortina, L. M. et Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 95–107. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.95
- Lim, S. et Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 65–111.
- Liu, W., Chi, S.-C., Friedman, R. et Tsai, M.-H. (2009). Explaining incivility in the workplace: The effects of personality and culture. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(2), 164-184.

- Liu, W., Zhou, Z. E et Xuan Che, X. (2018). Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout: the Moderating Role of Affective Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 657-669.
- Malinowski, B. (1922). Ethnology and the Study of Society. *Economica*, (6), 208-219. doi:10.2307/2548314
- Manegold, J. G. (2014). *Negative social exchange among coworkers: Examining a multilevel process model of incivility* (Thèse de doctorat). The University of Texas at Arlington. Récupéré de ProQuest Dissertation & Theses. (UMI3639676)
- McNeely, B. L. et Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836–844.
- Meglino, B. M. et Korsgaard, M. A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946-959.
- Meier, L. L. et Semmer, N. K. (2013). Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility: A moderated mediation model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 461–475.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S. et Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132(3), 327-353. doi:10.1037/0033-2909.132.3.327
- Mérette, G. (2014). *L'habilitation psychologique et la fréquence des conduites d'incivilité organisationnelle autorévélées* (Thèse de doctorat). Université de Sherbrooke. Récupéré d'Archipel, l'archive des publications électroniques de l'UQAM
- Milam, A. C., Spitzmueller, C. et Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 58–69.
- Miller, D. T. (1999). The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54(12), 1053-1060.

- Miner-Rubino, K. et Cortina, L. M. (2007). Beyond targets: Consequences of vicarious exposure to misogyny at work. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1254–1269. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1254
- Miner, K. N., Smittick, A. L., He, Y. et Costa, P. L. (2019). Organizations Behaving Badly: Antecedents and Consequences of Uncivil Workplace Environments. *The Journal of Psychology*, 153(5), 528-554. doi: 10.1080/00223980.2019.1578191
- Mitchell, T. R. et Daniels, D. (2003). Motivation. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen et R. J. Klimoski (dir.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (p. 225–254). New York : John Wiley & Sons Inc.
- Molm, L. D., Takahashi, N. et Peterson, G. 2000. Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1396-1427.
- Morgeson, F. P. et Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of prosocial rule breaking. *Journal of Management*, 32, 5–28.
- Moulette, P. et Roques, O. (2014). Gérer les compétences spécifiques pour préserver le capital immatériel : l'illettrisme en entreprise dans la théorie de la conservation des ressources. *Management International*, 18(3), 96-105.
- Nesje, K. (2015). Nursing students' prosocial motivation: does it predict professional commitment and involvement in the job? *Journal of Advanced Nursing*, 71, 115–125. doi: 10.1111/jan.12456
- Oakley, B., Knafo, A., Madhavan, G. et Wilson, D. S. (2011). *Pathological altruism*. Oxford: Oxford University Press.
- Oldenburg, O. (1989). The great good place: cafés, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day. New York: Paragon House.
- Oury, A. (2017, 21 juin). Entrevue avec Amandine Jacquet. Bibliothèques : le troisième lieu “consiste à privilégier la relation humaine. ActuaLitté. Récupéré de

<https://www.actualitte.com/article/interviews/bibliotheques-le-troisieme-lieu-consiste-a-privilegier-la-relation-humaine/83397>

Pandey, S. J., Wright, B. E. et Moynihan, D. P. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal*, 11, 89-108.

Park, Y. et Haun, V. C. (2018). The long arm of email incivility: Transmitted stress to the partner and partner work withdrawal. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1268-1282.

Pearson, C. M., Andersson, L. M. et Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.

Pearson, C. M. et Porath, C. L. (2004). On incivility, its impact and directions for future research. Dans R. W. Griffin et A. M. O'Leary-Kelly (dir.), *The dark side of organizational behavior* (p. 403-425). San Francisco : Jossey-Bass.

Pearson, C. M. et Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again. *Academy of Management Executive*, 19, 7-18.

Porath, C. L. et Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39, 64-71. doi: 10.1016/j.orgdyn.2009.10.006

Porath, C. L. et Pearson C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 115-121.

Peccei, R. et Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 66-86. doi: 10.1080/095851997000000041

Penney, L. M. et Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796. doi:10.1002/job.336

Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D. et Littlepage, L. (2008). What Drives Morally Committed Citizens? A Study of Antecedents of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 68(3), 445-458.

Perry, J. L., et Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367–373.

Piccolo, R. F. et Colquitt, J. A (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role characteristics. *The Academy Management Journal*, 49(2), 327–340.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. et Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. et Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 28(3), 513–563. doi:10.1177/014920630002600307

Porath, C., MacInnis, D. et Folkes, V. (2010). Witnessing incivility among employees: Effects on consumer anger and negative inferences about companies. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 292–303. doi: 10.1086/651565

Porath, C. et Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 114–121.

Porath, C. L. et Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(S1), E326–E357.

Potipiroon, W. et Faerman, S. (2016). What difference do ethical leaders make? Exploring the mediating role of interpersonal justice and the moderating role of public service motivation. *International Public Management Journal*, 19(2), 171–207.

Potipiroon, W. et Ford, M. T. (2019). Relational costs of status: Can the relationship between supervisor incivility, perceived support, and follower outcomes be exacerbated?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 873–896.

Quenneville, N. (2007). *La théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés* (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <http://archipel.uqam.ca/id/eprint/12083>

Quinn, R. W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 610–641.

Quintin, J. (2012). Approches et démarches de la recherche en sciences de l'éducation. [Support de cours]. Université Lumière Lyon 2, Sciences de l'éducation et de la formation.

Radio-Canada. (2017). *Télé*. Récupéré le 12 décembre 2017 de <http://ici.radio-canada.ca/tele/1001-VIES/2015/episodes/362771/bibliotheques-publiques>

Rainey, H. G. et Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 1-32.

Reich, T. C., et Hershcovis, M. S. (2015). Observing Workplace Incivility. *Journal of Applied Psychology*, 100, 203–215.

Rioux, S. M. et Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.

Roberts, S. J. (2012). *Application of the stressor-emotion model of counterproductive work behavior to incivility* (Thèse de doctorat). University of Nebraska. Récupéré de ProQuest Dissertation & Theses. (UMI3503620)

Roberts, S. J., Scherer, L. L. et Bowyer, C. J. (2011). Job stress and incivility: What role does psychological capital play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449–458. doi: 10.1177/1548051811409044

Ruci, L. (2011). *Pro-social personality traits and helping motivations : using the concept of ego-depletion in distinguishing between intrinsically and extrinsically motivated helping* (Thèse de doctorat). Université de Carleton. Récupéré de Bibliothèque et Archives Canada. (978-0-494-81582-3)

Ryan, R. M. et Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749–761.

Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. Dans S. Fiske (dir.), *Annual review of psychology* (vol. 52, p. 141–166). Palo Alto, CA : Annual Reviews.

Schat, A. C. et Kelloway, E. K. (2005). Workplace Aggression. Dans J. Barling, E.K. Kelloway et M. Frone (dir.), *Handbook of Work Stress* (p. 189-218). Thousand Oaks, CA: Sage

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232.

Saxe, B. et Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.

Sakurai, K. et Jex, S. M. (2012). Coworker Incivility and Incivility Targets' Work Effort and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Role of Supervisor Social Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 150–161.

Savard, R. (2018, 25 juin). Le 3e lieu et nous, bibliothécaires. *Le Soleil*. Récupéré de <https://www.lesoleil.com/opinions/le-3e-lieu-et-nous-bibliothecaires-88cdbee9836216bbc635ab2e0fad71ad>

Schede Piatak., J. (2015). Public service motivation, prosocial behaviours, and career ambitions. *International Journal of Manpower*, 37(5), 804-821.

Schilpzand P., De Pater, I. et Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S57–S88. doi: 10.1002/job.1976

Schwartz, S. H. et Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 268-290.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (6^e éd.). New York: John Wiley & Sons.

Servet, M. (2010). Les bibliothèques troisième lieu. *Bulletin des bibliothèques de France*. Récupéré de <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0057-001>

Shamir, B., House, R. et Arthur, M., (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

Shao, D., Zhou, E., Gao, P., Long, L. et Xiong., J. (2019). Double-Edged Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Task Performance and Organizational Citizenship Behavior: Mediating by Role Ambiguity and Moderating by Prosocial Motivation. *Sustainability*, 11(8), 2271.

Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. Dans C. L. Cooper et I. Robertson (dir.), *International review of industrial and organizational psychology* (p. 25–48). New York: Wiley.

Skarlicki, D. P. et Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.

Sliter, M. T. (2012). *But we're here to help ! Positive buffers of the relationship between incivility and employee outcomes in firefighters* (Thèse de doctorat). Bowling Green State University. Récupéré de <https://etd.ohiolink.edu/>

Sliter, M., Jex, S., Wolford, K. et McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481.

Sliter, M., Sliter, K. et Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 121–139.

Sliter, M., Withrow, S., et Jex, S.M. (2015). It happened, or you thought it happened? Examining the perception of workplace incivility based on personality characteristics. *International Journal of Stress Management*, 22, 24-45.

Spector, P. E. et Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. Dans S. Fox et P. E. Spector (dir.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p.151-174). Washington, DC: American Psychological Association.

Spence Laschinger, H. K., Leiter, M., Day, A. et Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 302–311.

Statistiques Canada. *Méthodes d'échantillonnage*. Récupéré le 5 novembre 2017 de <https://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>

Stock, R. M. et Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536–552.

Stollberger, J. Las Heras, M. Rofcanin, Y. et Bosch, M. J. (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 158-171.

Taylor, S.G., Bedeian, A.G. et Kluemper, D.H. (2012). Linking workplace incivility to citizenship performance: the combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 878-893.

Taylor, S. G. et Pattie, M. W. (2014). When does ethical leadership affect workplace incivility? The moderating role of follower personality. *Business Ethics Quarterly*, 24(4), 595–616.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-191.

Tepper, B. J., Carr, J., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. et Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.

Terlecki, S. A. (2011). Exploring individual and organizational level antecedents of experienced workplace (Mémoire de Maîtrise). University of Tennessee at Chattanooga. Récupéré de ProQuest Dissertation & Theses. (UMI1492305)

Thompson, M. S. et Cooper, C. L. (2001). A rose by any other name...: A commentary on Hobfoll's Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 408–418.

Tremmel, S. et Sonnentag, S. (2017). A Sorrow Halved? A Daily Diary Study on Talking About Experienced Workplace Incivility and Next-Morning Negative Affect. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 568–583.

Triandis, H. C. (1999). Cross-cultural psychology. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 127-143. doi:10.1111/1467-839X.00029

Umphress, E. E., Bingham, J. B. et Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and

positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769–780.

Vagharseyyedin, S. A. (2015) Workplace incivility: a concept analysis. *Contemporary Nurse*, 50, 115-125. doi: 10.1080/10376178.2015.1010262

Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. Dans M. P. Zanna (dir.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 271-359). New York: Academic.

Van der Voet, J. Steijn. B. et Kuipers. B. S. (2017) What's in it for others? The relationship between prosocial motivation and commitment to change among youth care professionals. *Public Management Review*, 19(4), 443-462.

Van Dyne, L., Graham, J. et Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.

Vilatte, J.C. (2007). Méthodologie de l'enquête par questionnaire. *Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon*. Récupéré le 5 novembre 2017 au https://www.lmac-mp.fr/telecharger.php?id_doc=46

Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D. et Skarlicki, D. P. (2014). Exploring the Effects of Individual Customer Incivility Encounters on Employee Incivility: The Moderating Roles of Entity (In)civility and Negative Affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 99, 151–161. doi:10.1037/a0034350

Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D. et Skarlicki, D. P. (2017). Sticks and stones can break my bones but words can also hurt me: The relationship between customer verbal aggression and employee incivility. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 163–179. doi: 10.1037/apl0000170

Walrath, J. M., Dang, D. et Nyberg, D. (2010). Hospital RNs' experiences with disruptive behavior: A qualitative study. *Journal of Nursing Care Quality*, 25(2), 105–116.

Walsh, B. M., Lee, J., Jensen, J. M., McGonagle, A. K. et Samnani, A-K. (2018). Positive Leader Behaviors and Workplace Incivility: The Mediating Role of Perceived Norms for Respect. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 95–508.

Weingart, L. R., Bennett, R. J., et Brett, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 504–517.

Wright, T. A. et Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493.

Yamada, D. C. (2000). The phenomenon of “workplace bullying” and the need for status-blind hostile work environment protection. *Georgetown Law Journal*, 88, 475–537.

Zhou, Z. E., Meier, L. L. et Spector, P. E. (2019). The spillover effects of coworker, supervisor, and outsider workplace incivility on work-to-family conflict: A weekly diary design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 1000–1012.

Zhu, Y. et Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 373–392.