



**Culture organisationnelle et supervision abusive**

Par  
Christine Adangnito

École de Relations Industrielles  
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des arts et des sciences  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise (M.Sc.).  
en relations industrielles

Octobre, 2013

© Christine Adangnito, 2013

Université de Montréal  
Faculté des Arts et Sciences

Ce mémoire intitulé :

**Culture organisationnelle et supervision abusive**

présenté par :  
Christine Adangnito

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Émilie Genin  
Président-rapporteur

Victor Y. Haines  
Directeur de recherche

Nancy Beauregard  
Membre du jury

## Résumé

---

L'objectif principal de ce mémoire est d'identifier les antécédents organisationnels de la supervision abusive. Alors, un modèle intégrant la culture organisationnelle a été élaboré.

Les données primaires recueillies par l'Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale (l'ERTSM) auprès de 2162 employés de 63 établissements au Québec de septembre 2009 à mai 2012 ont permis de tester nos hypothèses.

Les analyses multiniveaux réalisées corroborent une relation significative entre la culture organisationnelle et la supervision abusive. Les résultats ont montré que la culture de performance est positivement reliée à la supervision abusive contrairement à la culture de relations sociales. Aussi, ces analyses révèlent que certains subordonnés seraient plus enclins à rapporter de la supervision abusive que d'autres. Enfin, d'autres caractéristiques organisationnelles comme la taille de l'établissement pourraient être associées à la supervision abusive.

Mots clés: supervision abusive, culture organisationnelle, culture de performance, culture de relations sociales, normes organisationnelles.

## **Abstract**

---

The main objective of this thesis is to identify the organizational antecedents of abusive supervision. A model incorporating organizational culture was thus developed.

The data collected by *l'Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale* (l'ERTSM) with 2162 employees from 63 organizations located in Quebec from September 2009 to May 2012 was used to test our hypotheses.

The linear multilevel models supported a significant relationship between organizational culture and abusive supervision. The results suggest that the performance culture positively affects abusive supervision. In contrast, the social relations culture is negatively related to abusive supervision. Also, these analyzes revealed that some employees are more likely to report abusive supervision. Finally, other organizational characteristics such as the organization's size are associated with abusive supervision.

**Keywords:** abusive supervision, organizational culture, performance culture, social relations culture, organizational norms.

# Table des matières

---

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>VI</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>VII</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1: LA SUPERVISION ABUSIVE</b> .....	<b>5</b>
1.1. DE LA SUPERVISION À LA SUPERVISION ABUSIVE .....	5
1.2. CONSÉQUENCES DE LA SUPERVISION ABUSIVE .....	8
1.2.1. <i>Conséquences individuelles de la supervision abusive</i> .....	9
1.2.2. <i>Conséquences relationnelles de la supervision abusive</i> .....	9
1.2.3. <i>Conséquences organisationnelles de la supervision abusive</i> .....	12
1.3. ANTÉCÉDENTS DE LA SUPERVISION ABUSIVE .....	14
1.3.1. <i>Étude de Hoobler et Brass (2006)</i> .....	14
1.3.2. <i>Étude de Tepper et coll. (2006)</i> .....	16
1.3.3. <i>Étude de Aryee et coll. (2007)</i> .....	18
1.3.4. <i>Étude de Tepper et coll. (2011)</i> .....	20
1.4. PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....	25
1.4.1. <i>Problématique</i> .....	25
1.4.2. <i>Question de recherche</i> .....	27
<b>CHAPITRE 2: MODÈLE DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES</b> .....	<b>28</b>
2.1. CADRES THÉORIQUES DES ÉTUDES ANTÉRIEURES .....	28
2.1.1. <i>La supervision abusive comme réaction au mauvais traitement reçu</i> .....	28
2.1.2. <i>L'exclusion morale</i> .....	29
2.2. CADRE THÉORIQUE DE LA PRÉSENTE ÉTUDE.....	30
2.2.1. <i>De la culture à la culture organisationnelle</i> .....	31
2.2.1.1. Composantes de la culture organisationnelle .....	35
2.2.1.2. Fonctions de la culture organisationnelle .....	42
2.2.1.3. Influence de la culture organisationnelle sur le comportement au travail .....	45
2.2.1.4. Types de culture organisationnelle .....	48
2.2.2. <i>Des normes aux normes organisationnelles</i> .....	53
2.2.2.1. Normes de performance .....	61

2.2.2.2. Normes de relations sociales .....	62
2.3. MODÈLE DE RECHERCHE .....	62
2.3.1. <i>La variable dépendante</i> .....	65
2.3.2. <i>Les variables indépendantes</i> .....	65
2.3.3. <i>Les variables de contrôle</i> .....	66
2.3.3.1. Les caractéristiques des victimes .....	67
2.3.3.2. Les caractéristiques organisationnelles.....	73
2.4. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	75
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>79</b>
3.1. LE PLAN D’OBSERVATION .....	79
3.2. OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES .....	81
3.2.1. <i>La supervision abusive</i> .....	81
3.2.2. <i>La culture de performance et la culture de relations sociales</i> .....	83
3.2.3. <i>Variables de contrôle</i> .....	88
3.2.3.1. Caractéristiques des victimes.....	89
3.2.3.2. Caractéristiques de l’organisation.....	91
3.3. LA VALIDITÉ DE LA RECHERCHE .....	92
3.3.1. <i>La validité interne</i> .....	92
3.3.2. <i>La validité externe</i> .....	93
3.4. LE PLAN D’ANALYSE .....	93
<b>CHAPITRE 4 : RÉSULTATS.....</b>	<b>95</b>
4.1. NETTOYAGE DES DONNÉES .....	95
4.2. ANALYSE DESCRIPTIVE .....	96
4.3. ANALYSE BIVARIÉE .....	101
4.4. ANALYSE MULTINIVEAUX.....	104
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION .....</b>	<b>107</b>
5.1. LA CULTURE DE PERFORMANCE ET LA SUPERVISION ABUSIVE .....	107
5.2. LA CULTURE DE RELATIONS SOCIALES ET LA SUPERVISION ABUSIVE.....	109
5.3. LES VARIABLES DE CONTRÔLE ET LA SUPERVISION ABUSIVE .....	110
5.4. LIMITES ET RECHERCHES FUTURES .....	113
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>115</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>118</b>

## Liste des tableaux

---

TABLEAU 1. TABLEAU SYNTHÈSE DES QUATRE ÉTUDES RELATIVES AUX PRÉDICTEURS DE LA SUPERVISION ABUSIVE .....	24
TABLEAU 2. LES FONCTIONS DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE .....	43
TABLEAU 3. COMMENT LES DIRIGEANTS GRAVENT LEURS CROYANCES, LEURS VALEURS ET LEURS NORMES DANS LA CULTURE ORGANISATIONNELLE .....	44
TABLEAU 4. FICHE DE DESCRIPTION DES NORMES .....	58
TABLEAU 5. CLASSIFICATION SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS.....	74
TABLEAU 6. CLASSIFICATION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ.....	75
TABLEAU 7. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	75
TABLEAU 8. DÉFINITION ET MESURE DE LA SUPERVISION ABUSIVE .....	83
TABLEAU 9. DÉFINITION ET MESURE DE LA CULTURE DE PERFORMANCE ET DE RELATIONS SOCIALES .....	85
TABLEAU 10. RÉSULTATS DES CLASSEMENTS DES VALEURS DE L'ÉCHELLE OCP PAR LES EXPERTS .....	87
TABLEAU 11. DÉFINITION ET MESURE DES TRAITS DE PERSONNALITÉ .....	90
TABLEAU 12. RÉSULTATS STATISTIQUES DES VARIABLES DÉPENDANTE, INDÉPENDANTES ET DE CONTRÔLE .....	99
TABLEAU 13. FRÉQUENCES RELATIVES DES VARIABLES INDÉPENDANTES .....	100
TABLEAU 14. MATRICE DES COEFFICIENTS DE CORRÉLATION DE PEARSON .....	103
TABLEAU 15. RÉSULTATS DE LA RÉGRESSION LINÉAIRE MULTINIVEAUX ( $\beta$ ) .....	105

## Liste des figures

---

FIGURE 1. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE L'ÉTUDE DE HOOBLER ET BRASS (2006) .....	16
FIGURE 2. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE L'ÉTUDE DE TEPPER ET COLL. (2006).....	18
FIGURE 3. MODÈLE DE RECHERCHE DE ARYEE ET COLL. (2007) .....	20
FIGURE 4. MODÈLE DE RECHERCHE DE TEPPER ET COLL. (2011) .....	21
FIGURE 5. NIVEAUX DE CULTURE : DU SUPERFICIEL AU PLUS PROFOND.....	36
FIGURE 6. LA HIÉRARCHIE OU LA SÉQUENCE DES CROYANCES ET DES RÉSULTATS.....	55
FIGURE 7. MODÈLE DE RECHERCHE .....	64
FIGURE 8. DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS SELON L'ÉCHELLE DE LA SUPERVISION ABUSIVE .....	97

## Liste des abréviations

---

CAAT	:	Comportements Antisociaux Au Travail
CCO	:	Comportement de Citoyenneté Organisationnelle
CCOI	:	Comportement de Citoyenneté Organisationnelle Orienté vers l'Individu
EOA	:	Engagement Organisationnel Affectif
ERTSM	:	Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale
ESSQ-98	:	Enquête Sociale et de la Santé du Québec-98
LNT	:	Loi sur les Normes du Travail
MBA		Master of Business Administration
OCAI	:	Organizational Culture Assessment Instrument
OCI	:	Organizational Culture Inventory
OCP	:	Organizational Culture Profile

## **Remerciements**

---

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de recherche monsieur Victor Haines pour son encadrement et sa disponibilité.

Je remercie l'Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale (ERTSM) de l'Université de Montréal pour le soutien matériel et la mise à disposition de la base de données; une pensée toute particulière à Marie-Ève Blanc et Nicole Lévesque pour leur disponibilité et leur convivialité.

Je remercie également les membres du jury, mesdames Émilie Genin et Nancy Beauregard pour leurs apports constructifs à l'amélioration de ce mémoire.

Mes remerciements vont à l'endroit de Alphonse pour son soutien indéfectible et inestimable; puis de Lauryne-Lindsey et Ruben pour les «pop-corns».

Enfin, je témoigne ma gratitude à mes parents, mes frères et sœurs pour leurs différents messages d'encouragement nonobstant la distance.

## **Introduction**

---

Aux États-Unis, environ 13,6% des travailleurs sont victimes de supervision abusive (Tepper, 2007). Toutefois, l'évaluation annuelle de ses conséquences (absentéisme, soins de santé et baisse de la productivité) par les entreprises aux États-Unis s'élève à 23,8 milliards de dollars (Tepper et coll., 2006). C'est la raison pour laquelle la littérature enregistre une recrudescence d'études, ces dernières années, sur ce sujet. Un flux de recherches a porté sur ce comportement tyrannique des superviseurs en investiguant principalement sur ses conséquences (Bamberger et Bacharach, 2006; Braux, 2010; Gilbreath et Benson, 2004; Hobman et coll., 2009; Hoobler et Brass, 2006; Tepper, 2000; Tepper et coll., 2008; Tepper et coll., 2009; Van Dierendonck et coll., 2004; Zellars et coll., 2002).

Face aux nombreuses conséquences de la supervision abusive, elle suscite un regain d'intérêt (Tepper, 2000). La centralisation du processus décisionnel en milieu de travail et le déséquilibre du pouvoir inhérent à la relation superviseur-subordonné engendre auprès de certains superviseurs, l'opportunité de la supervision abusive.

Ce comportement s'inscrit dans le modèle classique de gestion caractérisé par quatre croyances à propos du capital humain : la main-d'œuvre est abondante, essentiellement un coût ou une dépense, malléable et un bloc homogène (Guérin et Wils, 1992). Par contre, ce comportement s'oppose au modèle renouvelé qui prend de plus en plus racine dans les organisations et qui se caractérise par trois croyances : les employés représentent un actif, une ressource critique et difficile à gérer (Bourhis et Chênevert, 2009).

Font partie de la supervision abusive, les actions non physiques telles que les sauts d'humeurs, la médisance publique, le fait de s'approprier les idées des autres ou de rendre le subordonné responsable des fautes qu'il n'a pas commises (Tepper, 2007). À cet égard, maintes terminologies ont été utilisées pour désigner ces comportements de supervision abusive: la petite tyrannie (*petty tyranny*) (Ashforth, 1997), la victimisation (Aquino et coll., 1999), la médisance (*coworkers undermining*) (Duffy et coll., 2002) et les agressions du superviseur (*supervisor aggression*) (Schat et coll., 2006).

Certains auteurs se sont intéressés aux déterminants individuels de la supervision abusive (Aryee et coll., 2007; Hoobler et Brass, 2006; Tepper et coll., 2006) et d'autres à ses caractéristiques relationnelles (Tepper et coll., 2011). Toutefois, très peu d'études empiriques se sont intéressées aux facteurs organisationnels qui pourraient influencer sur ce phénomène. Cette étude voudrait donc s'intéresser aux facteurs organisationnels de la supervision abusive. Les déterminants individuels associés aux superviseurs ayant déjà retenu l'attention d'autres auteurs (Aryee et coll., 2007; Hoobler et Brass, 2006; Tepper et coll., 2006), cette étude sera centrée sur un déterminant organisationnel; plus spécifiquement, sur l'influence de la culture organisationnelle sur la supervision abusive.

Cette étude est pertinente pour trois raisons fondamentales :

1. Sur le plan juridique, l'employeur a l'obligation de contrer le harcèlement psychologique en vertu de l'article 81.19 de la Loi sur les Normes du Travail qui énonce :

*« Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance pour la faire cesser ».*

La supervision abusive est une forme de harcèlement (Braux, 2010) qui conduit à la détresse psychologique (Tepper, 2000; Tepper et coll., 2007; Tepper et coll., 2011). En appréhendant un déterminant organisationnel de la supervision abusive, l'employeur pourra agir en amont, sur ce levier, contre ce phénomène.

2. Une intervention sur les déterminants organisationnels, en particulier sur la culture organisationnelle, touche plusieurs personnes à la fois (tous les superviseurs d'une organisation), contrairement aux apports sur les déterminants individuels. De ce fait, cette étude revêt une importance capitale pour la littérature en matière de gestion de comportements organisationnels.
3. Enfin, le champ des déterminants organisationnels de la supervision abusive demeure, jusqu'aujourd'hui, moins étudié (Tepper et coll., 2011). Une étude empirique sur cet aspect important de la supervision abusive contribuerait non seulement à l'amélioration des conditions de vie au travail des employés, mais aussi, accompagnera-t-elle, les études futures sur les pistes de prévention.

Cette étude aborde un sujet crucial dans le monde de travail contemporain, soit la relation entre le superviseur et son subordonné. Elle s'intéresse à la qualité de relations d'encadrements. Elle pourrait permettre de revoir les valeurs et les normes organisationnelles qui sont susceptibles d'engendrer la supervision abusive. Elle vise donc à évaluer l'influence d'un facteur contextuel dont l'importance est souvent mésestimée dans la pratique, soit la culture organisationnelle.

Le premier chapitre de ce mémoire sera consacré à une revue de littérature sur la supervision abusive. Une attention particulière sera portée aux études relatives à la conceptualisation du phénomène, à ses

conséquences et antécédents. Cette synthèse des connaissances amènera à dégager, dans le deuxième chapitre, le modèle de recherche, les variables qui le composent ainsi que les hypothèses testées en vue d'apporter une réponse à la question de recherche. Puis, le chapitre suivant traitera de la méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude. Les principaux concepts retenus seront définis et leurs opérationnalisations seront expliquées. Le plan d'échantillonnage, le questionnaire et les outils qui sont exploités pour la collecte des données seront également présentés. Le quatrième chapitre présentera les résultats des analyses statistiques opérées afin de tester les hypothèses de recherche. Enfin, les résultats seront discutés et analysés dans le dernier chapitre.

## **Chapitre 1: La supervision abusive**

---

Dans ce chapitre, les principales définitions et les conceptualisations recensées dans la littérature seront présentées. Puis, une synthèse des conséquences de la supervision abusive exposera davantage la gravité de ce phénomène. Ainsi, les principales recherches ayant permis de forger les connaissances actuelles sur la supervision abusive y seront décrites de même que celles témoignant la compréhension des déterminants de l'objet de cette étude.

### **1.1. De la supervision à la supervision abusive**

La supervision est :

*« une activité dans laquelle un gestionnaire, par la position hiérarchique qu'il occupe, distribue aux employés le travail à accomplir, coordonne les tâches, adopte les mesures nécessaires afin que le travail soit exécuté efficacement, guide les employés pour qu'ils atteignent les objectifs fixés et évalue périodiquement, de façon formelle ou informelle, le rendement des employés » (Lamaute et coll., 2004, p.4).*

Autrement dit, la supervision est une activité dans laquelle s'investit le gestionnaire, par la position hiérarchique qu'il occupe. Elle consiste à assumer les rôles d'encadrement, de guide et de mobilisation des employés afin de les amener à atteindre les objectifs fixés (Réhayem, 2003). Ainsi, les fonctions de la supervision se résument à la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

Un superviseur est au cœur de l'action. Il doit être un leader pour orienter ses employés, un coach et un mentor pour développer leurs compétences, un mobilisateur pour leur faire partager les objectifs généraux de l'organisation et un bon communicateur pour mener des échanges harmonieux (Réhayem, 2003).

La supervision devient abusive lorsque les échanges sont parsemés de propos ou gestes hostiles. La supervision abusive pourrait ainsi se définir comme :

« *subordinates perceptions of the extent to which their supervisors engage in the sustained display of hostile verbal and nonverbal behaviors, excluding physical contact* » Tepper (2000, p.178).

La supervision abusive est un abus hiérarchique qui se manifeste par l'ensemble des formes de violence non physique au travail ou des tentatives délibérées en vue de causer un dommage. D'ores et déjà, indiquons que la violence physique est la manifestation par les gestes tandis que la violence verbale s'exprime par les mots. Cette première forme de violence (violence physique) n'est pas prise en considération dans le concept de la supervision abusive. La violence non verbale quant à elle, se manifeste par d'autres canaux tels que l'expression du visage, le contact avec les yeux et la posture du corps (Keashly et coll., 1994). À titre de comportements hostiles, pourrait être cité le fait de couper la parole à son interlocuteur (Glomb et Liao, 2003). Un article synthèse de Tepper (2007) rallonge cette liste par le cri, l'hurllement, l'usage des noms péjoratifs, les éclats explosifs, le « *traitement par le silence* », l'humiliation publique, etc. Il est à noter que la plupart des auteurs s'accordent sur l'intention de vexer le subordonné.

De cette définition de la supervision abusive (Tepper, 2000), puis des études empiriques antérieures (Aryee et coll., 2007; Hoobler et Brass, 2006; Tepper et coll., 2001; Tepper et coll., 2006; Tepper et coll., 2011; etc.) se dégagent deux remarques importantes. La supervision abusive est une appréciation subjective des subordonnés basée sur l'observation des comportements de leurs superviseurs. Les comportements hostiles doivent être récurrents sur une certaine période pour que la supervision soit qualifiée d'abusive.

Plusieurs facteurs tels que les traits de personnalité, l'ethnicité, la culture ou l'environnement de travail du subordonné ou de l'observateur entrent en jeu dans cette appréciation subjective de la supervision. C'est donc pour contrer cette subjectivité que les idées de durée et de récidivisme ont été introduites. Plusieurs auteurs soutiennent l'observation des comportements hostiles sur une période de temps avant qu'on ne puisse apprécier la supervision d'abusives (Schat et coll., 2006; Tepper, 2000; Tepper et coll., 2004).

La supervision abusive ne saurait donc être un cas unique, mais des actes répétés. Un seul acte ou propos ne saurait donc suffire pour qualifier un superviseur d'abusif. À titre illustratif, l'acte d'un patron qui a eu une mauvaise journée et qui s'en prend à ses subordonnés ne saurait être qualifié de comportement abusif à moins que de tels actes soient répétés (Tepper, 2000). Ceci est plutôt cohérent avec la notion de déplacement d'agression par laquelle une personne ne veut exercer des représailles contre la source de mauvais traitements (parce que l'on craint des représailles) et choisit plutôt de maltraiter ou d'abuser une cible moins puissante (Marcus et coll., 2000). Le déplacement d'agression constitue une forme de mauvais traitement dirigé sur une cible autre que la source initiale de la provocation. Il est généralement interprété dans un cadre d'agression ou de frustration (Aryee et coll., 2007). Ce déplacement d'agression sera traité plus en détail dans la section des conséquences de la supervision abusive.

Par ailleurs, rentrent dans le champ de ce comportement intentionnel, le fait de décourager les subordonnés de participer aux décisions ou de les intimider (Bardes, 2009), le blâme des subordonnés pour des erreurs qu'ils n'ont pas commises, le fait de qualifier ses subordonnés de stupide (Braux, 2010), les menaces de pertes d'emploi, la rétention d'information

nécessaire pour l'exécution d'un travail (Keashly, 1998) et le contact visuel agressif (Tepper, 2000).

Il est à mentionner que l'objectif, l'intention, quoique parfois légitime, n'influence pas la détermination de la supervision abusive. Ainsi, un supérieur hiérarchique qui contraint ses subordonnés à obtenir de hautes performances ou qui leur envoie des messages de « *tolérance zéro erreur* » peut s'inscrire dans la supervision abusive même si son intention est légitime (Tepper, 2000). Ce phénomène s'observe surtout dans les milieux où l'erreur professionnelle est presque inadmissible et la demande très forte. Le cas de la médecine où la violence verbale (crier sur ses subordonnés ou les insulter) est très fréquente (64%) (Keashly et coll., 1994) n'est qu'une illustration.

## **1.2. Conséquences de la supervision abusive**

Les conséquences de ce comportement répréhensible sont considérables, tant en terme d'atteintes à la santé mentale pour les subordonnés victimes qu'en terme de coûts financiers pour l'organisation.

La supervision abusive crée souvent un climat de travail hostile et une moins bonne relation de travail (Liden et coll., 1993; Wayne et Liden, 1995). Cette supervision constitue une importante source de stress et de détresse psychologique (Ashforth, 1997; Gilbreath et Benson, 2004; Hobman et coll., 2009; Van Dierendonck et coll., 2004). L'interaction entre le supérieur abusif et le subordonné engendre souvent de l'anxiété, la dépersonnalisation, des troubles somatiques (Aryee et coll., 2007) et de l'épuisement professionnel (Aryee et coll., 2008).

Les trois sous-sections (conséquences individuelles, relationnelles et organisationnelles) qui suivent présentent les conséquences de la supervision abusive.

### **1.2.1. Conséquences individuelles de la supervision abusive**

Dans son étude relative aux déterminants organisationnels et sociaux des dimensions de l'épuisement professionnel au sein des travailleurs civils et policiers du Service de Police de la Ville de Montréal (SPVM), Addison (2010) rapporte que la supervision abusive entretient une relation positive significative avec les dimensions de l'épuisement émotionnel ( $\beta = 0,30$ ,  $p = 0,00$ ) et du cynisme ( $\beta = 0,24$ ,  $p = 0,00$ ), ainsi qu'avec l'indice global d'épuisement professionnel ( $\beta = 0,29$ ,  $p = 0,00$ ).

Bamberger et Bacharach (2006) ont décelé un autre effet de la supervision abusive : la consommation excessive d'alcool. Leur recherche expose que les subordonnés victimes d'abus de la part du superviseur sont plus susceptibles de s'engager personnellement ou socialement dans la consommation nocive d'alcool.

Par ailleurs, la supervision abusive est négativement associée à la satisfaction au travail et positivement reliée aux comportements déviants et aux accidents de travail (Braux, 2010; Duffy et coll., 2002; Tepper, 2000; Tepper et coll., 2004; Tepper et coll., 2006; Turban et Jones, 1988).

### **1.2.2. Conséquences relationnelles de la supervision abusive**

La supervision abusive est aussi positivement reliée au conflit travail-famille (Hoobler et Brass, 2006) et à la détresse psychologique (Braux, 2010; Tepper et coll., 2007). Aussi, la famille du subordonné abusé pourrait être victime du déplacement de l'agression. L'intéressé peut avoir des interactions négatives avec les membres de sa famille, voire avec des animaux domestiques; ce qui relie négativement la supervision abusive à la conciliation travail-famille (Hoobler et Brass, 2006).

Les études empiriques présentent une association négative entre la supervision abusive et la communication (Tepper et coll., 2001). Les subordonnés abusés sont moins en mesure de communiquer efficacement avec leurs superviseurs. La relation entre la supervision abusive et la détresse psychologique a été plus forte pour les subordonnés qui aiment maintenir la communication (Braux, 2010). Une telle situation pourrait engendrer une résistance dysfonctionnelle et une résistance constructive (Tepper et coll., 2001). Lorsque le superviseur abusif voudra revoir son comportement en misant enfin sur la coopération, ses subordonnés résisteront à la tentative par des réponses passives agressives : on parle alors de résistance dysfonctionnelle; ou par la négociation et le questionnement : c'est la résistance constructive. Les études tenant compte des caractéristiques de la personnalité des subordonnés ont révélé que les employés consciencieux ont répondu à la supervision abusive avec plus de résistance constructive et les moins consciencieux, avec une résistance plus dysfonctionnelle (Tepper et coll., 2001).

Le déplacement d'agression consiste à déverser l'agression reçue sur une autre cible. Il revient à diriger l'hostilité vers d'autres cibles candides. Il se pratique souvent, car les représailles contre la source de la frustration sont rarement des options possibles (Pedersen et coll., 2000). Une telle agression dirigée contre l'organisation entraîne non seulement des dégâts matériels (par exemple, infecter les ordinateurs des virus, briser les outils de travail, etc.), mais les recherches ont révélé également une baisse de l'engagement organisationnel affectif (Tepper et coll., 2008).

D'autres employés pourraient également être victimes de ce déplacement d'agression. En effet, le superviseur victime d'agression de la part du gestionnaire pourrait chercher à se venger sur ses subordonnés. De la même manière, le subordonné victime de mauvais traitements pourrait

chercher à rejeter ces comportements sur ses collègues; ce qui amène à qualifier, à l'instar de plusieurs auteurs, le processus de la supervision abusive de modèle « *trickle-down* » de la justice organisationnelle. Lorsque les dirigeants des organisations traitent injustement leurs gestionnaires; ces derniers pourraient être susceptibles d'agir de la sorte avec leurs propres subordonnés. Cet abus est considéré par les subordonnés comme une violation de la justice organisationnelle (Aryee et coll., 2007; Hoobler et Brass, 2006; Tepper et coll., 2006). Cette violation sera répercutée à un niveau inférieur (déplacement de l'agression sur les subordonnés). Mawritz et coll. (2012) ont constaté que les abus du gestionnaire entraînent des abus du superviseur et ceux des subordonnés. Tout ceci dégrade le climat de travail.

Aussi, la supervision abusive n'engendre pas que des réactions comportementales modérées telles que les comportements déviants. Cette forme de supervision pourrait engendrer des plus graves comme des réactions agressives chez les subordonnés abusés. Dupre et coll. (2006) ont ainsi constaté que la supervision abusive conduit à l'agression dirigée contre le superviseur, et cette relation a été plus prononcée chez les employés qui comptaient sur leur emploi surtout pour un soutien financier.

Par ailleurs, avec la perception de l'injustice organisationnelle évoquée plus haut, les subordonnés se retrouvent dans une position de vengeance. Cette situation les reconforte dans la recherche effrénée de sources candides de déplacement d'agression et de moyens d'action. Ce qui les rattache de moins en moins à leur organisation et réduit leur engagement affectif.

### **1.2.3. Conséquences organisationnelles de la supervision abusive**

La littérature révèle que la supervision abusive est positivement corrélée à l'injustice organisationnelle (Tepper, 2000 ; Tepper et coll., 2006), aux retards, au non respect des procédures administratives et aux normes organisationnelles (Tepper et coll., 2001). La résistance au changement, la baisse de l'engagement organisationnel et des comportements de citoyenneté organisationnelle et des comportements extra rôles sont d'autres conséquences confirmées de la supervision abusive (Aryee et coll., 2007; Zellars et coll., 2002).

Aryee et coll. (2008) établissent une association négative entre la supervision abusive et la performance contextuelle. Dans un environnement de travail parsemé de supervision abusive, tous les comportements organisationnels (comportements de citoyenneté organisationnelle, comportements extra rôles) s'estompent à partir du moment où l'employé ne s'identifie plus à son organisation. L'absence de ces comportements n'est cependant pas sanctionnée. Ainsi, s'abstenir des comportements de citoyenneté organisationnelle constitue un coffre-fort pour les victimes de la supervision abusive pour riposter contre la violence reçue (Zellars et coll., 2002).

L'engagement organisationnel désigne l'affection, l'attachement et l'identification à l'organisation ainsi que la participation aux activités de l'organisation (Eisenberger et coll., 2010). Notons que les employés considèrent le supérieur hiérarchique comme un représentant de l'organisation (Eisenberger et coll., 2010). Ils retrouvent l'attention de l'organisation à leur égard à travers leurs relations de travail avec leur superviseur (Guerrero et Herbach, 2009). Ainsi, dès que cette relation se détériore, le subordonné s'attache moins à son organisation et son engagement envers son organisation décroît également.

Les comportements déviants en milieu de travail indiquent toutes les actions qui violent les normes de l'organisation et qui sont destinées à nuire soit à l'organisation ou à ses membres (Braux, 2010). Les comportements déviants ainsi définis peuvent être dirigés contre le superviseur, l'organisation ou ses membres (par exemple, vol de matériels de travail, laissé passer des erreurs de production, etc.). Ainsi, la relation entre la supervision abusive et la déviance a été plus forte chez les subordonnés qui ont souscrit à une norme de réciprocité négative (Tepper, 2007). Bien que cette recherche synchronise la théorie de l'échange social qui se concentre sur les normes de réciprocité dans les relations contractuelles, certains employés victimes de la supervision abusive sont moins engagés dans la déviance (Thau et coll., 2009). Tepper et coll. (2009) ont constaté que les relations entre la supervision abusive et les comportements déviants orientés vers le superviseur ou l'organisation étaient plus fortes pour les salariés ayant une forte intention de quitter leur employeur. Enfin, Thau et coll. (2009) ont remarqué une faible relation entre la supervision abusive et les comportements déviants dans les organisations qui utilisent des styles de gestion autoritaires. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les employés de ces organisations de style autoritaire ont dû, avec le temps, normaliser leurs comportements antisociaux; ce qui pourrait atténuer leurs ardeurs de réciprocité négative.

Par surcroît, une initiative d'arrêt de travail pourrait être prise, en cohérence avec cette humiliation vécue, comme l'ont révélé les travaux de Tepper et coll. (2009). Les suites organisationnelles de ce phénomène sont, entre autres, la baisse de la motivation, du rendement au travail et de la productivité; la hausse des taux d'absentéisme et de roulement (Keashly et coll., 1994; Tepper et coll., 2006 ; Tepper, 2007).

Avec toutes ses conséquences, la supervision abusive pourrait ternir l'image de marque des organisations qui auront moins d'opportunité de se distinguer comme employeur de choix dans leur secteur d'activité. Dès lors, le questionnement est de savoir quels sont les facteurs qui conduisent à ce comportement ?

### **1.3. Antécédents de la supervision abusive**

Selon Tepper et coll. (2011), seulement trois études empiriques ont été menées sur les antécédents de la supervision abusive: Aryee et coll. (2007); Hoobler et Brass (2006) et Tepper et coll. (2006). Avec celle de Tepper et coll. (2011), la littérature recense donc, à ce jour, quatre études sur ce sujet. Il en résulte, en synthèse, que la violation du contrat psychologique, le biais d'attribution hostile, l'injustice procédurale, la dépression du superviseur, l'injustice interactionnelle, le leadership autoritaire, la profonde dissemblance, les relations conflictuelles et l'évaluation négative du rendement sont associés à la supervision abusive.

Les sections qui suivent exposent chacune de ces études.

#### **1.3.1. Étude de Hoobler et Brass (2006)**

Hoobler et Brass (2006) se sont intéressés à l'influence de deux facteurs sur la perception de la supervision abusive: la violation du contrat psychologique du superviseur (facteur situationnel) et le biais d'attribution hostile (facteur individuel cognitif). Aussi, ces auteurs ont-ils examiné le déplacement d'agression comme conséquence de la supervision abusive (Figure 1).

Cette étude transversale a été menée auprès des étudiants de MBA de six universités des États-Unis et qui avaient un emploi à temps plein dans diverses industries. Le premier questionnaire a concerné leur

appréciation individuelle de la supervision abusive ( $\alpha = 0,88$ ). Ensuite, chaque répondant a remis un second questionnaire à leur superviseur direct dans le but de mesurer la violation du contrat psychologique ( $\alpha = 0,95$ ) et le biais d'attribution hostile ( $\alpha = 0,81$ ). Enfin, chacun des répondants a remis un troisième type de questionnaire à un membre de sa famille afin de mesurer les déplacements d'agression ( $\alpha = 0,93$ ). Au total, 630 questionnaires ont été complétés; ce qui correspond à 210 lots de questionnaires reliant le superviseur, le subordonné et la famille.

Les auteurs démontrent que les employés se font certaines croyances de leur organisation à travers les courriers et documents administratifs qu'ils reçoivent ainsi que leurs relations de travail. Ces croyances constituent la base de leur contrat psychologique. La violation de ce contrat psychologique engendre des déboires et des frustrations auprès des employés victimes. Ces auteurs indiquent également que les superviseurs dont le contrat psychologique serait violé pourraient être plus engagés à abuser de leurs subordonnés, car ces superviseurs voudront se venger.

En ce qui concerne le biais d'attribution hostile, c'est une tendance à rejeter le blâme sur les autres (Adams et John, 1997). En considérant ce biais comme variable modératrice dans leur étude, Hoobler et Brass (2006) considèrent qu'il pourrait influencer la relation entre la violation du contrat psychologique du superviseur et la supervision abusive.

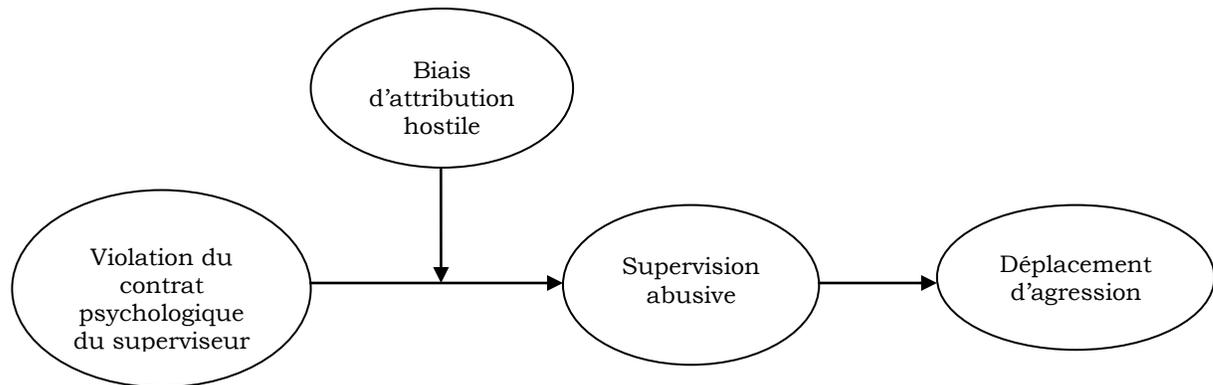
Au terme de leur étude, Hoobler et Brass (2006) trouvent une association positive entre la violation du contrat psychologique du superviseur et la supervision abusive ( $r = 0,23$ ;  $p < 0,01$ )<sup>1</sup>. De surcroît, lorsque le niveau de la violation du contrat psychologique du superviseur est élevé et que

---

<sup>1</sup> Coefficient non standardisé.

ce dernier possède un fort biais d'attribution hostile, les subordonnés sont plus abusés.

FIGURE 1. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE L'ÉTUDE DE HOOBLER ET BRASS (2006)



### 1.3.2. Étude de Tepper et coll. (2006)

Tepper et coll. (2006) ont examiné la relation entre les superviseurs victimes de l'injustice procédurale, la dépression et la supervision abusive. Aussi, se sont-ils intéressés à l'effet modérateur de l'affectivité négative des subordonnés sur la supervision abusive (Figure 2). En effet, les subordonnés ayant un niveau élevé d'affectivité négative sont enclins à se dire, rapidement, victimes de la supervision abusive (Aquino, 2000).

Ces auteurs définissent la justice procédurale comme l'équité perçue dans les procédures décisionnelles (c'est-à-dire, la prise de décision avec impartialité, loyauté et respect). La dépression est un sentiment de tristesse, d'apathie, d'inutilité et de perte d'intérêt qui pourrait conduire vers la supervision abusive.

Pour mener cette étude transversale, ces auteurs ont utilisé les données secondaires collectées auprès de la garde nationale américaine et des superviseurs militaires. Ces données ont été recueillies au préalable par Zellars et coll. (2002) qui se sont intéressés aux relations entre la perception des subordonnés de la justice procédurale et les

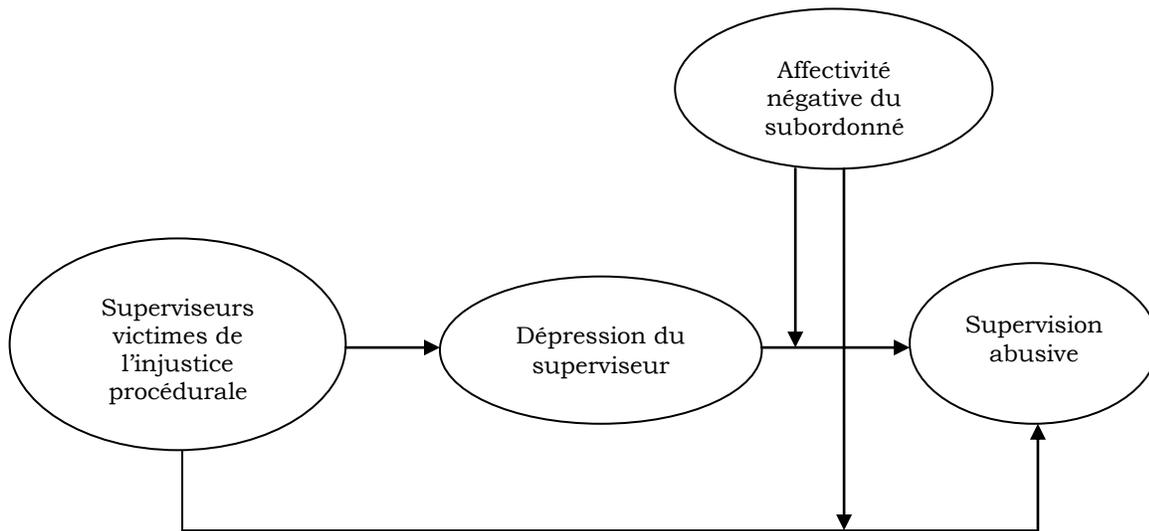
comportements de citoyenneté organisationnelle, puis la variable indépendante, la supervision abusive. Un questionnaire relatif aux subordonnés a été distribué à 2042 soldats et un autre questionnaire relatif aux superviseurs a été distribué à 518 chefs militaires. En définitive, les données de 250 groupes de militaires (166 pour le couple 1 superviseur-1 subordonné et 84 concernant le couple un superviseur pour deux subordonnés) ont été utilisées. Il faut préciser que le questionnaire des superviseurs contient des questions relatives à la justice procédurale et à la dépression tandis que celui des subordonnés concerne la supervision abusive et l'affectivité négative.

Tepper et coll. (2006) relie négativement la justice procédurale ( $\beta = -0,24$ ;  $p < 0,01$ )<sup>2</sup> à la dépression et à la supervision abusive ( $\beta = -0,09$ ;  $p < 0,05$ ). Quoique la dépression ne soit pas reliée à la supervision abusive ( $\beta = 0,08$ , non significatif), l'effet de l'interaction entre cette dépression du superviseur et l'affectivité négative du subordonné sur la supervision abusive est significative ( $\beta = 0,17$ ;  $p < 0,01$ ). Autrement dit, les subordonnés qui ont un niveau élevé d'affectivité négative, qualifient plus vite d'abusifs les comportements des superviseurs qui font une faible dépression. Aussi, la relation entre l'injustice procédurale et la supervision abusive est forte, lorsque les subordonnés ont un niveau élevé de l'affectivité négative.

---

<sup>2</sup> Tous ces coefficients sont non standardisés.

FIGURE 2. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE L'ÉTUDE DE TEPPER ET COLL. (2006)



### 1.3.3. Étude de Aryee et coll. (2007)

Avec le modèle de recherche ci-dessous (Figure 3), Aryee et coll. (2007) ont étudié l'effet d'interaction entre la perception du superviseur de la justice interactionnelle et son leadership autoritaire, puis la supervision abusive. Aussi, ont-ils observé la médiation de la justice organisationnelle (justice procédurale et justice interactionnelle) entre la supervision abusive et ses conséquences notamment les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'engagement organisationnel.

Le leadership est la capacité à influencer un groupe d'individus en vue d'atteindre des objectifs communs (Yukl, 2010). Le leadership autoritaire (l'autoritarisme) décrit le comportement du leader qui exerce l'autorité et le contrôle absolu sur ses subordonnés, et exige l'obéissance indiscutable de ces derniers (Aryee et coll., 2007).

Cette étude transversale a été menée auprès du personnel d'une firme de télécommunication en Chine. Deux types de questionnaire ont été distribués aux 47 superviseurs et aux 178 subordonnés de cette compagnie. Il est à mentionner que ce sont les subordonnés des

superviseurs retenus pour cette enquête avec un ratio du subordonné-superviseur de 4:1. Ces deux types de questionnaire ont donc permis aux auteurs de mesurer entre autres, les perceptions des superviseurs et des subordonnés de la justice interactionnelle ( $\alpha = 0,85$ ), de la justice procédurale ( $\alpha = 0,91$ ), du style de leadership autoritaire ( $\alpha = 0,79$ ) puis de la supervision abusive ( $\alpha = 0,89$ ).

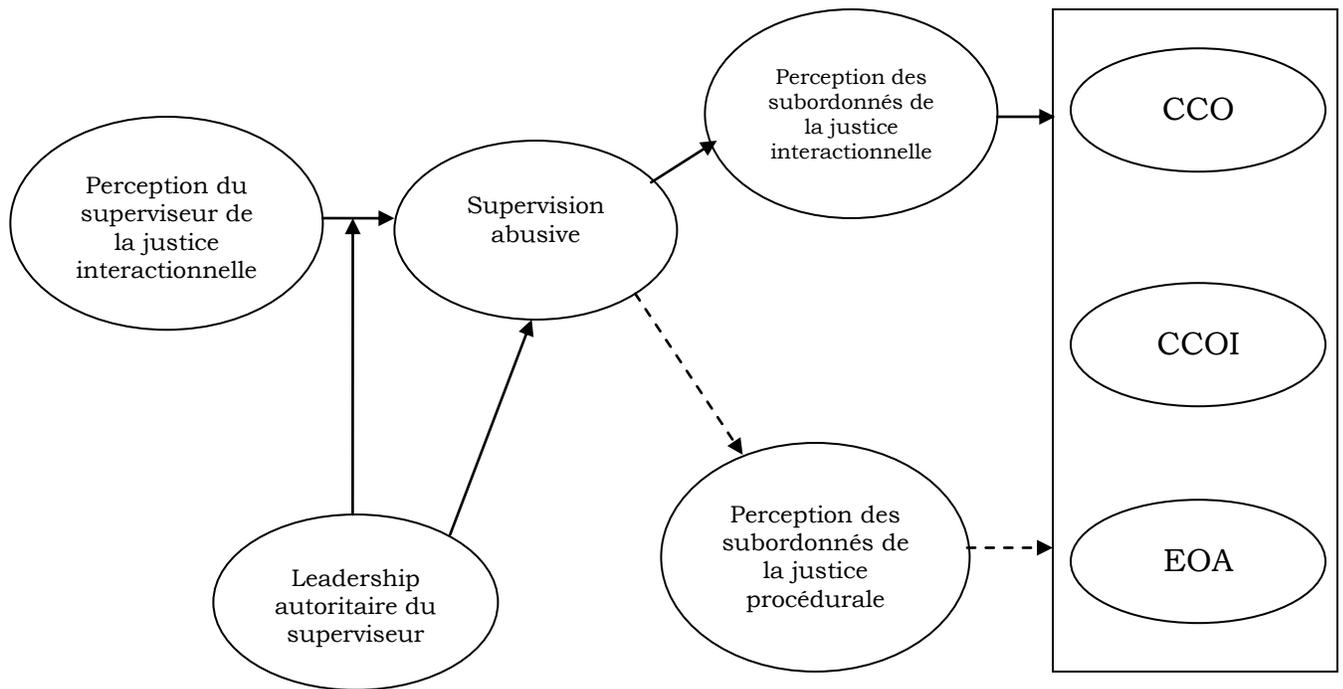
Au terme de leur recherche, Aryee et coll. (2007) ont associé négativement la perception de la justice interactionnelle du superviseur ( $r = -0,20$ ;  $p < 0,01$ )<sup>3</sup> et positivement le leadership autoritaire ( $r = 0,38$ ;  $p < 0,01$ ) à la supervision abusive. Par ailleurs, lorsque le superviseur a un leadership autoritaire élevé, ces auteurs précisent que la relation négative entre la perception du superviseur de la justice interactionnelle et la supervision abusive est plus prononcée. Ainsi, le style de leadership a un effet modérateur entre la perception du superviseur de la justice interactionnelle et la supervision abusive.

Les différences de structurations économiques des pays industrialisés versus des pays en émergence pourraient amener à considérer avec réserve cette étude réalisée en Chine. Cependant, les résultats des travaux de Mawritz et coll. (2012) réalisés aux États-Unis confirment que la perception des superviseurs de la justice interactionnelle est négativement reliée à la supervision abusive. Cette relation négative est soutenue par un climat de travail hostile. Les résultats des travaux de Aryee et coll. (2007) peuvent donc être généralisées dans la plupart des économies.

---

<sup>3</sup> Tous ces coefficients sont standardisés.

FIGURE 3. MODÈLE DE RECHERCHE DE ARYEE ET COLL. (2007)



**CCO** : Comportement de Citoyenneté Organisationnelle

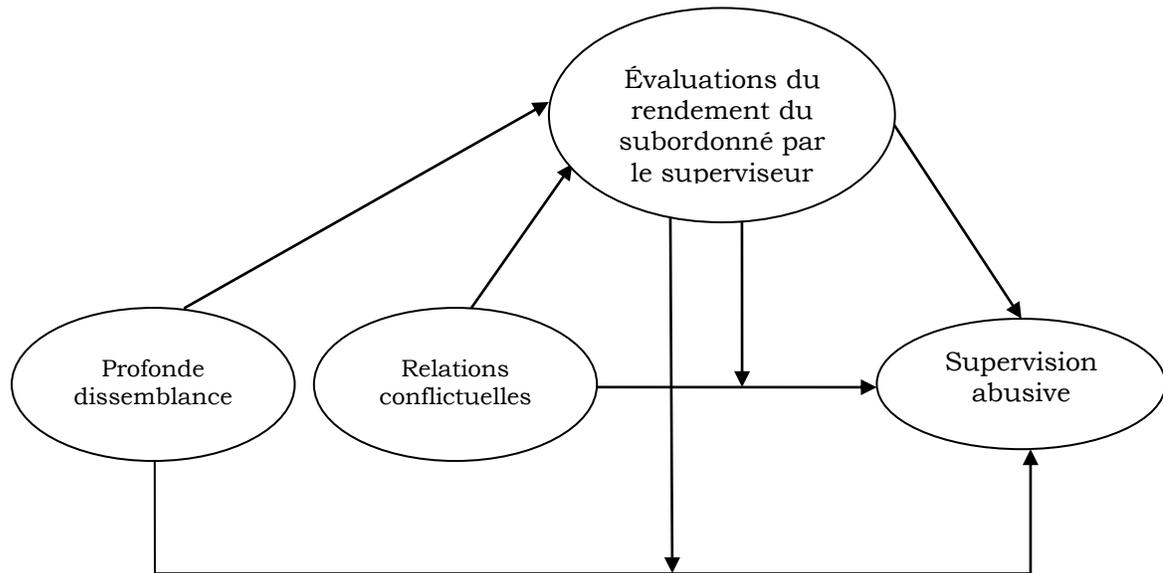
**CCOI** : Comportement de Citoyenneté Organisationnelle orienté vers l'Individu

**EOA** : Engagement Organisationnel Affectif

#### 1.3.4. Étude de Tepper et coll. (2011)

Tepper et coll. (2011) se sont intéressés à la raison pour laquelle un même superviseur pourrait avoir une très bonne relation d'encadrement avec certains subordonnés de son équipe et une relation abusive avec d'autres. Pour y parvenir, ces auteurs ont exploité la théorie de l'exclusion morale proposée par Opatow (1990a) qui prédit que les superviseurs seront portés à abuser les subordonnés qu'ils perçoivent comme dissemblables à eux. Ainsi, ces auteurs ont développé le modèle de recherche ci-après (Figure 4).

FIGURE 4. MODÈLE DE RECHERCHE DE TEPPER ET COLL. (2011)



La profonde dissemblance se réfère à la perception selon laquelle les valeurs, attitudes et opinions du subordonné diffèrent de celles du superviseur (Harrison et Klein, 2007). Selon Jehn et Mannix (2001), les relations conflictuelles, quant à elles, renvoient aux interactions sociales négatives, aux incompatibilités interpersonnelles, aux relations acrimonieuses et ennuyeuses.

Les participants à l'enquête de cette étude proviennent de sept différents centres hospitaliers du Sud-Est des États-Unis. Au total, 183 superviseurs et subordonnés ont participé à cette enquête réalisée en deux temps. La première étape de la collecte s'est réalisée avec les 183 participants dans deux salles et aux heures différentes: les subordonnés dans une pièce et les superviseurs dans une autre. Cette première étape a permis de mesurer la profonde dissemblance ( $\alpha = 0,96$ ) et la relation conflictuelle du superviseur avec son subordonné ( $\alpha = 0,81$ ). La seconde étape s'est accomplie 6 semaines plus tard dans les mêmes conditions avec les mêmes participants. À cette seconde étape, principalement, l'évaluation de la performance du subordonné par le superviseur ( $\alpha = 0,87$ ) et la supervision abusive ont été mesurées ( $\alpha = 0,96$ ).

Les résultats de cette étude de Tepper et coll. (2011) confirment une association positive entre la profonde dissemblance, les relations conflictuelles du superviseur avec son subordonné ( $r = 0,40; p < 0,01$ )<sup>4</sup> et la supervision abusive ( $r = 0,29; p < 0,01$ ). Une relation négative s'établit entre les évaluations du rendement du subordonné faites par le superviseur et la supervision abusive. La modulation de l'évaluation du rendement du subordonné dans la relation entre la profonde dissemblance et la supervision abusive est significative de même que celle de cette même variable modératrice dans la relation entre les relations conflictuelles et la supervision abusive. En conclusion, cette étude confirme la théorie de l'exclusion morale (profonde dissemblance) et la littérature sur les conflits interpersonnels entre le subordonné et le superviseur (relations conflictuelles) puis sur la victimisation du subordonné.

Il est à souligner que les résultats, des recherches de Mawritz et coll. (2012) sur le modèle trickle-down de la supervision abusive, ont montré que le comportement abusif du gestionnaire (niveau hiérarchique 1) sur les superviseurs (niveau hiérarchique 2) est positivement relié au comportement abusif du superviseur sur les subordonnés (niveau hiérarchique 3). La relation entre le superviseur et ses subordonnés est donc fortement influencée par celle qu'entretiennent le gestionnaire et le superviseur. Ainsi, le comportement abusif du superviseur est un antécédent de la supervision abusive dans l'organisation. Aux termes de leur étude, Mawritz et coll. (2012) recommandent aux gestionnaires d'avoir des comportements exemplaires envers leurs superviseurs ; ce qui facilitera une bonne relation de travail entre les superviseurs et les subordonnés.

---

<sup>4</sup> Tous ces coefficients sont non standardisés.

Le Tableau 1 présente une synthèse des principaux résultats empiriques de ces quatre études. Il en ressort que les caractéristiques du subordonné influent considérablement cette appréciation subjective qu'est la supervision abusive.

Tableau 1. TABLEAU SYNTHÈSE DES QUATRE ÉTUDES RELATIVES AUX PRÉDICTEURS DE LA SUPERVISION ABUSIVE

<b>Auteurs</b>	<b>Prédicteurs</b>	<b>Résultats</b>
<b>Hoobler et Brass (2006)</b>	- Violation du contrat psychologique du superviseur	La violation du contrat psychologique est positivement corrélée à la supervision abusive.
	- Biais d'attribution hostile	Les subordonnés sont plus victimes d'abus, lorsque le niveau de la violation du contrat psychologique du superviseur est élevé et que ce dernier possède un fort biais d'attribution hostile.
<b>Tepper et coll. (2006)</b>	- Injustice procédurale dans l'organisation	L'injustice procédurale est positivement associée à la supervision abusive seulement, lorsque les subordonnés ont un niveau élevé de l'affectivité négative.
	- Dépression du superviseur	La relation entre la dépression du superviseur et la supervision abusive est significative à condition que l'affectivité négative du subordonné soit élevée.
<b>Aryee et coll. (2007)</b>	- L'injustice interactionnelle du superviseur	La perception de justice interactionnelle du superviseur est négativement associée à la supervision abusive. Cette relation négative est plus prononcée lorsque le superviseur a un leadership autoritaire élevé.
	- Leadership autoritaire du superviseur	Le leadership autoritaire est positivement associé à la supervision abusive.
<b>Tepper et coll. (2011)</b>	Profonde dissemblance, relations conflictuelles et évaluation du rendement	<p>Une relation positive entre la supervision abusive, la profonde dissemblance et les relations conflictuelles du superviseur avec son subordonné; puis négative avec les évaluations de rendement du subordonné faites par le superviseur.</p> <p>Le rendement du subordonné influence significativement la relation entre la profonde dissemblance et la supervision abusive.</p>

## **1.4. Problématique et question de recherche**

La recension des écrits sur la supervision abusive a permis d'apprécier les connaissances disponibles et les éléments qui nécessitent une attention particulière. La problématique et la question de recherche feront l'objet d'approfondissement et guideront la suite des travaux.

### **1.4.1. Problématique**

La rareté des études empiriques sur les déterminants organisationnels de la supervision abusive encourage la présente recherche. Aussi, comme première piste de recherche indiquée par l'article synthèse de Tepper (2007), cette étude s'intéresse à la relation entre la culture organisationnelle et la supervision abusive.

Plusieurs employés sont confrontés à la supervision abusive. Des études américaines révèlent qu'environ 13,6% des travailleurs aux États-Unis sont victimes de la supervision abusive (Schat et coll., 2006). Ces abus des superviseurs entraînent des conséquences graves non seulement pour les individus, mais aussi pour les organisations. Ces conséquences sont d'ordre social, économique et juridique. À titre illustratif, aux États-Unis, la réparation partielle des conséquences de la supervision abusive pourrait s'évaluer annuellement à environ 23,8 milliards de dollars (Tepper, 2007; Tepper et coll., 2006; Tepper et coll., 2011).

Ces conséquences citées précédemment sont, entre autres, le stress, la détresse psychologique, la dépression, l'épuisement professionnel, le déficit de communication, la baisse de la motivation au travail, de la satisfaction au travail, de la productivité, de la performance et des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Cette situation amène les employeurs à se préoccuper des déterminants, aussi bien individuels, relationnels, qu'organisationnels de ce phénomène afin de savoir où concentrer les efforts pour le contrer. En réplique, la littérature scientifique indique seulement quelques prédicteurs individuels et relationnels de la supervision abusive (Aryee et coll., 2007; Hoobler et Brass, 2006; Tepper et coll., 2006; Tepper et coll., 2011). Le questionnement demeure par rapport aux déterminants organisationnels. Hoobler et Brass (2006) suggèrent que la culture organisationnelle pourrait directement affecter la perception des employés de la supervision abusive et peut-être aussi qu'il y a plus de supervision abusive dans certaines cultures. En effet, certaines cultures organisationnelles peuvent tolérer ou même promouvoir des comportements des superviseurs vis-à-vis de leurs subordonnés que d'autres types de cultures pourraient qualifier d'abusifs. La relation entre les différentes cultures organisationnelles et la perception des subordonnés de la supervision abusive demeure un domaine non élucidé par la recherche (Hoobler et Brass, 2006). Ce vide incite à s'intéresser aux déterminants organisationnels de la supervision abusive, en l'occurrence, la culture organisationnelle.

En s'intéressant à l'influence de la culture organisationnelle sur la supervision abusive, cette étude voudrait contribuer à faire ressortir les contextes organisationnels qui mériteraient une attention particulière dans la lutte contre la supervision abusive. La culture organisationnelle est reconnue comme un excellent outil de communication dans le domaine de la psychologie industrielle et organisationnelle pour l'interprétation de la vie et du comportement organisationnel (Abravanel et coll., 1988; Ęvraert et Prat, 2003; O'Reilly et coll., 1991; Ostroff et coll., 2003). De même, la culture organisationnelle est l'un des principaux précurseurs des comportements humains (Hellriegel et coll., 1992; McDonald et Gandz, 1991; Stackman et coll., 2000). Ainsi, cette

recherche analysera l'influence des différents types de culture organisationnelle sur la supervision abusive.

#### **1.4.2. Question de recherche**

Au terme de la revue de littérature et de l'exposé de la problématique, une question s'avère indispensable pour un avancement des connaissances sur la supervision abusive: dans quel type de culture organisationnelle les subordonnés se disent-ils davantage victimes de la supervision abusive ? Cette question de recherche, qui résulte de notre recension de la littérature, guidera l'élaboration du modèle de recherche et les analyses qui suivront.

Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, l'évolution de la notion de culture à la culture organisationnelle indique que la culture est un outil de gestion qui facilite le changement et la réorganisation dans les entreprises (Gilbert et coll., 2005). De même, la typologie des paradigmes de la culture organisationnelle révèle que cette dernière peut être subdivisée en quatre niveaux (du superficiel au plus profond) comportant les symboles culturels, les héros, les rites organisationnelles et les valeurs culturelles. De ce fait, la culture organisationnelle d'une entreprise se développe conformément aux environnements externe et interne de l'entreprise. En un mot, la culture organisationnelle renforce la performance organisationnelle, influence la motivation et le comportement des membres (employés et dirigeants) de l'entreprise tout en facilitant leur adhésion aux objectifs organisationnels. En outre, l'analyse des deux principales études relatives aux types de culture organisationnelle (Cameron et Quinn, 2006 et Cooke et Lafferty, 1989) en relation avec les normes organisationnelles (Robbins et Langton, 2003 et Hammer et coll., 2004) amène à identifier deux principaux types de culture organisationnelle qui seront développés dans le modèle de recherche.

## **Chapitre 2: Modèle de recherche et hypothèses**

Le modèle de recherche qui décrit les variables dépendante, indépendantes et de contrôle ainsi que les relations entre celles-ci sera arboré en fonction d'un cadre théorique qui expose ces variables indépendantes, c'est-à-dire, la culture de performance (culture de compétition, de dépassement des objectifs, d'individualisme et de méfiance) et la culture de relations sociales (culture de confiance mutuelle, de collaboration, de satisfaction au travail et des relations interpersonnelles harmonieuses). À cet effet, la première section présentera un bref aperçu des cadres théoriques des études antérieures relatives aux déterminants de la supervision abusive. La deuxième section sera consacrée au développement des concepts utilisés dans la présente étude. Enfin, les troisième et quatrième sections exposeront respectivement le modèle et les hypothèses de recherche.

### **2.1. Cadres théoriques des études antérieures**

Les précédentes études empiriques sur les déterminants de la supervision abusive ont été conduites suivant deux cadres théoriques : le superviseur abuse de tous ses subordonnés sans distinction, une réponse du superviseur au mauvais traitement reçu (Aryee et coll., 2007; Hoobler et Brass, 2006; Tepper et coll., 2006); ou le superviseur abusif fait une distinction entre ses subordonnés, l'exclusion morale (Tepper et coll., 2011).

#### **2.1.1. La supervision abusive comme réaction au mauvais traitement reçu**

Trois études adoptent le cadre théorique voulant que les superviseurs abusés restituent leur mauvais traitement reçu sans aucune distinction sur leurs subordonnés (Aryee et coll., 2007; Hoobler et Brass, 2006); Tepper et coll., 2006). Les superviseurs victimes des comportements

hostiles de la haute direction retiennent ces comportements comme de l'injustice organisationnelle et les appliquent à leurs subordonnés.

Tepper et coll. (2006) suggèrent que cette injustice organisationnelle génère plusieurs maux (émotions négatives, sentiments d'inutilité, dépression, etc.) qui conduisent à la supervision abusive. En effet, le sentiment d'impuissance qui anime ces superviseurs face à leurs véritables offenseurs les amène à se venger sur les moins puissants qu'eux en vue d'extérioriser leurs frustrations. Cette réaction du superviseur vis-à-vis de ses subordonnés répond au modèle « *trickle down* » et décrit l'influence des interactions au sommet stratégique de l'organisation sur la perception de la justice organisationnelle et ses retombées sur le niveau inférieur de l'échelle organisationnelle (Aryee et coll., 2007). En se basant sur ce modèle de cascade, Aryee et coll. (2007) indiquent que l'injustice organisationnelle et le leadership autoritaire des superviseurs augurent la supervision abusive.

En outre, cette réaction du superviseur vis-à-vis de ses subordonnés engendre le phénomène du déplacement d'agression constaté par Hoobler et Brass (2006). En effet, au risque de subir des punitions de la hiérarchie, les employés abusés exercent leur agression dans les milieux où ils ont plus de contrôle, notamment dans leur vie familiale.

La supervision abusive comme une réaction du superviseur au mauvais traitement reçu de la hiérarchie organisationnelle serait ainsi une conséquence de l'injustice organisationnelle. Cette supervision est également liée au leadership autoritaire des superviseurs. Toutefois, contrairement à la théorie de l'exclusion morale, elle ne met pas en exergue les caractéristiques des victimes de la supervision abusive.

### **2.1.2. L'exclusion morale**

Opatow (1990a) évoque l'exclusion morale lorsque des individus ou des groupes sont perçus comme à l'extérieur du champ d'application de la

justice. Autrement dit, les exclus moraux sont des individus et groupes d'individus qui ne bénéficient pas de l'équité, des valeurs morales, des règles et considérations comparativement aux inclus moraux. Cette exclusion morale apparaît lorsqu'il existe des différences proéminentes entre les individus ou groupes (Opatow, 1990b). Signalons que l'expression « exclusion morale » a été proposée pour la première fois par Staub (1987 cité par Opatow, 1990a), pour relier un large éventail des questions sociales, telles que la conservation des espèces, les armes nucléaires, les politiques d'immigration, etc.

L'exclusion morale s'oppose à l'inclusion morale qui engendre une certaine équité, et qui est favorable au bien-être et à la cohésion sociale (Opatow, 1990b). Cette inclusion morale soutient l'adoption de comportements justes et équitables.

Tepper et coll. (2011) associent les facteurs réputés d'exclusion morale à la supervision abusive: la profonde dissemblance, la relation conflictuelle et l'utilité (le rendement du subordonné) sont les trois principaux indicateurs d'exclusion morale qui déterminent la relation de travail du subordonné avec son superviseur. Opatow (1990b) complète que l'exclusion morale est plus difficile à reconnaître dans sa propre culture.

## **2.2. Cadre théorique de la présente étude**

La supervision abusive ayant fait l'objet du premier chapitre, cet exposé de la théorie sera consacré principalement à la culture organisationnelle. L'exposé conduira à l'identification de deux types de culture organisationnelle qui opposent la performance aux relations sociales.

D'entrée de jeu, la culture organisationnelle est un phénomène collectif qui dépasse largement la conscience individuelle des membres de l'entreprise. Cet actif stratégique (la culture organisationnelle) pourrait constituer un outil de diagnostic comparatif de plusieurs organisations

(Gilbert et coll., 2005) et pourrait être associé à l'efficacité organisationnelle (Ostroff et coll., 2003).

### **2.2.1. De la culture à la culture organisationnelle**

Selon Homans (1992, p.125), une culture « *est un système historiquement dérivé des conceptions implicites et explicites, qui tend à être partagé par tous les membres d'un groupe* ». Ouimet (2007, p.51) définit la culture comme:

*« un système de valeurs (l'importance des choses) et de croyances (le fonctionnement des choses) partagées par les membres et dont l'effet principal réside dans l'homogénéisation durable de leurs paradigmes (l'interprétation et la signification des choses) ».*

En d'autres termes, la culture est l'ensemble des valeurs et croyances qui orientent les pensées et les actions des individus qui habitent dans un pays (Parhizgar, 2001). Pour Hofstede et coll. (1990), la culture pourrait être classifiée suivant quatre dimensions : la distance au pouvoir, l'individualisme, la masculinité et l'évitement de l'incertitude.

À cet effet, la culture implique que le comportement humain est en partie prescrit par un ensemble d'éléments collectivement créé et soutenu qui ne saurait être basé sur une personnalité parce qu'elle est partagée par plusieurs individus (Van Maanen et Barley, 1985). Fourés (2006) substitue la culture à l'identité d'une personne. La culture est donc la base et le fonctionnement.

Dans un environnement organisationnel, la culture est un outil de management qui pourrait faciliter le changement et la réorganisation dans les entreprises (Gilbert et coll., 2005). Comme l'a souligné O'Reilly et coll. (1991), le concept de la culture organisationnelle a une longue histoire et date des premières études sociologiques. Elle retient

l'attention ces dernières années dans la gestion des ressources humaines.

La culture organisationnelle a une variété de significations et de connotations. En effet, la littérature a recensé plus de 54 définitions de la culture organisationnelle entre 1960 et 1993 (Ostroff et coll., 2003). Quoique ces définitions varient selon l'accessibilité et la subjectivité, tous les auteurs reconnaissent la culture organisationnelle comme un phénomène social et historique qui renferme des idéologies, des artefacts, des valeurs et des attentes (Schein, 1985 ; 1992). Dans la présente étude, les définitions qui permettent de mieux cerner la culture organisationnelle du point de vue de la gestion des ressources humaines seront exploitées.

Selon Hellriegel et coll. (1992, p.502), la culture organisationnelle est « *l'ensemble des philosophies, des idéologies, des valeurs, des croyances, des hypothèses, des attentes, des attitudes et des normes partagées* ». Pour Berg (1985), la culture organisationnelle symbolise le climat, l'image et l'idéologie de l'entreprise. Cette culture englobe l'organisation formelle et informelle de l'entreprise, les normes et les différents systèmes qui s'y trouvent (Devillard et Rey, 2008). Encore appelée « *visions partagées dans l'entreprise* » (Aktouf, 1988), la culture organisationnelle est un ensemble de croyances et de valeurs, de comportements habituels, de normes et de pratiques spécifiques partagés par les membres d'une entreprise (aussi bien le personnel que la direction) (Denison, 1996; Devillard et Rey, 2008; Schein, 1985).

La culture organisationnelle est l'intégration des valeurs qu'adoptent les membres d'une organisation afin de pouvoir collaborer efficacement (Parhizgar, 2001). Quoique son importance soit souvent mésestimée dans la pratique, cette culture demeure le socle des valeurs partagées dans une entreprise. La culture organisationnelle est un outil de coordination

des actions, de cohésion et de solidarité; elle réduit l'anxiété, l'incertitude et la confusion (Girard, 2007). C'est également un dispositif de gestion pour orienter les comportements des employés au sein d'une organisation. Sims (2002 cité par Sims et Brinkmann, 2003) précise que la culture organisationnelle véhicule des valeurs et des normes de comportements qui influencent les décisions et les comportements individuels du personnel. Cette culture prédit la nature des relations entre les pairs aux différents niveaux d'autorité hiérarchiques et avec les parties externes.

La culture organisationnelle provient de deux sources principales (Hellriegel et coll., 1992):

- ❖ la culture nationale du pays dans lequel se trouve l'entreprise.
- ❖ les origines, idées, croyances, valeurs et expériences du ou des fondateurs de l'entreprise;

En d'autres termes, la culture organisationnelle renferme les valeurs dominantes de la culture nationale (Hellriegel et coll., 1992). La culture nationale se reflète dans les contraintes qu'impose l'environnement aux organisations (Jackofsky et coll., 1988). Homans (1992) renchérit en précisant que l'environnement lance les signaux aux organisations qui y regimbent en adaptant leurs normes et valeurs. Frege (2005) pour sa part, parachève que la culture organisationnelle est largement influencée par la culture nationale. Contrairement au climat organisationnel qui est plus aisé à déceler, la culture organisationnelle est un phénomène plus profond qui renferme des significations symboliques, des valeurs fondamentales, des idéologies et des hypothèses (Ostroff et coll., 2003).

La culture organisationnelle est aussi liée à la philosophie de gestion des dirigeants. Les idées, croyances et valeurs des acteurs de l'organisation (les fondateurs et/ou les dirigeants) proviennent souvent de la culture

nationale. La majorité de ces personnes ont été éduquées dans cette culture et ne sauraient adopter d'autres valeurs et croyances entièrement contraires à celles reçues dès leurs premiers marmonnements. Toutefois, ces valeurs peuvent être ajustées aux influences circonstancielles. Au cas où les fondateurs proviendraient d'autres cultures nationales, ils devront accoler leurs pensées à la culture nationale de leur organisation pour l'élaboration d'une culture organisationnelle aisément applicable. Comme le soulignent Arnold et coll. (1992), les entreprises multiculturelles canadiennes constituent des références en la matière. Dans ces entreprises, les membres (employés et haute direction) partagent de moins en moins des normes et valeurs individuelles communes, car toutes ces personnes proviennent de différentes cultures nationales. La subtilité de la gestion multiculturelle du personnel conduirait les dirigeants à influencer les attitudes individuelles des employés afin de refléter les perspectives organisationnelles (Robbins et Langton, 2003). Les normes organisationnelles doivent alors être bien élaborées pour répondre à la majorité des préoccupations. Aussi, tous les moyens doivent être mis en œuvre pour sa conformité afin de préserver les relations interpersonnelles harmonieuses.

La typologie des paradigmes de la culture organisationnelle réalisée par Smircich (1983) révèle cinq modèles organisationnels : le management comparatif, le management contingent, l'approche cognitive, le symbolisme organisationnel et la perspective structurelle/psychodynamique. Dans les deux premiers paradigmes, la culture est considérée comme une variable; tandis qu'elle est considérée, dans les trois derniers, comme une métaphore de l'organisation (Èvraert et Prat, 2003). Comme le propose la littérature sur l'analyse de la supervision abusive (Tepper, 2007), la présente étude s'inscrit dans le modèle conceptuel du management contingent où la culture organisationnelle est considérée comme une variable endogène à l'entreprise. Dans ce

paradigme, les différentes composantes de la culture organisationnelle pourraient véhiculer la philosophie de gestion, motiver le personnel et faciliter les relations sociales au sein de l'entreprise (Évraert et Prat, 2003; Smircich, 1983).

### **2.2.1.1. Composantes de la culture organisationnelle**

La culture organisationnelle est la somme de plusieurs éléments dont la considération individuelle ne saurait refléter la notion de culture (Hellriegel et coll., 1992; O'Reilly et coll., 1991). La littérature retient les composantes de la culture organisationnelle ci-après :

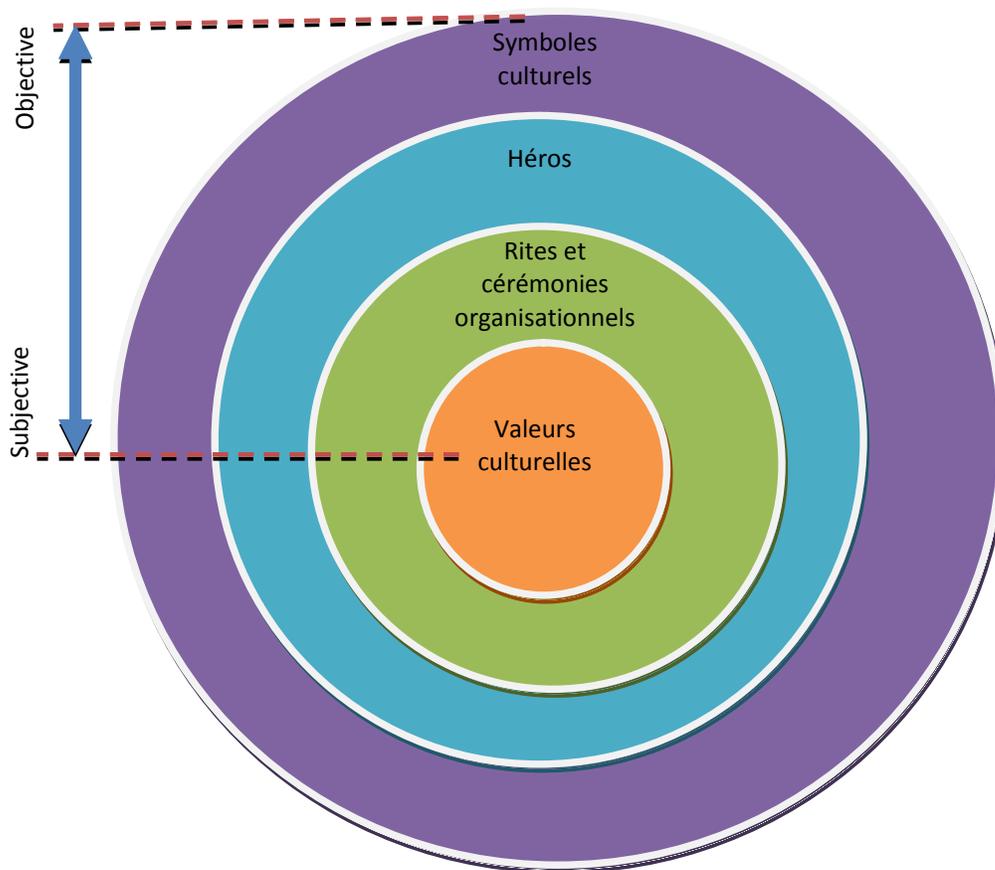
- ❖ les symboles et idéologies de l'organisation;
- ❖ la philosophie et la politique de gestion des employés et des clients;
- ❖ les rituels et cérémonies de l'organisation;
- ❖ la langue courante de travail;
- ❖ les normes organisationnelles;
- ❖ les valeurs dominantes dans l'organisation (la qualité du produit, l'importance du leadership, etc.);
- ❖ les règles ou les rouages d'intégration dans l'organisation;
- ❖ le climat organisationnel (il résulte de l'aménagement physique de l'entreprise et des interactions entre le personnel, puis entre ce dernier et la clientèle).

Pour sa part, Aktouf (1988) précise que la culture organisationnelle crée une harmonie, une interdépendance non contradictoire entre les trois

éléments qui fondent la vie des collectivités humaines (les systèmes de production de biens matériels, de biens sociaux et de biens immatériels).

La culture organisationnelle est subdivisée en couches. Comme l'indique la figure 5 ci-dessous, la culture contient quatre niveaux (du superficiel au plus profond): les symboles culturels, les héros, les rites et cérémonies organisationnels et les valeurs culturelles (Hellriegel et coll., 1992). Aussi, cette représentation renferme des aspects subjectifs (les valeurs partagées, les hypothèses, les attentes, etc.) et objectifs (les images de héros, les comportements observés, les rites et cérémonies de l'organisation, etc.) (O'Reilly et coll., 1991).

FIGURE 5. NIVEAUX DE CULTURE : DU SUPERFICIEL AU PLUS PROFOND



**Source:** Hellriegel et coll. (1992, p.504).

À propos de cette subdivision de la culture organisationnelle, le premier niveau représente les symboles culturels, les histoires, les slogans et les jargons qui véhiculent les valeurs fondamentales de l'organisation aussi bien à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise (Hellriegel et coll., 1992). Les symboles culturels sont des représentations culturelles, des images ou autres objets physiques qui portent une signification authentique au sein de l'organisation (George et Jones, 1996). Rafaeli et Worline (2000) précisent que ces symboles constituent de véritables moyens de communication puis des indicateurs crédibles de la vie organisationnelle. Les histoires culturelles constituent de puissants outils de communication. Elles servent de référence dans des circonstances données (Arnold et coll., 1992). Les slogans et les jargons sont des mots ou des expressions qui ont tout leur sens, spécifiquement, dans le contexte organisationnel (Arnold et coll., 1992). Ces formules organisationnelles encapsulent des messages très importants. Elles résument les objectifs généraux de l'organisation. Devillard et Rey (2008) synthétisent que la première couche de la culture organisationnelle constitue la partie émergente des valeurs et des logiques de l'entreprise. En illustration, des expressions culturelles de la Corporation McDonald : « *les fidèles employés doivent avoir le ketchup dans leurs veines* » (Hellriegel et coll., 1992, p.503); et de la Compagnie Ford du Canada « *le travail, c'est la qualité* » (*Quality is Job one*) (Arnold et coll., 1992, p.485) peuvent être évoquées.

Le deuxième niveau se rapporte aux héros culturels. Ce palier regroupe toutes les personnes (vivantes ou mortes, réelles ou imaginaires) qui véhiculent la culture organisationnelle dans leurs attitudes quotidiennes, servant ainsi de modèles de culture organisationnelle dans l'entreprise (Hellriegel et coll., 1992). Gilbert et coll. (2005, p.148) définissent les héros comme des « *individus qui en raison de leur personnalité, de leurs actes ou de leurs attitudes sont entrés dans la légende de l'organisation.*

*Ils sont des visionnaires, expérimentateurs...». Les héros culturels désignent ces personnalités de l'organisation qui catalysent la culture. Ces personnages de mythes constituent des références qui indiquent des comportements déterminés (Lemaître, 1984) et se distinguent suivant les indices culturels (Arnold et coll., 1992). Enfin, ces employés et/ou gestionnaires d'exception personnalisent l'organisation et renforcent auprès de leurs collègues et subordonnés des sentiments d'identification à celle-ci.*

Le troisième niveau renvoie aux rites et cérémonies organisationnels. Selon Gilbert et coll. (2005, p.148), les rites représentent les « *pratiques habituelles obéissant à des règles et procédures formelles ou informelles qui auraient une signification plus large que leur finalité pratique ou une dimension affective puissante* ». Ce niveau sert de référence à la planification ainsi qu'à l'organisation de ces rituels qui ont une signification culturelle importante dans l'entreprise (Hellriegel et coll., 1992). Les rites et cérémonies organisationnels sont d'excellentes opportunités pour diffuser la culture organisationnelle, non seulement à l'interne (au personnel), mais aussi à l'externe (Arnold et coll., 1992). Ces activités répétitives renforcent l'image de l'organisation, assainissent certaines attitudes et encouragent ou morigènent certains comportements. En somme, les rituels exposent et consolident les valeurs fondamentales des organisations (Robbins et Langton, 2003). Ces rituels renforcent le narcissisme collectif (Devillard et Rey, 2008).

La littérature distingue plusieurs catégories de rites dans les organisations, soit les rites :

- ❖ d'intégration: ils visent la construction des normes et valeurs communes (l'accueil et l'intégration des nouveaux employés, les stages dans les unités phares de l'entreprise, etc.);

- ❖ d'appartenance: (fêtes symbolisant la communauté, la cohésion, l'appartenance : les lunchs mensuels, le séminaire annuel des dirigeants ou l'arbre de Noël pour les enfants des subordonnés, etc.);
- ❖ de passage: ils visent à apprendre et à intérioriser les normes et valeurs organisationnelles (l'induction et la formation de base, l'évaluation, la promotion et le changement de statut des employés);
- ❖ de célébration (les séminaires de fin d'année, les anniversaires, etc.);
- ❖ de dégradation: ils visent à réprimander les attitudes non conformes aux normes et valeurs organisationnelles (ces rites sont plus fréquents dans l'armée);
- ❖ de l'amélioration: ils motivent le personnel au respect des normes et valeurs organisationnelles (Exemple: présentation de prix annuel, des tableaux de félicitations, etc.). Ces rites encouragent les bonnes attitudes qui valorisent la culture organisationnelle;
- ❖ du changement: ils soulignent l'introduction d'une nouvelle règle organisationnelle et la nécessité au personnel d'adopter de nouvelles attitudes (Exemple: une cérémonie pour introduire la gestion axée sur les résultats dans l'entreprise);
- ❖ de résolution des conflits (les cérémonies de réconciliation qui succèdent aux nombreuses journées de grève);
- ❖ de reconnaissance (gratification aux meilleurs employés, voyage de récompense, etc.);
- ❖ de départs (l'annonce d'un licenciement, d'une retraite, des cadeaux, des pots d'adieu, etc.).

Enfin, le niveau le plus profond, le noyau central, l'essence de la culture, constitue les valeurs culturelles. À ce niveau, le plus important de la culture organisationnelle, Arnold et coll. (1992) associent les normes organisationnelles aux valeurs organisationnelles. Selon Stackman et coll. (2000), les valeurs organisationnelles sont les principaux déterminants des attitudes qui influent sur les comportements organisationnels. Ces valeurs sont au cœur des décisions des employés et orientent leurs réactions au travail. Robbins et Langton (2003) expliquent que les valeurs organisationnelles enclavent les objectifs et les rationalités de l'entreprise. Ces valeurs regroupent les priorités de l'organisation ainsi que les dispositions et orientations personnelles à posséder pour y aboutir. Les valeurs organisationnelles constituent des valeurs partagées par les membres de l'organisation (le personnel et la haute direction). Ces valeurs représentent les croyances collectives, les hypothèses et les perceptions normales et rationnelles (Hellriegel et coll., 1992). Ces valeurs organisationnelles influencent les attitudes et les comportements des employés (O'Reilly et coll., 1991). Ce quatrième niveau de la culture organisationnelle sera illustré par la Corporation IGA. La première valeur partagée de cette entreprise est : « *une passion pour la croissance de notre supermarché* » (IGA, 2011, p.7). Aussi, figure dans la liste de ses valeurs « *le travail d'équipe, le développement de relations interpersonnelles positives, l'entraide* » (IGA, 2011, p.7).

Outre ces différents niveaux de la culture organisationnelle, une partie de la littérature évoque également les mythes. Selon Gilbert et coll. (2005, p.148), le mythe « *est un moyen de communiquer et de stabiliser un système de représentation et de valeurs au sein d'une organisation ou d'un groupe social* ». Le mythe est une réalité culturelle à laquelle se réfèrent les membres d'une organisation dans des circonstances données. Devillard et Rey (2008) précisent que le mythe symbolise la vie

de l'entreprise, car il contribue à créer une image idéale de l'organisation et à perpétuer ses valeurs initiales. La littérature distingue les mythes:

- ❖ de rationalisation (qui expliquent à posteriori des événements et des actions survenant dans l'organisation; légitimant ainsi les actions futures) (Gilbert et coll., 2005);
- ❖ de valorisation (établissement d'un système d'ordre et de valeurs; par exemple: différences de statuts, le bien c. le mal) (Lemaître, 1984);
- ❖ d'identification ou de distanciation (ensemble des histoires mettant en scène des personnages et introduisant des oppositions tel l'employé c. son organisation) (Gilbert et coll., 2005);
- ❖ de dualité (expliquent symboliquement les tensions pouvant résulter des réalités organisationnelles et des valeurs personnelles des employés) (Gilbert et coll., 2005).

Le personnel d'une organisation partage un assortiment de rites, valeurs et mythes. Ce qui amène certains auteurs (Devillard et Rey, 2008; Gilbert et coll., 2005; Hellriegel et coll., 1992) à assimiler, à raison, l'organisation à une tribu.

Pour sa part, Schein (1985) décompose la culture organisationnelle en trois niveaux d'analyse: les artefacts visibles, les croyances et les valeurs, puis les suppositions. Les artefacts visibles renvoient aux comportements visibles (processus de gestion, structures de l'organisation) et aux documents publics. Les suppositions sont des principes sous-jacents tenus pour acquis qui constituent l'essence même de la culture.

### **2.2.1.2. Fonctions de la culture organisationnelle**

La culture organisationnelle se développe conformément aux environnements externe et interne de l'entreprise (Hellriegel et coll., 1992). À l'externe, l'organisation est souvent confrontée aux problèmes d'adaptation et de survie (les lois et politiques gouvernementales, les clients, les fournisseurs, la concurrence, etc.) (Parhizgar, 2001). À l'interne, la préoccupation majeure réside dans les relations interpersonnelles. Alors une culture organisationnelle émerge lorsque les valeurs et hypothèses qu'elle renferme, permettent à l'entreprise de subsister aux pressions d'adaptation externe puis, d'établir et de maintenir des relations de travail efficaces avec son personnel (Arnold et coll., 1994). Pour Schein (1992 cité par Gilbert et coll., 2005), les problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne constituent l'essence même de la culture organisationnelle. En effet, cet auteur définit la culture organisationnelle comme:

*« la structure (pattern) des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre » [traduction libre] (Schein, 1992 cité par Gilbert et coll., 2005 p.141).*

Sims (2002, cité par Sims et Brinkmann, 2003) renchérit en exposant qu'une culture organisationnelle facilite l'établissement et le maintien d'une certaine cohérence dans le fonctionnement interne de l'organisation, une vision partagée de ses grandes orientations, l'intégration des nouveaux venus et la présentation d'une image cohérente à l'extérieur de l'organisation. Pour George et Jones (1996),

l'environnement externe demeure le plus difficile à cerner. L'entreprise doit composer avec l'incertitude de son environnement pour avoir toutes les ressources nécessaires pour l'atteinte de ces objectifs. Comme le montre le tableau 2 ci-dessous, les fonctions de la culture organisationnelle sont aussi bien à l'interne qu'à l'externe.

TABLEAU 2. LES FONCTIONS DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

External adaptation issues	Internal integration issues
1. Mission and strategy: Helps to establish a shared understanding about core mission tasks and functions	1. Common language: Establishes communication boundaries
2. Goals: Fosters goal consensus	2. Criteria for inclusion and exclusion: Establishes a shared consensus on who is in and who is out and by what criteria membership is determined
3. Means: Fosters consensus on the means to be used to attain the goals, such as the organization structure, division of labour, reward system and authority system	3. Power and status: Establishes criteria and rules for how one gets, maintains and loses power and status
4. Measurement: Fosters consensus on the criteria to be used in measuring how well the group is doing in fulfilling its goals	4. Relationships: Establishes the basis on which relationships can or should be formed
5. Correction: Fostering consensus about the appropriate remedial or repair strategies to be used if goals are not being met.	5. Rewards and punishments: Establishes the basis for rewarding some people and punishing others.
	6. Ideology and "religion": Helps to give meaning to usual as well as unusual and even unexplainable events.

**Source:** Arnold et coll. (1992, p.481).

Selon Schein (1985, 2004), les six mécanismes les plus importants que peuvent utiliser les dirigeants d'entreprise pour mettre en place,

renforcer ou changer une culture organisationnelle sont: les priorités qui obsèdent les dirigeants, leurs réactions face aux situations de crise, leurs critères d'affectation des ressources, l'image que ces dirigeants véhiculent et qu'ils tentent d'inculquer au personnel, les critères d'attribution des récompenses et du prestige enfin, les critères de sélection et de congédiement. Cet auteur s'est appuyé sur ces six mécanismes pour élaborer une ébauche du construit de la culture organisationnelle (Tableau 3).

TABLEAU 3. COMMENT LES DIRIGEANTS GRAVENT LEURS CROYANCES, LEURS VALEURS ET LEURS NORMES DANS LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

<p><b>Principaux mécanismes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éléments auxquels les dirigeants accordent plus d'attention, ainsi que ce qu'ils mesurent et contrôlent régulièrement</li> <li>• Réactions des dirigeants en situation de crise et face aux incidents critiques</li> <li>• Critères selon lesquels ils répartissent les ressources</li> <li>• Image qu'ils véhiculent et qu'ils tentent d'inculquer au personnel</li> <li>• Critères selon lesquels ils allouent des récompenses et le prestige</li> <li>• Critères selon lesquels ils sélectionnent les personnes, leur accordent des promotions ou les congédient</li> </ul>
<p><b>Mécanismes secondaires et de renforcement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure organisationnelle</li> <li>• Systèmes et procédures organisationnels</li> <li>• Rites et cérémonies organisationnels</li> <li>• Aménagement physique des espaces et des édifices</li> <li>• Mythes concernant des personnes ou des événements importants</li> <li>• Énoncés officiels de la philosophie de l'organisation, son credo et ses statuts</li> </ul>

**Source:** Schein (2004).

Selon Lemaître (1984), il en résulte deux fonctions de la culture organisationnelle qui paraissent les plus importantes:

- ❖ elle mobilise les énergies et les focalise sur des objectifs majeurs;
- ❖ et canalise les comportements autour d'un certain nombre de normes d'action.

En résumé, la culture organisationnelle renforce les normes et pratiques organisationnelles qui servent à transmettre de l'information standardisée au personnel sur les modèles attendus et peuvent façonner la performance individuelle et organisationnelle (Bowen et Ostroff, 2004). La culture organisationnelle, par ces conséquences, joue un rôle capital dans le fondement de la gestion de l'entreprise. Cette culture fait agir et dirige. La culture organisationnelle renforce la performance organisationnelle (Lemaître, 1984), influence la motivation et le comportement (Èvraert et Prat, 2003). Aussi, facilite-t-elle l'adhésion aux objectifs organisationnels; cette adhésion constitue un facteur de motivation, d'engagement et d'attachement pour le personnel (O'Reilly et coll., 1991).

### ***2.2.1.3. Influence de la culture organisationnelle sur le comportement au travail***

Selon McDonald et Gandz (1991) ainsi que Stackman et coll. (2000), les valeurs organisationnelles sont omniprésentes dans le comportement social et constituent les principaux déterminants des différents types de comportement. Au niveau organisationnel, McDonald et Gandz (1991) indiquent que les valeurs représentent l'élément mesurable de la culture organisationnelle. Hellriegel et coll. (1992) considèrent les valeurs comme l'essence même de la culture organisationnelle. Ce qui amène à déduire que la culture organisationnelle constitue les précurseurs du comportement organisationnel.

Sur le plan conceptuel, Leblanc et coll. (2004) ont développé un modèle intégratif qui explique les comportements antisociaux au travail (CAAT).

Ce modèle prend en considération un nombre important de déterminants pour expliquer de façon optimale la manifestation des CAAT. Les CAAT représentent tout comportement d'un employé qui dévie des normes socialement admises dans l'organisation tels que la violence, l'agression, le harcèlement sexuel, le vol, le sabotage, etc. Ce modèle est dit intégratif parce qu'il prend en compte les influences mutuelles des variables organisationnelles et personnelles dans la manifestation des CAAT. Ce modèle inclut les CAAT et les variables indépendantes organisationnelles à savoir: la culture organisationnelle, la justice organisationnelle, le climat de travail, la structure organisationnelle et les contraintes organisationnelles; puis les variables indépendantes personnelles (les traits de personnalité et les réactions émotionnelles). Dans ce modèle, la culture organisationnelle a été subdivisée suivant le modèle de Organizational Culture Inventory (OCI) de Cooke et Lafferty (1983, 1989), qui distingue trois types de sous-cultures: constructive, passive-défensive et agressive-défensive (voir section ci-dessous).

Le questionnaire utilisé pour mesurer la culture organisationnelle est inspiré du Organizational Culture Inventory (OCI) de Cooke et Lafferty (1983). Dans le but de valider ou d'infirmer l'apport prévisionnel de toutes ces variables dans l'explication des CAAT, Simard et coll. (2004) ont conduit une étude transversale dans la ville de Montréal dans 5 secteurs d'emplois différents: l'éducation, l'assurance, l'alimentation, le transport et la vente au détail auprès d'un échantillon de 329 employés (168 femmes et 161 hommes) âgés de 20 à 65 ans (âge moyen=36,8 ans). En utilisant le questionnaire permettant de mesurer la fréquence des CAAT, ces auteurs ont identifié deux groupes de comportement antisocial au travail à savoir: les comportements anti-organisationnels et les comportements anti-individuels.

Les comportements anti-organisationnels font référence à la déviance de propriété, la déviance de production et la déviance politique. De façon

précise, la déviance de propriété se réfère aux comportements d'appropriation de biens appartenant à l'organisation tandis que la déviance de production représente des comportements altérant à la baisse la quantité et/ou la qualité du travail à accomplir puis la déviance politique comprend des comportements de résistance passive, d'induction en erreur ainsi que de contournement des règles et des procédures de l'organisation.

Par ailleurs, les comportements anti-individuels font référence au harcèlement, à l'agression physique et à la provocation. Les résultats de cette étude indiquent que la sous-culture constructive est négativement corrélée à la déviance de production ( $r = -0,13$ ;  $p < 0,05$ ), à la déviance politique ( $r = -0,18$ ;  $p < 0,01$ ) et à la provocation ( $r = -0,18$ ;  $p < 0,01$ ). Les sous-cultures passive et agressive ne sont corrélées soit, respectivement, qu'à la déviance politique ( $r = 0,11$ ;  $p < 0,05$ ) et à la provocation ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,01$ ).

De même, St-Sauveur et coll. (2004) se sont intéressés aux meilleurs prédicteurs organisationnels des comportements antisociaux au travail (CAAT). Dans leur cadre théorique, plusieurs déterminants ont été mis en lien avec les CAAT (justice organisationnelle, climat de travail, culture organisationnelle, caractéristiques de l'emploi, contraintes organisationnelles et charge de travail). Un groupe de 292 personnes (65% de femmes et 35% d'hommes) recrutées individuellement à l'extérieur de leur milieu de travail ont participé à cette étude. Les résultats de cette étude indiquent que les sous-cultures organisationnelles de types constructif et passif sont positivement liées à la déviance organisationnelle et l'agression psychologique allant de  $r = 0,64$  à  $r = 0,82$ . Quant à la sous-culture agressive, elle n'est significativement reliée qu'à l'agression psychologique ( $r = -0,19$ ;  $p < 0,01$ ). Enfin, Simard et coll. (2004) ainsi que St-Sauveur et coll. (2004) recommandent une intervention sur les déterminants organisationnels

afin de dissuader l'adhésion aux valeurs agressives (la rivalité, la compétition et l'opposition) et en vue de réduire les comportements belliqueux. Aussi, souhaitent-ils (Simard et coll., 2004; St-Sauveur et coll., 2004) vivement des comportements exemplaires de la part des responsables aux différents niveaux de la direction.

#### **2.2.1.4. Types de culture organisationnelle**

La littérature est moins unanime sur la classification des types de culture organisationnelle. Aussi, O'Reilly et coll. (1991) ont élaboré des dimensions pour mesurer la culture organisationnelle sans pour autant élaborer une typologie en la matière. La présente étude se focalisera sur ces dimensions de la culture organisationnelle qui seront exposées dans la méthodologie. À titre d'illustration, deux classifications différentes seront présentées ci-dessous.

##### **2.2.1.4.1. Typologie de Cameron et Quinn (2006)**

Suivant la typologie de Cameron et Quinn (2006) élaborée à partir de l'*Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), il existerait quatre types de culture organisationnelle: la culture groupale (*clan*), la culture adhocratique (*adhocracy*), la culture hiérarchique (*hierarchy*) et la culture du marché (*market*). Cette typologie a été fortement utilisée dans plusieurs propositions théoriques et études empiriques (Cherchem et Fayolle, 2010; Dextras-Gauthier et coll., 2012; Gagnon, 2010; Perrinjaquet et coll., 2008).

Les entreprises de culture groupale (*clan*) sont des milieux de travail très conviviaux où les relations interpersonnelles dépassent largement le cadre du travail (Gagnon, 2010; Perrinjaquet et coll., 2008). Ces entreprises privilégient la communication horizontale et le climat solidaire. Les gestionnaires sont de véritables conseillers et entretiennent la loyauté et le dévouement auprès des subordonnés. Ces organisations

s'appuient sur la cohésion et le respect de la valeur humaine, puis œuvrent pour le développement et l'épanouissement des employés (Perrinjaquet et coll., 2008). Aussi, encouragent-elles le travail d'équipe, la coopération et la reconnaissance (Cameron et Quinn, 2006). Comme définit par Cherchem et Fayolle (2010), les valeurs essentielles de la culture groupale sont la flexibilité, la confiance dans le potentiel humain, l'engagement et le développement des ressources humaines. Ce type de culture se rapproche de la culture organisationnelle de type collaboratif orienté vers le travail d'équipe identifié par O'Reilly et coll. (1991).

La culture adhocratique (entrepreneuriale) caractérise les entreprises dynamiques, entreprenantes et innovatrices (Cherchem et Fayolle, 2010). Ces organisations se distinguent par la créativité, l'expérimentation et l'individualisme (Gagnon, 2010). Contrairement à la culture groupale avec un focus interne, la culture adhocratique est plus orientée sur la concurrence et la différenciation (Perrinjaquet et coll., 2008). Aussi, contrairement aux organisations caractérisées par la culture du marché ou la culture hiérarchique, le pouvoir dans les entreprises avec la culture d'adhocratie est décentralisé vers le bas (Cameron et Quinn, 2006). Le décideur dans ces entreprises est un visionnaire, un innovateur et un preneur de risque (Cherchem et Fayolle, 2010). Suivant O'Reilly et coll. (1991), cette culture s'apparente à la culture organisationnelle de type innovant et enclin au risque.

La culture hiérarchique caractérise les milieux de travail très formalisés et hiérarchisés; les règles et les politiques formelles sont au cœur de l'organisation (Gagnon, 2010). Cette culture accorde une grande importance à la formalisation des procédures de production, au contrôle et à la maîtrise des situations. Elle s'appuie sur une structure mécaniste (Cherchem et Fayolle, 2010). La gestion des ressources humaines est axée sur deux priorités, soit la sécurité d'emploi et la prévisibilité

(Cameron et Quinn, 2006). Enfin, le succès est défini dans ces entreprises en termes de fiabilité des livraisons, du respect de la planification et des coûts bas (Perrinjaquet et coll., 2008). La culture hiérarchique s'apparente à la culture organisationnelle décisionnelle (*decisiveness*) de O'Reilly et coll. (1991).

Enfin, la culture du marché différencie les organisations axées sur les résultats à travers la maximisation de la production (Cherchem et Fayolle, 2010). Les valeurs dominantes de ces organisations demeurent la productivité, la compétitivité, la rentabilité, la prise de décision rationnelle et la réussite (Cherchem et Fayolle, 2010; Gagnon, 2010). Ces organisations sont obsédées par le dépassement des objectifs. Les gestionnaires sont très exigeants envers les employés quant aux résultats (Cameron et Quinn, 2006). Cette culture est focalisée sur le contrôle, l'ordre et la stabilité des processus. Aussi, les employés dans les entreprises de cette culture sont cimentés par l'importance de gagner et de remporter des victoires collectivement (Perrinjaquet et coll., 2008). Selon la typologie de O'Reilly et coll. (1991), trois types de culture organisationnelle à savoir la culture agressive et compétitive, la culture orientée vers les résultats et la culture axée sur la croissance et les avantages s'assimilent à cette culture de marché.

Dans son étude exploratoire, Gagnon (2010) s'est intéressée à l'identification du type de culture organisationnelle dominante dans deux coopératives (Coop A et Coop B) et à la vérification, s'il existe, d'un écart entre la culture actuelle et la culture souhaitée dans chacune de ces coopératives. Pour y parvenir, l'auteur a utilisé les approches qualitative et quantitative. Les questions du questionnaire sont élaborées suivant les 6 dimensions de l'OCAI (les caractéristiques dominantes de l'organisation, le style de leadership, l'ambiance au travail, le ciment de l'organisation, la direction stratégie et les critères de succès). Les résultats révèlent que les cultures hiérarchique et groupale sont en

compétition dans la Coop A; tandis que la culture dominante dans la Coop B est celle du clan (culture groupale). Aussi, dans la Coop A, l'auteur fait ressortir qu'il existe un écart entre la culture actuelle et la culture souhaitée. Par contre, aucun écart de culture n'a été observé dans la Coop B. En général, les deux coopératives souhaitent une culture de clan prédominante.

En outre, Perrinjaquet et coll. (2008) se sont intéressés principalement aux cultures organisationnelles qui permettraient aux entreprises la mise en place des pratiques de responsabilités sociales avec plus de succès. Leur méthode d'analyse fut essentiellement qualitative. Les données recueillies auprès de 244 entreprises basées en Suisse indiquent que l'implantation des pratiques de responsabilités sociales envers les clients et les employés est associée à une orientation de culture organisationnelle groupale (flexibilité et cible interne). À contrario, les pratiques de responsabilités sociales envers les fournisseurs sont associées à l'orientation de marché (stabilité et cible externe) et sont incompatibles avec l'orientation hiérarchique (stabilité et cible interne). Quant aux pratiques de responsabilités sociales envers l'environnement, elles sont associées à une orientation de culture hiérarchique. En conclusion, il faut retenir de cette étude que les responsabilités sociales dépendent de la culture organisationnelle de l'entreprise qui peut, faciliter ou freiner sa mise en place.

#### ***2.2.1.4.2. Typologie de Cooke et Lafferty (1989)***

La typologie de Cooke et Lafferty (1989) citée par St-Sauveur et coll. (2004) distingue trois types de culture organisationnelle: la culture constructive, la culture agressive et la culture passive. Cette typologie a été reprise dans quelques études empiriques (Leblanc et coll., 2004; St-Sauveur et coll., 2004; Simard et coll., 2004).

La culture constructive se résume à l'épanouissement au travail (Cooke et Szumal, 2000). Cette culture est caractérisée par les normes et valeurs organisationnelles qui se préoccupent de la satisfaction au travail du personnel, de l'apprentissage et du développement des connaissances puis des bonnes relations de travail (Ashkanasy et coll., 2000). Cette culture organisationnelle encourage l'interaction entre les employés et privilégie les besoins d'accomplissement (Cooke, 1989). Cooke et Szumal (2000) ainsi que St-Sauveur et coll. (2004) renchérissent que les employés de cette culture organisationnelle doivent travailler avec enthousiasme, se fixer des objectifs ambitieux, mais réalistes, et établir des plans d'action pour y aboutir. Cette culture approuve la collaboration des employés par rapport aux changements positifs dans l'organisation. Aussi, exhorte-t-elle les employés à une certaine ouverture d'esprit, à la coopération et à l'entraide. La culture groupale de Cameron et Quinn (2006) s'apparente à cette culture constructive.

Pour sa part, la culture agressive, que certains auteurs qualifient de culture de compétition, donne la priorité à l'atteinte des objectifs (Cooke, 1989). Cette culture se distingue par les normes et valeurs organisationnelles de compétition et de perfection (Cooke et Szumal, 2000; St-Sauveur et coll., 2004). Les employés de cette culture organisationnelle travaillent de longues heures dans une ambiance de « sauve qui peut ». Les règles morales et légales peuvent donc être facilement abandonnées pour l'atteinte des objectifs de performances élevées. La culture du marché et celle d'adhocratie de Cameron et Quinn (2006) se rallient à cette culture agressive.

La culture passive se particularise par l'évitement (Cooke, 1989). Cette culture organisationnelle est caractérisée par des normes et valeurs conventionnelles d'approbation. Cette culture encourage les employés à interagir avec leurs collègues tout en préservant leur sécurité d'emploi (Cooke et Szumal, 2000; St-Sauveur et coll. (2004). Les employés des

entreprises caractérisées par ce type de culture se glissent des peaux de banane pour faire une bonne impression auprès des superviseurs. Ces employés sont constamment dans une attitude de soumission et de conformité pour mériter la marque d'estime de leurs responsables. Ce climat de travail serait identique à celui des entreprises de culture hiérarchique de Cameron et Quinn (2006).

Dans chacune de ces cultures, les valeurs et normes déterminent les comportements des superviseurs et des subordonnés. Les normes constituent une fraction de la culture (Homans, 1992). L'établissement des normes se réfère aux pensées, valeurs, attitudes et actions prônées par la culture existante et décentement partagées par les membres. Aussi, la taxonomie des normes organisationnelles réalisée par Hammer et coll. (2004) est très intéressante et sera exploitée dans cette étude. L'inexistence d'une typologie unifiée de la culture organisationnelle de la part de ces auteurs amène à arborer les normes organisationnelles.

### **2.2.2. Des normes aux normes organisationnelles**

Pour Homans (1992, p.123), une norme pourrait se définir comme « *une idée dans l'esprit des membres d'un groupe, une idée qui peut être transformée en une règle précisant ce que les membres doivent faire dans des circonstances données* » [traduction libre].

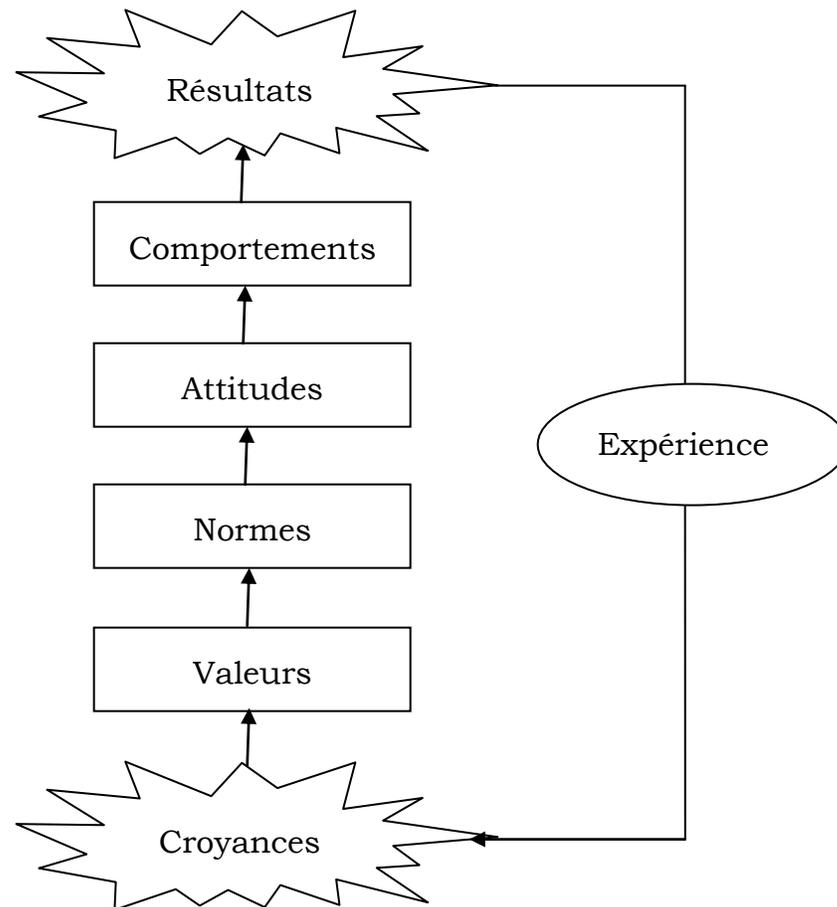
Pour sa part, Vallerand (1994, p.571) précise qu'une norme « *détermine ce qui est attendu dans une situation, c'est-à-dire l'ensemble des gestes perçus comme normaux, et elle indique également quel comportement est désavoué ou considéré comme anormal* ».

Les normes organisationnelles sont des comportements et attitudes auxquels les employés d'une entreprise sont censés se conformer (Harris et Hartman, 1992). Autrement dit, les normes sont des règles sociales

acceptées par les membres d'un groupe et qui prescrivent les idées et les comportements à adopter dans certaines circonstances données.

Comme l'indique la Figure 6 ci-dessous, les comportements résultent des croyances, des valeurs, des normes et des attitudes. Dolan et coll. (2006) soulignent que, de ces trois concepts (les croyances, les normes et les attitudes) étroitement liés aux valeurs, résultent les conduites. Les croyances sont des structures de pensées développées conformément à la culture. En se fondant sur ces pensées, l'individu adopte des choix appelés valeurs. Selon Dolan et Garcia (1999), les valeurs constituent « *le nucleus de la liberté humaine...* ». Dans le même ordre d'idée, ces auteurs renchérissent que les valeurs sont des critères d'acceptation ou de rejet des normes. Ces valeurs jouent un rôle déterminant dans la formation des normes. Durand et Pichon (2003) précisent que les normes constituent la résultante d'un équilibre des valeurs. Ces normes régularisent les attitudes, les modes de vie dans les associations, la société, etc. Les attitudes sont les conséquences des valeurs et des normes (Dolan et coll., 2006). Une bonne analyse des comportements débute alors par une bonne compréhension des croyances, des valeurs et des normes.

FIGURE 6. LA HIÉRARCHIE OU LA SÉQUENCE DES CROYANCES ET DES RÉSULTATS



**Source:** Dolan et coll. (2006, p.37).

Les normes organisationnelles sont « *les règles, les attitudes et les comportements convenus entre les membres d'une organisation et qui sont attendus d'eux* » (Hellriegel et coll., 1992, p.326). Ces auteurs renchérissent: « *les normes définissent les comportements que les membres d'une organisation doivent avoir pour aider cette organisation à atteindre ses objectifs* » (p.326) [traduction libre]. Selon Hammer et coll. (2004), les normes organisationnelles sont des clauses qui régissent la façon dont les membres de l'organisation (le personnel et la haute direction) devraient penser, agir et se comporter.

Loin d'être des objectifs à atteindre, les normes sont des estampilles incitatives (Homans, 1992). Les normes organisationnelles découlent des

comportements sociaux courants qui résultent de la culture. Ces normes représentent un incontestable moyen pour évaluer le comportement social des employés (Carroll et Tosi, 1978). La mise en application des normes organisationnelles peut varier quelque peu d'un employé à un autre et d'un département à un autre. Toutefois, une profonde dissemblance ne saurait être observée entre les normes organisationnelles et les comportements individuels des employés (Homans, 1992).

Les normes organisationnelles sont conçues pour régler et régulariser le comportement des membres du groupe. Ces normes constituent aussi les attentes des fondateurs de l'entreprise vis-à-vis du personnel. Elles traduisent réellement les valeurs primordiales de l'organisation et retracent son image. Elles prévoient de bonnes relations interpersonnelles, facilitent la survie et la poursuite des objectifs de l'organisation (Harris et Hartman, 1992). Pour Devillard et Rey (2008), les normes organisationnelles constituent la fraction la plus perceptible de la culture organisationnelle car elles édifient un cadre de conformité.

Les normes organisationnelles se distinguent des règles organisationnelles (Hellriegel et coll., 1992). Les normes organisationnelles sont des règles non écrites qui indiquent les attitudes à adopter dans l'entreprise ainsi que les relations interpersonnelles à entretenir (Hammer et coll., 2004). En d'autres termes, c'est l'ensemble des comportements, des attitudes et des croyances qui distillent aux employés une perception commune partagée de leur contexte organisationnel et des différents rôles à jouer (Cooke et Rousseau, 1988).

En ce qui concerne les règles organisationnelles, elles regroupent l'ensemble des documents administratifs écrits qui véhiculent les procédures et politiques de l'entreprise et qui sont distribuées aux employés sous forme de manuels de travail (Hellriegel et coll., 1992). Les

distinctions fondamentales entre les normes organisationnelles et les règles organisationnelles résident dans la forme et l'acceptation. Les règles organisationnelles sont écrites, parfois inconcevables et largement ignorées par les employés (Hellriegel et coll., 1992). Quant aux normes organisationnelles, ce sont des règles informelles (non écrites) que les employés doivent accepter et respecter avant même qu'elles ne soient prononcées (Homans, 1992).

La littérature fait une description des normes et distingue les normes explicites des normes implicites (Tableau 4). Les normes explicites sont visibles et connues de tous les membres de l'organisation (Devillard et Rey, 2008). Elles reviennent fréquemment dans les différents moyens de communication organisationnelle. En illustration, le tutoiement qui est explicitement demandé aux collègues dans certaines organisations pourrait être évoqué. Les normes implicites quant à elles, peuvent être tout à fait visibles dans leurs portées mais sont moins formalisées. Ces normes sont toutefois, aussi respectées que les normes explicites. En exemple, les femmes ingénieurs sont de moins en moins en jupe que les femmes du col blanc. Devillard et Rey (2008) précisent que le climat organisationnel résulte essentiellement des normes implicites (la courtoisie ou le franc-parler, la proximité des employés entre eux ou la froide distanciation, etc.).

TABLEAU 4. FICHE DE DESCRIPTION DES NORMES

<b>Types de normes</b>	<b>Champ d'application</b>	<b>Décrire les normes explicites</b>	<b>Décrire les normes implicites</b>
<b>Normes de comportement</b>	Rythme, code vestimentaire, attitudes		
<b>Normes de pensée</b>	Vision du monde, Vision économique, classes sociales		
<b>Normes de communication</b>	Politesse, confrontation	Culture organisationnelle	
<b>Normes de pratiques</b>	Jargon métier, normes commerciales, administration, focalisation, réunions, décisions		

**Source:** Devillard et Rey (2008, p.69).

Le respect des normes organisationnelles est assuré par une influence de pouvoir ou de sanctions (Arnold et coll., 1992). Ces dernières peuvent être positives ou négatives. Les incitations positives regroupent l'acceptation, la reconnaissance et la louange (Hellriegel et coll., 1992). Les employés qui se conforment aux normes organisationnelles sont bien admis par leurs pairs. Ces employés collaborent aisément avec leurs collègues et peuvent bénéficier de leur coopération, voire recevoir des différenciations de leur part. Les sanctions quant à elles, renvoient à l'ostracisme voire à la violence physique (Hellriegel et coll., 1992). Les employés qui violent constamment et excessivement les normes organisationnelles endurent le boycottage de leurs pairs. Dans cette situation d'ostracisme, ces employés sont de moins en moins soutenus par leurs collègues. Aussi, peuvent-ils (ces employés) être victimes des hostilités.

Les employés peuvent s'intéresser peu aux normes organisationnelles admises dans leur entreprise. Toutefois, ce manque d'intérêt doit avoir

des limites, car une bonne intromission des normes organisationnelles accroît la liberté individuelle d'action et d'expression, puis la maturité du personnel de l'organisation. Aussi, l'admission des normes organisationnelles peut-elle influencer positivement ou négativement l'efficacité individuelle voire organisationnelle (Hellriegel et coll., 1992; O'Reilly et coll., 1991). En illustration, il pourrait être évoqué une entreprise dont les normes organisationnelles visent à réduire et à corriger les défauts de production. Une bonne admission de ces normes par tous les employés est susceptible de renforcer les normes de qualité formelle de l'organisation.

Les pressions pour adhérer aux normes organisationnelles peuvent entraîner la conformité qui se présente sous deux formes: la complaisance et l'acceptation personnelle (Hellriegel et coll., 1992). On parle de complaisance, lorsque certains employés, eu égard aux pressions qu'ils subissent, concèdent aux normes organisationnelles en adoptant des attitudes similaires à celles de leurs collègues. Ces employés, personnellement, présument peu la convenance de ces normes organisationnelles. Mais, pour une multitude de raisons (relations interpersonnelles harmonieuses, sécurité d'emploi, etc.), ces employés finissent par se comporter constamment comme leurs collègues.

Contrairement à la complaisance, l'acceptation personnelle est évoquée lorsque les normes organisationnelles sont compatibles avec les attitudes ou les croyances personnelles de certains employés. Ces employés, avec leurs ressources personnelles, observent aisément et agréablement les normes organisationnelles auxquelles ils s'identifient. Ceci répond au concept de « *person-organization fit* » exploité par O'Reilly et coll. (1991).

Harris et Hartman (1992) évoquent l'importance de la cohésion du personnel pour faire respecter les normes organisationnelles par les nouveaux employés. Ces auteurs soutiennent que plus les employés d'une entreprise sont unis, plus le niveau de conformité aux normes

organisationnelles serait élevé. En fait, lorsque les employés sont harmonieux, ils se sentent étroitement liés par un soutien mutuel et craignent le rejet, sanction de non-respect des normes organisationnelles.

Les normes organisationnelles prescrivent les attitudes particulièrement importantes à adopter dans des situations les plus courantes (Robbins et Langton, 2003). Dans des contextes spécifiques, les acteurs devront faire appel à leur sens de jugement en s'inspirant des dispositions existantes. Ainsi, selon Hellriegel et coll. (1992), les normes organisationnelles sont plus susceptibles d'être mises en application sous condition qu'elles:

- ❖ aident à la survie harmonieuse de l'organisation et la contribution des employés à la performance globale;
- ❖ prescrivent les comportements escomptés des employés dans certains contextes;
- ❖ protègent les bonnes relations interpersonnelles dans l'organisation;
- ❖ expriment avec clarté les valeurs intrinsèques de l'organisation.

Généralement, une cohésion existe entre les objectifs et les normes organisationnels. Ces dernières sont en fait retenues en adhérence aux objectifs organisationnels. Les normes organisationnelles sont adoptées par les entreprises en vue d'atteindre leurs buts généraux. Les dirigeants veillent à cet ajustement en évaluant la cohérence, la neutralité ou la contradiction entre les normes organisationnelles, les objectifs organisationnels et les attentes individuelles du personnel (Hellriegel et coll., 1992). Toutefois, les normes et objectifs organisationnels peuvent différer des objectifs de gestion communiqués aux employés. Aussi, la

répartition du pouvoir entre la haute direction et le personnel pourrait influencer l'observation des normes et des objectifs organisationnels. Les pressions aussi bien de la direction de l'organisation que des collègues de travail pourraient faciliter la conformité aux normes organisationnelles. Enfin, les superviseurs doivent aussi veiller à la conformité des normes et objectifs organisationnels. Outre le contrôle des attributions de leurs subordonnés, ces gestionnaires doivent épier les comportements de leurs subordonnés en vue de faciliter la collaboration de tous les membres de leurs équipes.

Outre Robbins et Langton (2003) qui subdivisent les normes en quatre grandes catégories [normes de performance (*performance norms*), normes d'apparence (*appearance norms*), normes de relations sociales (*social arrangement norms*) et normes de répartition des ressources (*allocation of resources norms*)], la littérature explique une variation des normes liée à la culture organisationnelle et distingue deux grandes catégories de normes, soit les normes de performance et les normes de relations sociales. Ces deux catégories de normes se distinguent aux niveaux des exigences de rendement et du soutien social. Ainsi, les normes de répartition des ressources de Robbins et Langton (2003) sont assimilées aux normes de relations sociales et leurs normes d'apparence aux normes de performance.

Les organisations qui accordent une plus grande importance au mieux-être des employés privilégient les normes de relations sociales tandis que celles orientées plus vers le dépassement des prévisions de production favorisent les normes de performance.

### **2.2.2.1. Normes de performance**

Selon Robbins et Langton (2003), les normes de performance se particularisent par le dévouement au travail. Ces normes décrivent la contribution des employés à la performance globale de l'organisation

(Hammer et coll., 2004). Hellriegel et coll. (1992) suggèrent que ces normes organisationnelles se distinguent par la méfiance, l'évitement et l'agressivité. Hammer et coll. (2004) récapitulent que ces normes reposent sur trois principes fondamentaux: la productivité, la compétition et la loyauté. Ce troisième pilier des normes de performance (la loyauté) est le critère déterminant des normes d'apparence de Robbins et Langton (2003). Enfin, Arnold et coll. (1992) soutiennent que les organisations qui adoptent les normes de performance régissent leur gestion sur les résultats.

#### ***2.2.2.2. Normes de relations sociales***

Les normes de relations sociales se concentrent sur la confiance, la coopération, la flexibilité, le compromis et l'entraide (Hellriegel et coll., 1992). Pour Robbins et Langton (2003), ces normes organisationnelles se focalisent sur les relations interpersonnelles harmonieuses. Ces auteurs précisent que les organisations caractérisées par ces normes se soucient d'une bonne répartition des ressources organisationnelles (équité salariale, outils et équipements de travail, etc.). Ces normes prescrivent aux employés des attentes relationnelles qui vont même au-delà du cadre organisationnel. Selon Hammer et coll. (2004), quatre critères caractérisent ces normes: le respect, la valorisation des ressources humaines, la confiance et l'entraide. Les employés des organisations qui adoptent ces normes poursuivent des intérêts mutuels et sont à l'écoute des uns et des autres (Hellriegel et coll., 1992). Ces employés collaborent dans une ambiance cordiale (Arnold et coll., 1992).

### **2.3. Modèle de recherche**

Comme le soulignent Robbins et Langton (2003), la culture et les normes organisationnelles inspirent les valeurs organisationnelles des membres de l'entreprise. Ces valeurs constituent de véritables déterminants comportementaux.

Par ailleurs, un rapprochement entre les différents types de culture (constructive, agressive et passive) et les deux catégories de normes (normes de performance et de relations sociales) amène à distinguer dans cette étude, deux sortes de culture: la culture de performance et la culture de relations sociales.

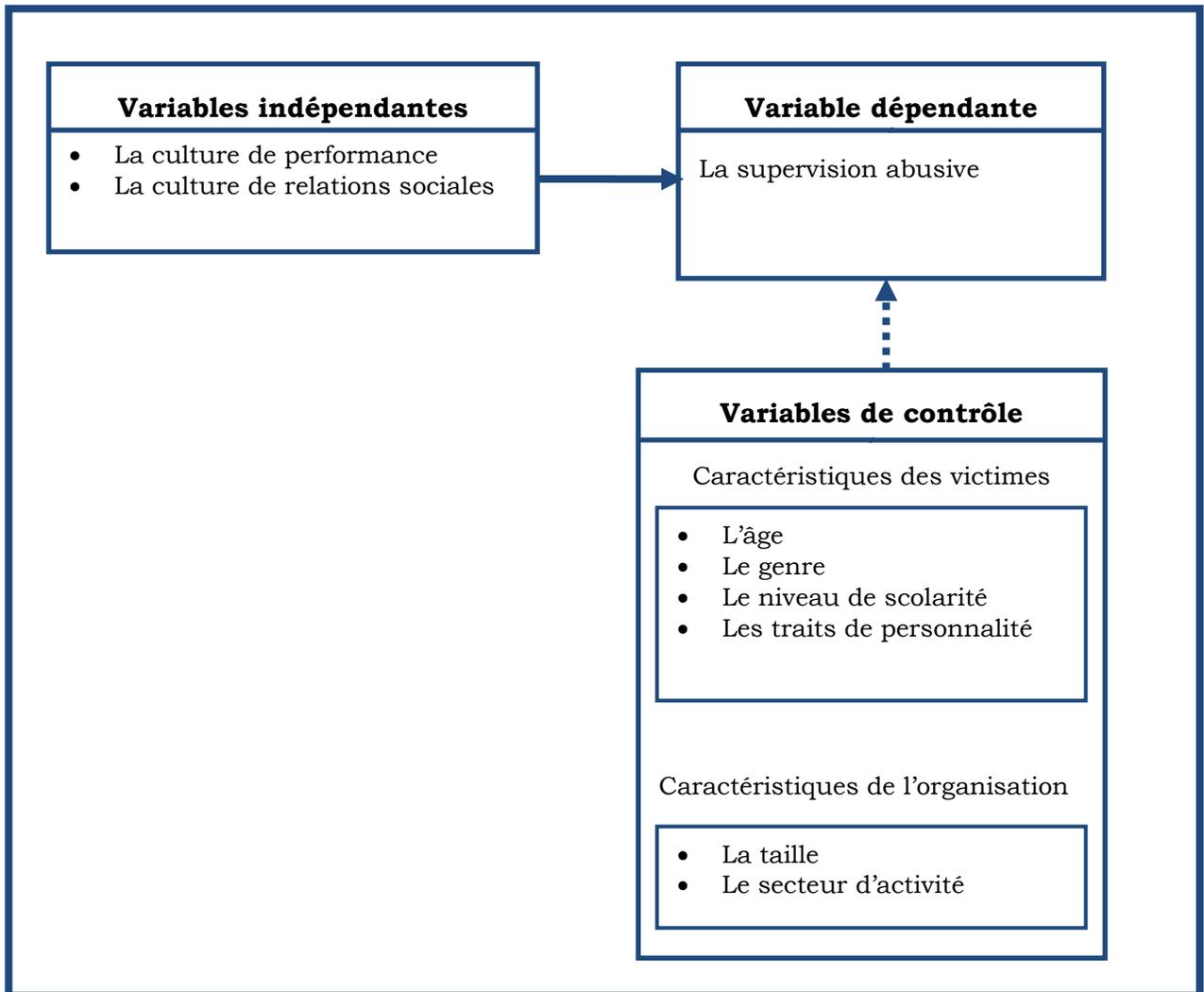
Ainsi, la culture de performance se focalise sur la rentabilité, la compétition et le dévouement au travail. Cette culture organisationnelle se distingue par le dépassement des objectifs, l'individualisme et l'évitement. Contrairement à la culture de performance, la culture de relations sociales se concentre sur la coopération, la participation et la flexibilité. Cette culture privilégie les relations interpersonnelles harmonieuses et se préoccupe de l'épanouissement des employés.

En fonction de cette distinction fondamentale, la Figure 7 présente le modèle de recherche qui illustre les relations supposées par les hypothèses de recherche avec les variables indépendantes (la culture de performance et la culture de relations sociales) et la variable dépendante qui est la supervision abusive. Les variables de contrôle qui se subdivisent en deux groupes: les caractéristiques individuelles des victimes de la supervision abusive (l'âge, le genre, le niveau de scolarité et les traits de personnalité) et les caractéristiques des organisations (la taille et le secteur d'activité) seront également présentées.

Ce modèle de recherche indique que la culture organisationnelle a un effet direct sur la supervision abusive et que cet effet varie selon les deux types de culture organisationnelle. De plus, l'existence de cet effet va au-delà des caractéristiques de l'organisation et de celles des subordonnés.

Les hypothèses de recherche qui seront présentées dans la dernière section de ce chapitre expliquent de façon détaillée les relations schématisées dans cette figure.

FIGURE 7. MODÈLE DE RECHERCHE



L'équation de ce modèle de recherche au niveau de chaque établissement s'écrit donc :

$$Y_i = b_0 + b_1M_i + b_2X_i + b_3Z_i + e_y$$

où  $Y$  représente la variable définissant la supervision abusive au niveau du subordonné  $i$ ,  $M$  regroupe les deux variables indépendantes à savoir la culture de performance et la culture de relation sociale,  $X$  est la première catégorie des variables de contrôle relatives aux

caractéristiques individuelles des subordonnées puis  $Z$  est la seconde catégorie des variables de contrôle regroupant les caractéristiques de l'organisation.  $b_0$ ,  $b_1$ ,  $b_2$  et  $b_3$  sont les paramètres du modèle à estimer,  $e_y$  est le terme d'erreur.

### **2.3.1. La variable dépendante**

Comme précédemment défini, la supervision abusive est une relation d'encadrement parsemée de propos ou gestes outrés. En d'autres termes, la supervision abusive se réfère à la perception que se fait le subordonné du degré d'adoption de propos ou comportements hostiles du superviseur (Tepper, 2000). Cette supervision est donc un abus hiérarchique qui se manifeste par l'ensemble des formes de violence non physique au travail ou des tentatives délibérées en vue de causer un dommage. La violence physique est la manifestation par les gestes tandis que la violence verbale s'extériorise par les mots. Comme énoncé précédemment, cette première forme de violence (violence physique) n'est pas prise en considération dans la supervision abusive.

### **2.3.2. Les variables indépendantes**

Comme l'indiquent Kozlowski et Klein (2000), le contexte organisationnel affecte potentiellement les perceptions, les attitudes et les comportements individuels des employés. Les comportements sont donc des résultats combinés des effets contextuels et des différences individuelles. Ainsi, cette étude aborde deux variables indépendantes qui caractérisent le contexte organisationnel des entreprises. Ces variables sont des représentations ou dimensions du concept de culture organisationnelle, soit la culture de performance et la culture de relations sociales. La culture de performance est une culture de compétition, de dépassement des objectifs, d'individualisme et de méfiance. La culture de relations sociales quant à elle, se distingue par

les relations interpersonnelles harmonieuses, la confiance mutuelle, la collaboration et la satisfaction au travail.

Conformément à l'instrument de mesure du profil de la culture organisationnelle (Organizational Culture Profile: OCP) développé par O'Reilly et coll. (1991), sept dimensions peuvent définir la culture organisationnelle d'une entreprise. Selon cet instrument de mesure (OCP), quatre dimensions sont représentatives de la culture de performance: l'innovation, l'orientation vers les résultats, l'agressivité et l'attention portée aux détails. Par ailleurs, la culture de relations sociales serait plus alignée sur les dimensions de stabilité, respect des gens et orientation vers l'équipe (Évraert et Prat, 2003). Bien que ces deux cultures s'opposent, elles ne sont cependant pas mutuellement exclusives.

En mesurant la validité interne de cette échelle de mesure de O'Reilly et coll. (1991), Évraert et Prat (2003) identifient trois groupes de cabinets comptables français selon la perception des associés dirigeants de la culture organisationnelle existante : les innovants, les incertains et les collectifs. Il ressort de cette étude que cet instrument de mesure permet de prédire les types de culture organisationnelle présents dans l'entreprise.

### **2.3.3. Les variables de contrôle**

La littérature a permis d'identifier certaines variables de contrôle qui pourraient avoir une influence directe sur la supervision abusive. Ces variables seront incluses dans le modèle d'analyse pour éviter les biais dans l'estimation de la relation entre les variables indépendantes (culture de performance et culture de relations sociales) et la variable dépendante (supervision abusive). L'intégration de ces variables de contrôle permettra d'assurer la validité interne de cette étude (Gavard-Perret et coll., 2008). Dans la présente étude, ces variables se subdivisent en deux grandes

catégories: les caractéristiques individuelles des victimes et les caractéristiques de l'organisation.

### **2.3.3.1. Les caractéristiques des victimes**

Plusieurs recherches empiriques ont intégré dans leur modèle conceptuel, certaines caractéristiques individuelles des victimes de la supervision abusive comme variables de contrôle. La revue de littérature a permis de constater que ces caractéristiques individuelles des victimes pourraient avoir une influence directe sur la perception de la supervision abusive. Ainsi, l'âge, le genre, le niveau de scolarité et les traits de personnalité ont été recensés (Zellars et coll., 2002; Harris et coll., 2007).

#### **2.3.3.1.1. L'âge**

Selon plusieurs auteurs, l'âge des employés joue un rôle non moins négligeable dans la perception de la supervision abusive. De façon générale, l'âge est une variable temporelle qui joue un rôle important dans les modèles de gestion des ressources humaines. Spécifiquement, les modèles théoriques d'étude de la supervision abusive et des comportements déviants des superviseurs intègrent fréquemment l'âge comme variable de contrôle pour déterminer la relation directe entre l'âge et la supervision abusive (Aryee et coll., 2008; Harris et coll., 2007; Sturman, 2003).

De façon empirique, la relation entre l'âge des subordonnés et la supervision abusive n'est cependant pas très solide. Aryee et coll. (2008) et Harris et coll. (2007) trouvent une relation non significative entre l'âge des employés et la supervision abusive. De même, Zellars et coll. (2002) suggèrent une relation non significative entre la supervision abusive et l'âge des employés au sein de la garde nationale de l'armée de l'air aux États-Unis. Toutefois, tous ces auteurs justifient l'importance de la

variable âge comme variable de contrôle dans l'analyse de la supervision abusive.

À l'inverse, Bamberger et Bacharach (2006) puis Harvey et coll. (2007) indiquent une forte corrélation entre l'âge des employés et la supervision abusive. De même, Mawritz et coll. (2012) montrent une relation significative entre l'âge des employés et le comportement abusif des superviseurs en milieu hospitalier. En outre, Baron et coll. (1999) ont trouvé que les jeunes employés se livrent plus fréquemment à une agression en milieu de travail que leurs homologues plus âgés. En se basant sur un échantillon des subordonnés qui ont deux emplois, Inness et coll. (2005) ont trouvé que l'âge des subordonnés est fortement corrélé avec la supervision abusive dans le premier emploi mais non corrélé dans le second emploi. Ces auteurs expliquent cette différence par le fait que le premier emploi représente l'emploi principal comparativement au second emploi. En outre, d'autres recherches ont indiqué que les personnes les plus âgées sont moins motivées à chercher un autre emploi que les jeunes individus, étant donné que les coûts d'investissement dans la recherche d'autres emplois sont plus élevés et les possibilités d'emploi existantes sont souvent réduites (Barnes et Jones, 1974). Birditt et coll. (2005) ont également signalé que l'âge peut influencer les niveaux de supervision abusive reportée. En effet, comme l'a proposé Tepper (2007) dans son article synthèse, l'appréciation de la violence psychologique (l'abus émotionnel) des superviseurs par les employés reflète les expériences subjectives des victimes. Par conséquent, la relation entre la supervision abusive et certaine variable sociodémographique tel que l'âge pourrait être potentiellement significative.

Par ailleurs, dans le cadre des entreprises de culture de performance, la variable âge des employés a été souvent associée à la diminution de la

performance des subordonnés. En d'autre terme, l'âge est négativement corrélé avec la performance individuelle des employés (Sturman, 2003).

### **2.3.3.1.2. Le genre**

Le genre des subordonnés semble jouer également un rôle significatif dans l'explication de la variance de la supervision abusive. A titre d'exemple, plusieurs études antérieures ont montré que les femmes professionnelles qui travaillent dans un milieu dominé par les hommes sont sujettes au stress chronique et sont plus stressées que les hommes (Nelson et Quick, 1985). Ces auteurs expliquent cette différence par le fait que les femmes professionnelles sont affectées par les facteurs de stress qui sont communs à tous les individus (le stress lié à l'emploi, le stress lié aux prises de décision, etc.) mais aussi à d'autres types de facteurs spécifiques tels que la discrimination, les stéréotypes, le conflit travail-famille et l'isolement social.

Dans le contexte de l'évaluation de la performance des employés par leur supérieur hiérarchique, plusieurs études ont montré l'existence des biais orientés vers les hommes (Bowen et coll., 2000). Certains auteurs suggèrent une relation significative entre le genre des employés et la supervision abusive (Aryee et coll., 2007; Bamberger et Bacharach, 2006; Mawritz et coll., 2012; Wu et Hu, 2009). De plus, Anderson et Bushman (2002) puis Baron et coll. (1999) ont montré que les femmes ont tendance à s'engager moins souvent dans l'agression en milieu de travail contrairement aux hommes. Toutefois, lorsque les femmes veulent répondre aux injustices interactionnelles, leurs réponses sont plus dures que celles des hommes (Inness et coll., 2005). Par ailleurs, d'autres recherches ont indiqué que les hommes et les femmes deviennent souvent motivés à quitter leur emploi pour des raisons différentes (Barnes et Jones, 1974; Donnelly et Quirin, 2006) et pourraient donc faire preuve de différentes tolérances vis-à-vis des facteurs telle que la

supervision abusive (Harvey et coll., 2007). Ainsi, la réaction des employés victimes de la supervision abusive semble changer en fonction du genre. D'autres recherches ont indiqué que le genre des subordonnés peut avoir une influence sur les niveaux de supervision abusive reportés (Nelson et Quick, 1985; Taylor et coll., 2000). Harvey et coll. (2007) indiquent une relation significative entre le genre des employés et la supervision abusive. De même, Wu et Hu (2009) ont trouvé une relation fortement significative entre le genre des subordonnés et la supervision abusive. En outre, certaines études ont constaté une relation non significative entre la supervision abusive et le genre des employés (Aryee et coll., 2008; Harris et coll., 2007; Hoobler et Brass, 2006; Zellars et coll., 2002). Il serait alors utile de contrôler la variable genre dans la présente étude afin de contrôler l'effet potentiel du genre des subordonnés sur la supervision abusive.

#### ***2.3.3.1.3. Le niveau de scolarité***

La relation entre le niveau de scolarité des employés et la supervision abusive n'est pas évidente. Aquino et Bradfield (2000), Aquino et Douglas (2003), Aryee et coll. (2007) puis Tepper et coll. (2006) révèlent une relation significative entre les victimes d'abus et le poste occupé. Or, Maslach et coll. (2001) lient le poste occupé au niveau de scolarité. Wu et Hu (2009) ont trouvé une relation significative entre le niveau d'éducation des employés et l'épuisement professionnel qui est une conséquence de la supervision abusive (Maslach et coll., 2001). Par contre, d'autres auteurs n'ont trouvé aucune relation entre le niveau de scolarité des employés et la supervision abusive (Aryee et coll., 2007; Bamberger et Bacharach, 2006; Zellars et coll., 2002). Cette relation confuse entre la supervision abusive et le niveau de scolarité justifie le choix de cette variable dans la présente étude.

#### **2.3.3.1.4. Les traits de personnalité**

La personnalité pourrait se définir comme:

*le « patron caractéristique d'adaptation dans la manière habituelle de penser (cognitions), de sentir ou ressentir (émotions) et de se comporter ou de réagir (comportements) qui tend à demeurer relativement stable à travers les situations sociales et le temps » (McAdams, 2009; Pervin et coll., 2005 cités par Fréchette, 2010 p.4).*

Les traits de personnalité représentent des structures interdépendantes entre les expériences, les émotions et les comportements habituels d'une personne dans des circonstances déterminées. En d'autres termes, les traits de personnalité constituent des prédispositions internes qui influent les attitudes et comportements des individus dans la société. Ces traits pourraient influencer l'appréciation de la supervision abusive.

En général, plusieurs théories et recherches empiriques suggèrent que les traits de personnalité sont importants dans la prédiction des réponses individuelles aux traitements injustes (Brockner, 1988; Tepper et coll., 2001).

Dans le contexte de la supervision abusive, les traits de personnalité des employés (gestionnaires, superviseurs, subordonnés, etc.) constituent des variables non moins négligeables qui expliquent et déterminent les comportements abusifs. En ce qui concerne les subordonnés, plusieurs études ont montré qu'il existe une relation significative entre les traits de personnalités de ces derniers et leur perception de la supervision abusive. Inness et coll. (2005) suggèrent que les traits de personnalité des subordonnés sont fortement reliés à la probabilité pour ces derniers de devenir agressifs envers leurs superviseurs. Sur la base des cinq dimensions du modèle des traits de personnalité « *Big Five* » analysé et confirmé par Goldberg (1990) (voir Tableau 10), Tepper et coll. (2001) précisent que les subordonnés qui ont des traits de personnalité négatifs

dominants tel que le névrotisme, sont souvent des cibles de la supervision abusive contrairement à ceux qui sont caractérisés par une faible affectivité négative. Ces auteurs ont aussi indiqué que les traits de personnalité en général et plus particulièrement les traits d'amabilité et d'état consciencieux expliquent dans une large mesure les réponses des subordonnés aux comportements abusifs des superviseurs. De même, Bamberger et Bacharach (2006) ont montré que les traits de personnalité (c'est-à-dire l'amabilité et l'état consciencieux des subordonnés) ont un effet modérateur sur la relation positive entre la supervision abusive et la consommation excessive d'alcool des subordonnés. À titre illustratif, ces auteurs ont indiqué que l'effet de la supervision abusive sur la consommation excessive d'alcool des subordonnés est atténué lorsque ces derniers ont un degré élevé d'amabilité et d'état consciencieux. Par ailleurs, d'autres études ont montré que lorsque les subordonnés ont un niveau élevé d'estime de soi, la supervision abusive est positivement corrélée avec les comportements déviants des subordonnés. En fait, la supervision abusive a de graves conséquences sur les subordonnés qui ont un niveau élevé d'estime de soi comparativement à ceux qui ont un faible niveau d'estime de soi (Ashforth, 1997; Tepper, 2007). Ces études impliquent que la supervision abusive n'a pas un effet identique sur tous les subordonnés. De ce fait, Tepper et coll. (2001) suggèrent que les modèles de recherche qui explorent les réponses des subordonnés à la supervision abusive peuvent être biaisés s'ils n'intègrent pas les traits de personnalité.

Dans la présente étude, la dimension des traits de personnalité sera mesurée suivant l'approche théorique des cinq facteurs « *Five Factor Model* » basée sur le NEO Personality Inventory Revised (NEO-PIR) (Costa et McCrae, 1992; McCrae et Costa, 1992). Cette taxonomie bien reconnue en la matière a le privilège de présenter les traits de personnalité en continuums sur lesquels tous les individus peuvent être

situés. Elle paraît plus complète en évaluant la personnalité sur cinq dimensions qui sont: l'Extraversion, l'Amabilité, Conscientieux, le Névrotisme et l'Imagination/l'Intellect (ouverture). Ces dimensions seront mesurées selon le MINI-IPIP de Donnellan et coll. (2006).

Costa et McCrae (1992) puis Adams et John (1997) définissent chacune des cinq dimensions. L'*Extraversion* se caractérise par l'excitabilité, la sociabilité, la loquacité, l'affirmation de soi et l'expression des émotions. L'*Amabilité* inclut des attributs tels que la confiance, l'altruisme, la bonté, l'affection et d'autres comportements prosociaux. Le trait *Conscientieux* se distingue par la rigueur, la minutie, le contrôle des impulsions, un niveau élevé de réflexion, des comportements orientés vers un but et la persévérance. Le *Névrotisme* distingue le caractère tendant à éprouver l'instabilité émotionnelle, l'anxiété, les sauts d'humeur, l'irritabilité et la tristesse. Enfin, l'*Imagination/l'Intellect (ou ouverture)* se caractérise par l'imagination, la perspicacité et la proactivité.

### **2.3.3.2. Les caractéristiques organisationnelles**

En ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles, cette étude s'intéresse à la taille puis au secteur d'activité des organisations.

#### **2.3.3.2.1. La taille de l'organisation**

La classification numérique d'une entreprise est liée, soit au chiffre d'affaires, soit au nombre d'employés (Gagnon et coll., 1982). Il sera question dans cette étude des caractéristiques de la taille des organisations. Elle représente la référence à l'importance numérique du personnel (Nizet et Pichault, 1995). Ainsi, on distingue les entreprises de petite, moyenne et grande taille (Tableau 5). La seule étude à notre connaissance qui a intégré la taille de l'organisation comme variable de contrôle dans l'explication des comportements organisationnels de

supervision abusive est celle de Hammer et coll. (2004). Plus spécifiquement, ces auteurs ont indiqué une forte corrélation entre la taille des entreprises et le stress au travail résultant de l'anxiété et des frustrations dont sont victimes les employés.

TABLEAU 5. CLASSIFICATION SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS

<b>Entreprise</b>	<b>Nombre d'employés</b>
Petite entreprise	1 à 75
Moyenne entreprise	75 à 200
Grande entreprise	Plus de 200

Source: Gagnon et coll. (1982, p.36).

### ***2.3.3.2.2. Le secteur d'activité***

Le secteur d'activité constitue une autre variable qui pourrait avoir une influence sur le comportement des superviseurs en matière de supervision abusive (Tepper et coll., 2001). Cette classification se base sur les activités de l'organisation. Il existe trois secteurs distincts : le primaire, le secondaire et le tertiaire (Gagnon et coll., 1982). Le secteur primaire regroupe les organisations ayant pour activité l'extraction des matières premières (Gagnon et coll., 1982). Le secondaire, quant à lui, synthétise les organisations de transformation de la matière première en produits finis ou semi-finis. Enfin, le tertiaire rassemble toutes les entreprises de manipulation des produits ou services. Signalons qu'un quatrième secteur est de plus en plus évoqué. Il s'appellerait le secteur quaternaire. Il regroupe le domaine de la recherche, de la cybernétique (l'information) et du développement. Le Tableau 6 informe plus sur les caractéristiques de chacun de ces secteurs. Comme l'ont indiqué Ostroff et Bowen (2000), les pratiques en matière de gestion des ressources

humaines varient profondément selon les secteurs d'activité, et par conséquent déterminent la structure, les stratégies, la culture, les normes et l'efficacité de l'organisation.

TABLEAU 6. CLASSIFICATION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Secteurs	Activités
<b>Primaire</b> (Extraction des matières premières)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agriculture</li> <li>- Forêt</li> <li>- Pêche</li> <li>- Mines, etc.</li> </ul>
<b>Secondaire</b> (Transformation des matières premières en produits finis ou semi-finis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boulangerie</li> <li>- Fabrication de meubles</li> <li>- Fabrication de l'aluminium, etc.</li> </ul>
<b>Tertiaire</b> (Manipulation des produits ou services)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Station-service</li> <li>- Grand magasin, etc.</li> </ul>
<b>Quaternaire</b> (Autres formes de services)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche</li> <li>- Cybernétique (l'information)</li> <li>- Développement</li> </ul>

**Source:** Adapté de Gagnon et coll. (1982, p.36).

## 2.4. Hypothèses de recherche

En regard de la revue de la littérature portant sur la supervision abusive ainsi que les théories et les études pertinentes en matière de la culture organisationnelle, deux hypothèses ont été formulées (Tableau 7).

TABLEAU 7. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

H1	La culture de performance est positivement associée à la supervision abusive.
H2	La culture de relations sociales est négativement associée à la supervision abusive.

Les normes et les valeurs organisationnelles représentent le capital immatériel de l'entreprise. Elles dictent les attitudes et conduites organisationnelles aux employés voire au-delà du cadre organisationnel (Barling, 1992; Ironson, 1992; Kelloway et coll., 1999, cités par Hammer et coll., 2004).

La culture de performance décrit un environnement organisationnel hostile, favorable au stress, à la méfiance, à l'insatisfaction au travail et au présentéisme (Cooke et Szumal, 2000). Cette culture de performance se distingue par la compétition, l'agressivité, l'individualisme et la méfiance (Hammer et coll., 2004). Les employés font concurrence entre eux pour le dépassement d'objectifs élevés (St-Sauveur et coll., 2004) et la satisfaction d'exigences organisationnelles élevées. Hegarty et Sims (1978) trouvent une corrélation positive entre la culture de performance et les comportements anti-sociaux au travail (vol, vandalisme, harcèlement et tout autre comportement déviant des normes organisationnelles pouvant atteindre des employés de cette organisation ou l'organisation elle-même). Cette association est confirmée par Coleman et Ramos (1998). Aussi, la culture de performance pourrait être positivement liée à l'agression et aux frustrations (Berkowitz, 1988). Les organisations de culture de performance créent un climat de travail de « *sauve-qui-peut* » qui incitent aux brimades, à l'anxiété, voire à la démotivation (Cooke et Szumal, 2000).

La culture de performance est positivement associée au conflit travail-famille (Hammer et coll., 2004). Ce contexte organisationnel moins convivial et moins favorable au bien-être des employés est propice aux relations interpersonnelles moins cordiales, aux troubles psychologiques et à d'autres maladies (Hammer et coll., 2004).

Conformément à la théorie des conflits réels de Shérif (1966, cité par Licata, 2007, p.2) « *les relations entre groupes peuvent être soit compétitives, soit coopératives* ». Ainsi, les relations organisationnelles

peuvent donc être concurrentielles (la culture de performance) ou coopératives (la culture de relations sociales). Suivant cette théorie des conflits réels, la compétition entraîne des attitudes et des comportements défavorables envers l'exogroupe et encourage les préjugés, la discrimination et l'hostilité (Vallerand, 1994). L'exogroupe est un ensemble d'individus qu'une personne à identifier comme affiliés à un groupe, autre que celui auquel cette personne s'identifie ou appartiendrait. L'exogroupe s'oppose à l'endogroupe qui est composé des individus qu'une personne a catégorisés comme semblables à elle. L'exogroupe pourrait donc être considéré comme le groupe des dissemblables. Il en résulte que cette culture engendre un climat organisationnel discriminatoire où les employés sont catégorisés.

Outre ces conséquences de la culture de performance (le stress, l'anxiété, la démotivation, conflit travail-famille et leurs corollaires) qui se retrouvent dans les nombreuses suites de la supervision abusive (premier chapitre), ce contexte culturel est favorable aux troubles psychologiques, aux bons coups-mauvais coups, à la malveillance, à la catégorisation (source de frustrations), etc.

Ainsi, se trouve justifiée la première hypothèse de recherche.

La culture de relations sociales inciterait les membres de l'organisation (les employés et la haute direction) à l'interaction, à la *coopération/l'amitié*. Aussi, la participation des employés à l'amélioration des politiques organisationnelles est-elle encouragée (Hellriegel et coll., 1992). Cooke et Szumal (2000) dénotent une association positive entre la culture de relations sociales et la motivation au travail, la satisfaction au travail puis la performance, mais une corrélation négative avec le stress au travail et le présentéisme. Par surcroît, cette culture organisationnelle est positivement corrélée au soutien des collègues et du superviseur et négativement avec le conflit-travail-famille (Hammer et coll., 2004). Ce cadre de travail qui particularise la culture de relations sociales est

positivement associé au bien-être des employés, car ce soutien social réduit le stress du travail, produit la stabilité et la reconnaissance d'estime de soi (Cohen et Wils, 1985). La théorie des conflits réels, énoncée précédemment, propose également que la coopération engendre des attitudes et des relations d'interdépendance harmonieuses (Vallerand, 1994). De ce fait, la seconde hypothèse se trouve justifiée.

Le troisième chapitre présente la méthodologie utilisée pour tester ces deux hypothèses.

## **Chapitre 3 : Méthodologie**

---

Abordant les fondements méthodologiques de cette recherche, la première section sera dédiée au plan d'observation. La section suivante sera consacrée à l'opérationnalisation des variables qui seront utilisées dans le modèle conceptuel de l'étude. Ensuite, la troisième section abordera la validité de la recherche. Enfin, la dernière section présentera le plan d'analyse; tandis que les résultats de ces différentes analyses seront présentés dans le chapitre suivant.

### **3.1. Le plan d'observation**

L'Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale (ERTSM) a mené une vaste enquête, qui a débuté en septembre 2009 et a pris fin en mai 2012 dans la province de Québec (Canada). Les données recueillies seront exploitées dans la présente étude à titre de données primaires. En fait, même si les données ne sont pas collectées spécifiquement pour cette étude, aucune de ces variables n'a été encore testée avec ces données.

Selon Quivy et Campenhoudt (2006), l'échantillon est la représentation de la population. Ainsi, la population est l'ensemble des travailleurs des entreprises affiliées à une grande compagnie québécoise d'assurance. L'échantillon de cette étude est constitué de 2162 travailleurs québécois provenant de 63 milieux de travail. Toutes ces entreprises proviennent du secteur privé. En outre, le questionnaire utilisé par ERTSM pour cette enquête a été révisé en 2010; toutefois, aucune variable de la présente étude n'a été modifiée. Le logiciel QDS version 2.5 a permis l'administration de ce questionnaire.

L'ERTSM a stratifié les entreprises participantes à l'enquête selon la performance (faible, élevée) de l'entreprise en réclamations en santé

mentale. Pour chaque entreprise sélectionnée, un échantillonnage aléatoire des travailleurs a été fait et la participation à l'enquête est volontaire. L'ERTSM veille tout de même à avoir autant de femmes que d'hommes parmi ces participants. D'autres exigences minimales (critères d'inclusion) comme l'âge et l'ancienneté sont usités au cours de cette enquête. Pour remplir ce questionnaire, l'employé doit être âgé de 18 ans à 65 ans et avoir une ancienneté minimale de 6 mois.

Le questionnaire utilisé est informatisé et « *d'administration directe* » par le répondant. Le répondant lit et répond aux questions directement sur l'ordinateur grâce à un écran tactile pendant environ deux heures. Les réponses fournies sont directement comptabilisées dans une banque de données informatiques. Ce questionnaire électronique réduit les possibilités de saut ou d'oubli de questions. Aussi, ce type de questionnaire permet d'élever le niveau de confidentialité tout en présentant un degré de performance supérieur ou égal au questionnaire papier. Les employés qui désirent participer à l'enquête, sont libérés par leur supérieur hiérarchique. Ces employés remplissent le questionnaire durant leur temps de travail. Mais avant de compléter ce questionnaire, sur le plan d'éthique, un formulaire de consentement sur la confidentialité des informations en doubles exemplaires est rempli et signé par le répondant. Ce dernier a droit à un exemplaire du formulaire signé et l'ERTSM garde la seconde copie dans ses archives. Cette entente stipule les objectifs de l'étude, les moyens pris pour assurer l'anonymat des participants et la diffusion des résultats. Le questionnaire est anonyme: chaque participant a un numéro d'identification. Les informations personnelles sont séparées des données. Le travailleur a la liberté de participer et de se retirer à tout moment de la recherche.

Le questionnaire de 290 questions, dont 63 concernent véritablement cette étude, est subdivisé en quatre parties. Une première partie porte

sur la santé générale (modes de vie, problèmes de santé, etc.). La deuxième partie est relative au travail (profession, horaire de travail, harcèlement, supervision abusive, culture et politiques organisationnelles, climat de santé mentale, etc.). Les informations relatives aux variables dépendante et indépendantes (supervision abusive et culture organisationnelle) reliées à cette étude seront tirées de cette deuxième partie. La troisième partie est consacrée aux éléments hors travail (soutien hors travail, conflit travail-famille, etc.). Enfin, la dernière partie est relative aux caractéristiques personnelles du répondant. Cette dernière partie renseigne sur le type de personnalité, le revenu d'emploi, le niveau de scolarité, etc. Cette partie fournira les informations relatives aux variables de contrôle dans la présente étude (l'âge, le genre, le niveau de scolarité et les traits de personnalités des répondants).

Suite à la consultation des documents fondamentaux de l'organisation, des entrevues semi-structurées aux gestionnaires permettront de recueillir les indicateurs liés aux caractéristiques organisationnelles notamment, la taille et le secteur d'activité.

L'analyse de cette étude se fera donc à deux niveaux: individuel et organisationnel. Les données proviennent de deux sources : questionnaire individuel aux subordonnés et entrevues semi-structurées aux gestionnaires.

### **3.2. Opérationnalisation des variables**

Dans cette section, les principales variables utilisées seront définies et la manière de les opérationnaliser.

#### **3.2.1. La supervision abusive**

Tout au long de cette étude, la supervision abusive est un sentiment subjectif qui réfère à la perception que se fait le subordonné, du degré

avec lequel son superviseur adopte des comportements verbaux et non verbaux hostiles (Tepper, 2000).

Les items permettant de mesurer le concept de la supervision abusive ont été élaborés à partir de différents instruments qui évaluent les comportements hostiles des superviseurs (Schriesheim et Hinkin 1990; Tepper, 2000). À cet effet, 15 indicateurs de comportements abusifs ont été définis (Tableau 8).

Pour indiquer la fréquence selon laquelle le superviseur adopte chacun de ces 15 comportements hostiles, les participants ont répondu suivant un indice de fréquence sur 5 points développé par Tepper (2000): (1 =Je ne me souviens pas qu'il ait adopté ce comportement avec moi, 2 =Il adopte rarement ce comportement avec moi, 3 =Il adopte quelquefois ce comportement avec moi, 4 =Il adopte assez souvent ce comportement avec moi, 5 =Il adopte très souvent ce comportement avec moi). La moyenne des résultats des quinze indicateurs obtenus qui variera de 1 à 5 par participant, permettra de quantifier le degré de la supervision abusive. Un score de 1 indique une supervision moins abusive. Par contre, un score de 5 révèle une orientation élevée vers la supervision abusive (Tepper, 2000).

TABLEAU 8. DÉFINITION ET MESURE DE LA SUPERVISION ABUSIVE

Définition	INDICATEURS
<p>La supervision abusive est l'appréciation subjective du subordonné relative aux propos ou comportements hostiles de son superviseur, excluant les contacts physiques (Tepper, 2000).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. MON SUPÉRIEUR IMMÉDIAT ME RIDICULISE</li> <li>2. MON SUPÉRIEUR ME DIT QUE MES PENSÉES OU MES SENTIMENTS SONT STUPIDES</li> <li>3. MON SUPÉRIEUR RESTE SILENCIEUX AFIN DE ME METTRE MAL À L'AISE</li> <li>4. MON SUPÉRIEUR M'ABAISSÉ DEVANT LES AUTRES</li> <li>5. MON SUPÉRIEUR NE RESPECTE PAS MON INTIMITÉ</li> <li>6. MON SUPÉRIEUR ME RAPPELLE MES ERREURS ET MES ÉCHECS</li> <li>7. MON SUPÉRIEUR NE ME RECONNAÎT AUCUN MÉRITE POUR LES TÂCHES QUI DEMANDENT UN EFFORT CONSIDÉRABLE</li> <li>8. MON SUPÉRIEUR ME BLÂME POUR S'ÉVITER DES EMBARRAS</li> <li>9. MON SUPÉRIEUR NE RESPECTE PAS LES PROMESSES QU'IL FAIT</li> <li>10. MON SUPÉRIEUR EXPRIME DE LA COLÈRE À MON ÉGARD LORSQU'IL EST FÂCHÉ POUR UNE AUTRE RAISON</li> <li>11. MON SUPÉRIEUR FAIT AUX AUTRES DES COMMENTAIRES NÉGATIFS À MON ÉGARD</li> <li>12. MON SUPÉRIEUR EST IMPOLI (GROSSIER) AVEC MOI</li> <li>13. MON SUPÉRIEUR M'EMPÊCHE D'INTERAGIR AVEC MES COLLÈGUES DE TRAVAIL</li> <li>14. MON SUPÉRIEUR ME DIT QUE JE SUIS UN INCOMPÉTENT</li> <li>15. MON SUPÉRIEUR ME MENT</li> </ol>

### 3.2.2. La culture de performance et la culture de relations sociales

La culture de performance renvoie aux valeurs organisationnelles de dépassement des objectifs, de compétition et de dévouement au travail (Hellriegel et coll., 1992). Cette culture se particularise par l'individualisme, la méfiance, l'évitement et l'agressivité (Hammer et coll., 2004).

La culture de relations sociales se distingue quant à elle, par l'équité, la confiance, la coopération, la flexibilité, l'amitié et l'entraide (Arnold et coll., 1992). Tout au long de l'étude, cette culture se référera aux relations interpersonnelles harmonieuses et à une bonne répartition des ressources organisationnelles (Robbins et Langton 2003).

Conformément à l'instrument de mesure du profil de la culture organisationnelle (*OCP*) expliqué dans le modèle de recherche, 16 indicateurs permettent de mesurer la culture de performance. En effet, O'Reilly et coll. (1991) ont définis 54 indicateurs pour mesurer la culture organisationnelle. Une analyse factorielle leur a permis de réduire ces 54 indicateurs à 26 qui sont regroupés en 7 dimensions. La culture de performance est mesurée à travers 16 indicateurs qui caractérisent les quatre dimensions afférentes: l'orientation vers les résultats, l'innovation, l'agressivité et l'attention portée aux détails (Tableau 9). La culture de relations sociales est évaluée à travers les 10 indicateurs restants qui se regroupent en trois dimensions (Tableau 9).

TABLEAU 9. DÉFINITION ET MESURE DE LA CULTURE DE PERFORMANCE ET DE RELATIONS SOCIALES

Concept : CULTURE DE PERFORMANCE		
Définition	Dimensions	Indicateurs
La culture de performance se distingue par la compétition, le dépassement des objectifs, l'individualisme et l'évitement.	Orientation vers les résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Axée sur la réussite</li> <li>•Axée sur les résultats</li> <li>•Axée sur l'action</li> <li>•Fortes attentes de performance (Exigeante)</li> </ul>
	Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Innovante</li> <li>•Axée sur les règles</li> <li>•Prenant des risques</li> <li>•Prête à expérimenter</li> <li>•Prudente</li> <li>•Rapide à saisir les occasions</li> </ul>
	Agressivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aggressive</li> <li>•Compétitive</li> <li>•Responsable vis-à-vis de la société</li> </ul>
	Attention aux détails	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Attentive aux détails</li> <li>•Axée sur l'analyse</li> <li>•Précise</li> </ul>
Concept : CULTURE DE RELATIONS SOCIALES		
Définition	Dimensions	Indicateurs
La culture de relations sociales se caractérise par la coopération, la participation, la flexibilité et les relations interpersonnelles harmonieuses.	Orientation vers l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Axée sur le côté humain</li> <li>•Axée sur le travail d'équipe</li> <li>•Prête à collaborer avec les autres</li> </ul>
	Stabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sécurité d'emploi</li> <li>•Stabilité</li> <li>•Prévisible</li> <li>•Peu axée sur le respect des règles</li> </ul>
	Respect des gens	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Équitable/Juste</li> <li>•Respect des droits de l'individu</li> <li>•Tolérante</li> </ul>

**Source:** Adapté de O'Reilly et coll. (1991) et Èvraert et Prat (2003).

Outre ce classement des 26 indicateurs de l'échelle OCP (O'Reilly et coll., 1991 ; Èvraert et Prat, 2003) sur la base de notre compréhension de cette distinction (Tableau 9), un appel au jugement de quatre experts en sciences de l'organisation a été également fait. Dans le Tableau 10, ce

classement initial (Tableau 9) correspond au classement C1. Le premier expert (C2) est un chercheur en comportement organisationnel avec une expertise reconnue en dynamiques de groupes en milieu de travail. Le second (C3) est également un chercheur en comportement organisationnel avec une expertise reconnue sur les questions de justice organisationnelle et de santé mentale au travail. Le troisième (C4) a une double expertise en gestion des affaires et en santé et sécurité au travail. L'expertise du quatrième expert (C5) se situe en gestion internationale et en gestion de l'entreprise familiale.

TABLEAU 10. RÉSULTATS DES CLASSEMENTS DES VALEURS DE L'ÉCHELLE OCP PAR LES EXPERTS

Valeurs	C1		C2		C3		C4		C5		Accord
	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	
1. Équitable/Juste		X		X		X		X		X	100 S
2. Respect des droits de l'individu		X		X	X			X		X	80 S
3. Tolérante		X		X		X		X		X	100 S
4. Responsable vis-à-vis de la société		X		X		X		X		X	100 S
5. Compétitive	X		X		X		X			X	80 P
6. Axée sur la réussite	X		X		X		X		X		100 P
7. Fortes attentes de performance	X		X		X		X		X		100 P
8. Axée sur les résultats	X		X		X		X		X		100 P
9. Axée sur l'analyse		X	X			X	X		X		60 P
10. Axée sur le côté humain		X		X		X		X		X	100 S
11. Axée sur le travail d'équipe		X		X		X		X		X	100 S
12. Prête à collaborer avec les autres		X		X		X		X		X	100 S
13. Axée sur l'action	X		X		X		X		X		100 P
14. Prête à expérimenter		X		X	X		X		X		60 P
15. Peu axée sur le respect des règles		X		X	X		X		X		60 P
16. Rapide à saisir les occasions	X		X		X		X		X		100 P
17. Innovante	X		X		X			X	X		80 P
18. Prenant des risques	X		X		X		X		X		100 P
19. Prudente	X			X		X		X		X	80 S
20. Attentive aux détails		X	X		X			X	X		60 P
21. Précise	X		X		X		X		X		100 P
22. Axée sur les règles		X	X			X		X		X	80 S
23. Sécurité d'emploi		X		X		X		X		X	100 S
24. Stabilité		X		X		X		X		X	100 S
25. Agressive	X		X		X		X		X		100 P
26. Prévisibilité	X		X			X	X			X	60 P

**Légende:** C1=classement initial (Tableau 9), C2=Expert 1, C3=Expert 2, C4=Expert 3, C5=Expert 4 ; P=culture de performance, S=culture de relations sociales

**Note:** le signe X indique le choix opéré

La colonne « accord » de ce Tableau 10 exprime le pourcentage de classements convergents sur le type de culture ayant reçu un appui majoritaire. Le degré d'accord des experts ayant participé à cet exercice est ainsi variable d'un item à l'autre avec des pourcentages d'accord qui se situent entre 60 et 100%. La moyenne des pourcentages d'accords est cependant relativement élevée à 92,30. Au total, 15 valeurs se retrouvent dans la culture de performance et 11 valeurs se retrouvent dans la culture de relations sociales. Ensuite, en ne comptant que les valeurs dont le classement est unanime (100% d'accords), 8 se retrouvent dans la culture de performance et 8 aussi dans la culture de relations sociales. Considérant le besoin d'établir une nette distinction entre la culture de performance et la culture de relations sociales, ce sont ces valeurs unanimes de l'échelle OCP qui ont été retenues pour former chacune des échelles.

Afin de mesurer le degré de la culture de performance ou de la culture de relations sociales de l'entreprise, les participants répondront suivant une échelle de cinq niveaux (1 =Pas du tout, 2 =Un peu, 3 =Moyennement, 4 =Beaucoup, 5 =Dans une très large mesure) pour chacun des 8 indicateurs retenus précédemment pour chaque type de culture. La moyenne des résultats de ces 8 indicateurs relatifs à chaque culture variera de 1 à 5 par participant et permettra de quantifier chacune des cultures. À titre d'illustration, une moyenne plus élevée des 8 indicateurs relatifs à la culture de performance et une moyenne plus faible pour la culture de relation de sociales indiquent une tendance plus élevée vers la culture de performance.

### **3.2.3. Variables de contrôle**

Comme énoncé précédemment, les variables de contrôle de cette étude se subdivisent en deux grandes catégories: les caractéristiques individuelles des victimes et les caractéristiques de l'organisation.

### **3.2.3.1. Caractéristiques des victimes**

Les variables de contrôle liées aux caractéristiques individuelles des victimes sont l'âge, le genre, le niveau de scolarité et les traits de personnalité.

L'âge sera mesuré comme une variable continue (nombre d'années), puis le genre et le niveau de scolarité comme des variables dichotomiques (0 = Homme et 1 = Femme), (0 = Sans formation universitaire et 1 = Avec formation universitaire), respectivement. Les indicateurs relatifs à ces variables de contrôle sont ceux de l'Enquête sociale et de la santé du Québec-98 (ESSQ-98) de l'Institut de la Statistique du Québec.

La dimension des traits de personnalité sera mesurée suivant l'approche des cinq facteurs du NEO Personality Inventory Revised (NEO-PIR). Ce NEO-PIR est un instrument de mesure des cinq dimensions du modèle des traits de personnalités « *Big Five* ». Conformément à la méthodologie adoptée par Donnellan et coll. (2006), chacune des cinq dimensions (« *Big Five* ») du concept de traits de personnalité est mesurée par quatre indicateurs (Tableau 10) suivant l'échelle de Likert sur cinq points (1 = Tout à fait en désaccord, 2 = En désaccord, 3 = Ni en accord ni en désaccord, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord). Cette échelle d'intervalle est usitée en gestion pour mesurer les attitudes et comportements (Gavard-Perret et coll., 2008). La moyenne des indicateurs relatifs à chacune des dimensions sera calculée pour quantifier chaque dimension. Cette moyenne variera également de 1 à 5 et permettra de quantifier chacun des traits de personnalité du participant (Donnellan et coll., 2006). La dimension qui obtient la moyenne des scores des indicateurs y afférents le plus élevé représente le trait dominant du participant.

TABLEAU 11. DÉFINITION ET MESURE DES TRAITS DE PERSONNALITÉ

Concept : TRAITS DE PERSONNALITÉ		
Définition	Cinq dimensions « Big Five »	Indicateurs
<p>Les traits de personnalité constituent le « patron caractéristique d'adaptation dans la manière habituelle de penser (cognitions), de sentir ou ressentir (émotions) et de se comporter ou de réagir (comportements) qui tend à demeurer relativement stable à travers les situations sociales et le temps » (McAdams, 2009; Pervin et coll., 2005 cités par Fréchette, 2010 p.4)</p>	Extraversion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui est un boute-en train</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui ne parle pas beaucoup (R)</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui parle à beaucoup de personnes lors de soirées</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui se tient à l'écart (R)</li> </ul>
	Amabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui compatit avec les sentiments des autres</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui se désintéresse des problèmes des autres (R)</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui sent les émotions des autres</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui n'est pas intéressé par les autres (R)</li> </ul>
	Conscientieux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui fait les tâches ménagères tout de suite</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui oublie souvent de remettre les choses à leur place (R)</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui aime l'ordre</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui met la pagaille (R)</li> </ul>
	Névrotisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui a de fréquentes sautes d'humeur</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui est détendu la plupart du temps (R)</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui se fâche facilement</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui se sent rarement triste (R)</li> </ul>
	L'Imagination/ l'Intellect (ouverture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui a une imagination vive</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui n'est pas intéressé par les idées abstraites (R)</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui a de la difficulté à comprendre les idées abstraites (R)</li> <li>• Je me vois comme quelqu'un qui n'a pas une bonne imagination</li> </ul>

(R) Score inversé pour ces indicateurs.

**Source:** Adapté de Donnellan et coll. (2006).

### **3.2.3.2. Caractéristiques de l'organisation**

Certaines variables liées aux caractéristiques des entreprises pourraient également influencer la variable dépendante. Ainsi, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise sont les variables de contrôle retenues.

La taille de l'entreprise sera mesurée suivant l'importance numérique du personnel (Nizet et Pichault, 1995) (Tableau 5). Ainsi, deux variables binaires seront créées: entreprise de taille moyenne (0 = non, 1 = oui), entreprise de grande taille (0 = non, 1 = oui). Ces variables seront comparées, dans le modèle d'analyse, à la variable de référence qu'est l'entreprise de petite taille afin d'éviter les problèmes de parfaite multicollinéarité qui surviennent lorsque les variables sont parfaitement corrélées entre elles ou redondantes (Gavard-Perret et coll., 2008). Il est utile de préciser que la typologie effectuée par Nizet et Pichault (1995) a été adaptée par l'ERTSM pour tenir compte des récents changements. Ainsi, les entreprises de petite taille sont constituées de 0-49 employés, les entreprises de taille moyenne de 50-499 employés et les entreprises de grande taille de 500 employés et plus.

En ce qui concerne la dimension relative au secteur d'activité, elle sera mesurée suivant la typologie adaptée de Gagnon et coll. (1982) (Tableau 6). À cet effet, trois variables binaires seront créées: Secteur primaire (0 = non, 1 = oui), Secteur secondaire (0 = non, 1 = oui), Secteur tertiaire (0 = non, 1 = oui). Ces trois variables seront comparées dans le modèle d'analyse à la variable de référence qu'est l'entreprise de secteur quaternaire. Toutefois, l'échantillon de notre étude concerne uniquement les entreprises des secteurs secondaire et tertiaire. Ainsi, seule la variable secteur tertiaire sera utilisée dans le modèle d'analyse.

### **3.3. La validité de la recherche**

La validité de cette étude, encore appelée la fiabilité de cette recherche pourrait se vérifier à travers deux types de validité : validité interne et validité externe (Gavard-Perret et coll., 2009).

#### **3.3.1. La validité interne**

Selon Gavard-Perret et coll. (2008), cette validité a pour but de vérifier si les résultats reflètent la relation causale entre les variables. La littérature recommande que le choix des variables soit fondé sur la théorie, la question de recherche investiguée et sur les possibilités de manipulations des variables. Dans le cadre de cette étude, la plupart des variables ont fait l'objet d'études empiriques. La supervision abusive a été prise de la théorie de Tepper (2000). Cette théorie a été reprise par d'autres auteurs (Aryee et coll., 2007; Hoobler et Brass, 2006; Tepper et coll., 2006; Tepper et coll., 2011; Zellars et coll., 2002). Aussi, la culture organisationnelle a fait l'objet de plusieurs études (Ashkanasy et coll., 2000; Cameron et Quinn, 2006; Devillard et Rey, 2008; Dolan et Garcia, 1999; Hammer et coll., 2004; Harris et Hartman, 1992; Hellriegel et coll., 1992; Homans, 1992; Ostroff et coll., 2003; Robbins et Langton, 2003). Enfin, les variables de contrôle sont déjà testées dans plusieurs études empiriques (Aquino et Bradfield, 2000; Aquino et Douglas, 2003; Aryee et coll., 2007; Baron et coll., 1999; Birditt et coll., 2005; Donnellan et coll., 2006; Glomb et Liao, 2003; Harris et coll., 2007; Mawritz et coll., 2012; Nelson et Quick, 1985; O'Reilly et coll., 1991; Sturman, 2003; Tepper, 2007; Tepper et coll., 2006; Zellars et coll., 2002), etc. La logique de déduction des hypothèses est bonne, car elle s'appuie non seulement sur les théories, mais également sur des études empiriques.

Par ailleurs, le questionnaire a été prétesté, car il a été utilisé pour une autre enquête (enquête sur les policiers de la ville de Montréal). Aussi, contrairement au format papier, la forme informatisée du questionnaire

vient renforcer la confiance des répondants par rapport à la confidentialité de leurs déclarations. Enfin, le processus informatique utilisé pour recueillir les données ne permet pas au chercheur d'identifier les travailleurs. Cet outil favorise le maintien de son objectivité relative aux données et réduit les éventualités de biais de perception. Toutefois, comme le précisent Quivy et Campenhoudt (2006), le mode d'administration direct utilisé est peu fiable, car les questions sont souvent mal interprétées. Pour finir, une bonne analyse sera faite pour une bonne validité interne de cette étude.

### **3.3.2. La validité externe**

La validité externe est relative au degré de généralisation des résultats (Gavard-Perret et coll., 2008). L'échantillon de cette étude est bien représentatif des entreprises québécoises. Les résultats peuvent être généralisés au niveau national. Mais sur le plan international ou mondial, cela pourrait nécessiter une étude comparative. En effet, la variable culture organisationnelle est souvent influencée par la culture nationale (Frege, 2005). Aussi, les caractéristiques organisationnelles pourraient varier d'un continent à un autre. Ce qui limite cette étude au niveau national.

## **3.4. Le plan d'analyse**

Cette étude fera l'objet d'une analyse descriptive et quantitative suivant les valeurs relatives des différentes variables. Des analyses multiniveaux permettront de se placer à des niveaux d'agrégation différents afin d'étudier ce phénomène de la supervision abusive car elles distinguent le niveau micro (les caractéristiques individuelles) du niveau macro (les caractéristiques organisationnelles). Une analyse fondée sur ces deux niveaux témoigne d'une approche plus intégrée des sciences des organisations (Kozlowski et Klein, 2000). L'objectif principal de cette

analyse multiniveaux est d'identifier les principaux éléments contextuels de l'organisation qui, de par leurs interactions pourraient expliquer les comportements abusifs des superviseurs. Selon Courgeau et Baccaini (1997), ces analyses multiniveaux étudient des processus individuels qui prennent place dans un espace différencié. Le choix de cette analyse est aussi encouragé par le fait qu'elle tient compte des niveaux d'agrégation emboîtés (individus, organisation) ainsi que de la structure hiérarchisée de l'information, c'est-à-dire de données qui proviennent de plusieurs unités d'analyse (Bryk et Raudenbush, 1992 cités par Herjean, 2006). Ainsi, la supervision abusive sera analysée à deux niveaux hiérarchiques : au premier niveau, les employés travaillant dans un même établissement (entreprise); puis au deuxième niveau, les établissements sélectionnés. Cette analyse hiérarchique des données implique que les travailleurs (niveau-1, N=2162); sont maintenus dans leur établissement d'appartenance (niveau-2, N=63).

Les analyses descriptives et bivariées seront réalisées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 16. Les analyses de régression multiniveaux seront effectuées avec le logiciel STATA (Data Analysis and statistical Software) version 10.

## **Chapitre 4 : Résultats**

---

Les résultats des analyses statistiques visant la vérification des hypothèses posées au chapitre 2 seront arborés dans le présent chapitre. Ainsi, la première section présente le nettoyage des données. La deuxième section expose les résultats des analyses univariées. La troisième section aborde les statistiques bivariées avec une analyse de corrélation. Enfin, la dernière section traite les analyses multivariées comprenant les analyses de régression linéaire multiniveaux. Ces dernières analyses permettront de démontrer les relations existantes entre la variable dépendante, les variables indépendantes et celles de contrôle.

### **4.1. Nettoyage des données**

Le prétraitement des données consiste à supprimer toutes les réponses qui présentent des données manquantes ou des aberrations. Quoique le questionnaire électronique utilisé pour cette étude permette de réduire ces erreurs (oublier de répondre à certaines questions par exemple), quelques-unes ont été décelées. Une première épuration a permis de réduire la taille de l'échantillon qui était au préalable de 2162 à 2136. Ce premier nettoyage consistait à recoder toutes les réponses «8» afin qu'elles soient traitées comme de valeurs manquantes. Cette réponse signifiait dans le questionnaire «Refus de répondre». Cette épuration étant faite avant la préparation de la base de données de cette étude, il ne nous a pas été possible de connaître la fréquence de cette valeur manquante par indicateur.

En outre, l'analyse de la fréquence de chaque indicateur a permis d'identifier d'autres valeurs manquantes. Ainsi, avec 168 valeurs manquantes, la taille de l'échantillon final est de 1968. Cette taille de l'échantillon représente 91,02% de l'échantillon initial. On y retrouve

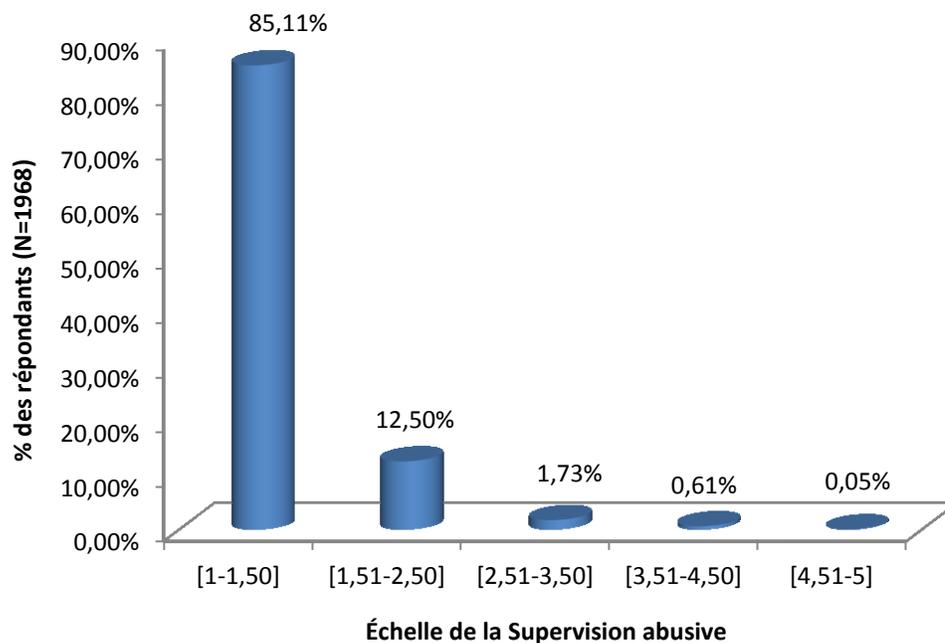
1015 hommes (52%) et 953 femmes (48%). Cette composition de l'échantillon en genre témoigne de la participation stratifiée utilisée par les enquêteurs. Par ailleurs, 1305 (66%) participants sont sans diplôme universitaire et 663 (34%) ont un diplôme universitaire. Enfin, l'âge moyen des individus dans l'échantillon final est 40 ans.

#### **4.2. Analyse descriptive**

Le Tableau 12 présente la moyenne de l'échantillon, l'écart-type, l'étendue et la médiane pour chacune des variables du modèle de recherche. La valeur de l'alpha de Cronbach y est également présentée. Selon Gavard-Perret et coll. (2008), l'alpha de Cronbach est un indicateur privilégié, car plus rapide et plus simple, pour tester la fiabilité d'une échelle de mesure.

La variable dépendante, la supervision abusive est évaluée sur une échelle de cinq items et offrait une possibilité de réponse variant de 1 à 5. Les résultats révèlent effectivement que les réponses varient de 1 à 4,60 avec une moyenne de l'échantillon de 1,24 ; l'écart type est 0,42. Cette moyenne est proche de celle de Tepper (2000), 1,38. L'alpha de Cronbach pour cette variable est 0,90. La Figure 8 montre la distribution des répondants selon l'échelle de la supervision abusive. De cette figure, il ressort que plus de 85% des subordonnés ont un score inférieur à 2 de la supervision abusive. Ce résultat indique donc que la supervision abusive est moins dominante dans l'échantillon.

FIGURE 8. DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS SELON L'ÉCHELLE DE LA SUPERVISION ABUSIVE



Les variables indépendantes qui sont la culture de performance et la culture de relations sociales sont également mesurées avec une échelle de cinq items. Comme prévu dans la méthodologie, les résultats varient entre 1 à 5 pour les deux types de culture (Tableau 12). Pour la culture de performance, la moyenne générale de l'échantillon est de 3,44 avec un écart-type de 0,57. L'alpha de Cronbach est de 0,80. Les fréquences relatives sont indiquées dans le Tableau 13. Les résultats de ces fréquences relatives montrent que 38% (n=24) des entreprises ont obtenu des valeurs moyennes inférieures à cette moyenne générale de la culture de performance contre 62% (n=39) des entreprises qui ont des valeurs moyennes supérieures ou égales à 3,44. En tenant compte uniquement de ce résultat, il ressort qu'environ 62% des entreprises échantillonnées ont une tendance plus élevée vers la culture de performance.

En ce qui concerne la culture de relations sociales, la moyenne générale de l'échantillon est de 3,61 avec un écart-type de 0,65. L'alpha de

Cronbach pour cette variable est de 0,87 (Tableau 12). Les fréquences relatives (Tableau 13) indiquent que 46% (n=29) des entreprises ont obtenu des valeurs moyennes inférieures à 3,61 contre 54% (n=34) des entreprises qui ont des valeurs moyennes supérieures ou égales à 3,61. En prenant en compte uniquement ce résultat, ces valeurs montrent que la culture de relations sociales prévaut dans environ 54% des entreprises de l'échantillon.

Par ailleurs, en considérant les deux types de culture simultanément (Tableau 13), il ressort qu'environ 24% (n=15) des entreprises ont des valeurs moyennes pour la culture de performance supérieures ou égales à la moyenne générale de l'échantillon pour ce type de culture organisationnelle ( $\geq 3,44$ ) contre des valeurs moyennes pour la culture de relations sociales inférieures à la moyenne générale de l'échantillon pour ce type de culture organisationnelle ( $< 3,61$ ). Ce résultat indique donc que la culture de performance prédomine réellement dans 24% des entreprises sélectionnées. Dans le même ordre d'idées, environ 16% (n=10) des entreprises ont des valeurs moyennes pour la culture de performance inférieure à la moyenne générale de l'échantillon pour ce type de culture organisationnelle ( $< 3,44$ ) contre des valeurs moyennes pour la culture de relations sociales supérieures ou égales à la moyenne générale de l'échantillon pour ce type de culture organisationnelle ( $\geq 3,61$ ). Ce résultat révèle donc que la culture de relations sociales prédomine réellement dans environ 16% des entreprises de l'échantillon.

En outre, environ 22% (n=14) des entreprises ont non seulement des valeurs moyennes pour la culture de performance inférieures à la valeur moyenne générale de l'échantillon ( $< 3,44$ ) mais aussi des valeurs moyennes pour la culture de relations sociales inférieures à la moyenne générale de l'échantillon ( $< 3,61$ ). De même, environ 38% (n=24) des entreprises ont non seulement des valeurs moyennes pour la culture de performance supérieures à la valeur moyenne générale ( $> 3,44$ ) mais

également des valeurs moyennes pour la culture de relations sociales supérieures à la valeur moyenne générale (>3,61). Il serait alors difficile d'interpréter de façon précise la culture dominante dans ces entreprises.

TABLEAU 12. RÉSULTATS STATISTIQUES DES VARIABLES DÉPENDANTE, INDÉPENDANTES ET DE CONTRÔLE

N=1968	Valeurs	Fréquences en %	Étendue		Moyenne	Écart-type	Médiane	Alpha
			Min	Max				
<b>Variable dépendante</b>								
Supervision abusive			1	4,60	1,24	0,42	1,06	0,90
<b>Variables indépendantes (Niveau hiérarchique 1)</b>								
Culture de performance			1	5	3,44	0,57	3,50	0,80
Culture de relations sociales			1	5	3,61	0,65	3,75	0,87
<b>Variables de contrôle</b>								
Caractéristiques individuelles (Niveau hiérarchique 1)								
Âge			17	70	40,69	10,92	40	
Genre	0=Homme	1015 (52%)						
	1=Femme	953 (48%)						
Niveau de scolarité	0=sans université	1305 (66%)						
	1=avec université	663 (34%)						
Extraversion			1	5	3,28	0,82	3,25	0,77
Amabilité			1	5	3,70	0,47	3,75	0,10
Conscientieux			1	5	3,76	0,63	3,75	0,63
Névrotisme			1	5	2,63	0,73	2,50	0,69
Imagination			1	5	3,62	0,65	3,50	0,68
Caractéristiques organisationnelles								
Petite (<50 employés)	0 =non	329						
	1=oui	(17%)						
Moyenne (50-499 employés)	0 =non	793						
	1=oui	(40%)						
Grande (≥500 employés)	0 =non	846						
	1=oui	(43%)						
Secondaire	0 =non	706						
	1=oui	(36%)						
Tertiaire	0 =non	1262						
	1=oui	(64%)						

TABLEAU 13. FRÉQUENCES RELATIVES DES VARIABLES INDÉPENDANTES

Types de culture	CP < 3,44	CP ≥ 3,44	Ensemble
CR < 3,61	22% (n=14)	24% (n=15)	<b>46% (n=29)</b>
CR ≥ 3,61	16% (n=10)	38% (n=24)	<b>54% (n=34)</b>
<b>Ensemble</b>	<b>38% (n=24)</b>	<b>62% (n=39)</b>	<b>100% (n=63)</b>

**Note** CP = Culture de performance, CR = Culture de relations sociales. Les valeurs de 3,44 et 3,61 sont les moyennes générales de l'échantillon pour chaque culture (Tableau 12)

En ce qui concerne les variables de contrôle, comme mentionné précédemment, elles se subdivisent en deux catégories: les caractéristiques individuelles d'une part et les caractéristiques organisationnelles d'autre part. Abordant les caractéristiques des victimes, les résultats révèlent qu'il y avait plus de participants que de participantes. 1015 hommes, soit 52% et 953 femmes, soit 48% ont participé à cette enquête. Le moins âgé des participants a 17 ans et le plus âgé a 70 ans. L'âge moyen des participants est de 40 ans. L'écart-type est de 10,92 ans. Peu de participants avaient le diplôme universitaire, 663 ; ce qui représente 34% de l'échantillon contre 1305 participants n'ayant pas le diplôme universitaire; ce qui équivaut à 66% de l'échantillon.

Les traits de personnalités mesurés sur la base des cinq dimensions du modèle « Big Five » varient de 1 à 5. La moyenne des indicateurs de la dimension « Conscientieux » donne la plus grande valeur 3,76 parmi les 5 dimensions, tandis que la moyenne des indicateurs de la dimension « Névrotisme » donne la plus faible valeur 2,63. Il ressort que les employés de l'échantillon sont caractérisés en moyenne par un trait de personnalité « conscientieux ». Quant aux caractéristiques organisationnelles, les résultats montrent que le fort taux de participants provient des grandes entreprises 846, soit 43% de l'échantillon. Les

petites entreprises sont évidemment les moins participantes 329, soit 17%. Aussi, les participants provenant du secteur tertiaire sont les plus nombreux, 1262, soit 64% contre 36% de participants du secteur secondaire. Il n'existe pas de participants des entreprises des secteurs primaire et quaternaire dans l'échantillon.

### **4.3. Analyse bivariée**

L'analyse bivariée permet de vérifier les éventuelles relations entre les différentes variables. La variable dépendante, les variables indépendantes et celles de contrôle ont été associées deux à deux afin d'observer les éventuels effets de colinéarité entre les paires de variables. Comme deux variables en situation de colinéarité tendent à évaluer la même chose, la conservation de ces deux variables dans les analyses de régression leur accorderait trop de poids dans l'explication de la variance du phénomène à expliquer. Cette analyse de corrélation effectuée à l'aide de la matrice des coefficients permet de démontrer le degré de relation entre les variables dépendante, indépendantes et de contrôle. Cette matrice des coefficients contribue ainsi, à déterminer la présence de colinéarité entre deux variables. Les résultats de cette matrice sont présentés dans le Tableau 14 ci-dessous. Avec cette matrice des coefficients, les résultats positifs indiquent que les variables évoluent dans le même sens; tandis que les résultats négatifs signifient le contraire. Ce coefficient de Pearson ( $r$ ) donne également l'indice du degré de colinéarité de la relation qui pourrait exister entre deux variables. Ce coefficient peut varier de -1 à +1 ; avec ces valeurs indiquant des corrélations parfaites. Le coefficient de corrélation le plus élevé est  $r=-1.00$  entre le secteur tertiaire et le secteur secondaire. Cette corrélation parfaite s'explique par le fait que les établissements échantillonnés proviennent de ces deux secteurs d'activités. Ainsi, le secteur secondaire servira de référence dans l'analyse multiniveaux. En plus, plusieurs

variables ont des corrélations significatives (\*\*; \* la corrélation est respectivement significative au niveau  $p < 0,01$ ;  $p < 0,05$ ). En illustration, la supervision abusive est fortement corrélée avec les deux types de culture: culture de performance (-0,15\*\*), culture de relations sociales (-0,40\*\*); puis le névrotisme (0,17\*\*).

TABLEAU 14. MATRICE DES COEFFICIENTS DE CORRÉLATION DE PEARSON

N=1968	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Supervision abusive	1,00															
<b>Niveau hiérarchique 1</b>																
2. Culture de performance	-0,15**	1,00														
3. Culture de relations sociales	-0,40**	0,48**	1,00													
4. Genre	-0,05*	-0,04	0,00	1,00												
5. Age	0,01	0,05*	-0,00	0,07**	1,00											
6. Niveau de Scolarité	0,08**	-0,06**	0,00	0,15**	0,02	1,00										
7. Extraversion	-0,03	0,06**	0,15**	0,00	-0,04*	0,02	1,00									
8. Amabilité	-0,07**	0,10**	0,08**	0,14**	0,04	0,08**	0,26**	1,00								
9. Esprit consciencieux	-0,06**	0,11**	0,11**	0,14**	0,18**	-0,03	0,08**	0,11**	1,00							
10. Névrosisme	0,17**	-0,08**	-0,21**	0,09**	-0,14**	-0,05*	-0,24**	-0,12**	-0,20**	1,00						
11. Imagination-Ouverture d'esprit	-0,03	0,06**	0,04	-0,12**	-0,07**	0,15**	0,26**	0,14**	0,03	-0,16**	1,00					
12. Petite entreprise	0,10**	-0,05*	-0,08**	0,06**	0,01	-0,13**	-0,00	-0,00	0,03	0,02	-0,06	1,00				
13. Moyenne entreprise	-0,05*	-0,01	0,06**	-0,06**	0,03	-0,04	0,04	0,00	-0,02	-0,04*	-0,06	-0,37**	1,00			
14. Grande entreprise	-0,02	0,05*	0,01	0,01	-0,03	0,14**	-0,04	-0,03	0,00	0,03	0,05**	-0,39**	-0,71**	1,00		
15. Secteur secondaire	-0,04*	0,10**	0,07**	-0,18**	-0,12**	-0,16**	0,04	0,03	-0,01	-0,03	0,01	-0,12**	-0,02	0,10**	1,00	
16. Secteur tertiaire	0,04*	-0,10**	-0,07**	0,18**	0,12**	0,16**	-0,04	0,26**	0,01	0,03	-0,01	0,12**	0,02	-0,10**	-1,00**	1,00

**Note** \*\*: \* La corrélation est significative au niveau  $p < 0,01$ ;  $p < 0,05$  respectivement (bilatéral).

#### **4.4. Analyse multiniveaux**

Dans cette dernière section de ce chapitre, les résultats du modèle linéaire hiérarchique à deux niveaux seront exposés. Le premier niveau représente les employés qui travaillent dans un établissement (Niveau hiérarchique 1) et le second, les établissements sélectionnés (Niveau hiérarchique 2). Le Tableau 15 présente les résultats de ce modèle de régression. Cette dernière analyse permettra de confirmer ou d'infirmier nos hypothèses de recherche, élaborées dans le chapitre 2, en ce qui concerne les liens possibles entre la supervision abusive et la culture de performance d'une part; et la culture de relations sociales d'autre part; puis avec les variables de contrôle qui se résument aux caractéristiques individuelles et de l'organisation.

Les résultats du test de chi-carré montrent que le modèle est globalement significatif au seuil de  $p < 0,001$ . Le modèle de régression utilisé ainsi que les variables sélectionnées expliquent donc une grande partie de la variabilité de la supervision abusive au sein de l'échantillon.

TABLEAU 15. RÉSULTATS DE LA RÉGRESSION LINÉAIRE MULTINIVEAUX ( $\beta$ )

Paramètres	Coefficient	Écart-type.	P>[Z]
Constante	1,9505***	0,1294	0,000
<b>Niveau hiérarchique 1</b>			
Culture de performance	0,0529**	0,0181	0,003
Culture de relations sociales	-0,2646***	0,0159	0,000
<b>Caractéristiques individuelles des subordonnés</b>			
Extraversion	0,0239*	0,0113	0,035
Amabilité	-0,0235	0,0188	0,212
Esprit consciencieux	-0,0006	0,0141	0,966
Névrotisme	0,0567***	0,0126	0,000
Imagination/Ouverture d'esprit	0,0029	0,0141	0,837
Genre (Femme = 1)	-0,0349	0,0199	0,080
Age	-0,0003	0,0008	0,737
Niveau de scolarité	-0,0399	0,0208	0,055
<b>Caractéristiques organisationnelles</b>			
Moyenne entreprise (Référence Petite)	-0,0919*	0,0456	0,044
Grande entreprise (Référence Petite)	-0,0547	0,0462	0,237
Entreprise du secteur tertiaire (Secondaire =0)	0,0400	0,0378	0,290
<b>Niveau hiérarchique 2 : Établissements</b>			
Constante	0,1146*	0,0183	
Standard de déviation	0,3714*	0,0061	
<b>Chi<sup>2</sup> (13) = 410.45***</b>			

**Note** \*\*\*; \*\*, \* Significatif au seuil de  $p < 0,001$ ;  $p < 0,01$  et  $p < 0,05$  respectivement.  
Les coefficients du modèle sont non standardisés (Hoobler et Brass, 2006 ; Tepper et coll., 2011).

Les coefficients liés à la culture de performance et à la culture de relations sociales sont significatifs. La première hypothèse liait positivement la culture de performance à la supervision abusive. Les résultats de l'analyse de régression indiquent que la culture de performance évolue dans le même sens (positif) que la supervision abusive. La culture de performance se retrouve ainsi positivement associée à la supervision abusive.

Quant à la seconde hypothèse, elle liait négativement la culture de relations sociales à la supervision abusive. L'analyse de régression

confirme cette hypothèse en montrant qu'une organisation caractérisée par une forte culture de relations sociales est moins portée vers la supervision abusive. On peut donc conclure, comme le prévoient les hypothèses de cette recherche, que les établissements qui sont orientés vers la culture de performance sont enclins à la supervision abusive contrairement aux établissements orientés vers la culture de relations sociales.

En ce qui concerne les variables de contrôle introduites, c'est-à-dire l'âge, le genre, le niveau de scolarité, les traits de personnalité, la moyenne entreprise, la grande entreprise et l'entreprise du secteur tertiaire, on constate que seuls les traits de personnalité (l'extraversion et le névrotisme) sont positivement reliés à la supervision abusive. Il ressort que les employés ayant l'extraversion et le névrotisme comme traits de personnalité dominants sont moins enclins à tolérer la supervision abusive.

En comparaison avec les entreprises de petite taille (moins de 50 employés), les entreprises de taille moyenne (50-499 employés) influencent négativement la supervision abusive. Ce résultat implique que dans une moindre mesure, plus la taille de l'entreprise augmente, moins la supervision abusive se manifeste. Les entreprises de grande taille n'ont pas un effet significatif sur la supervision abusive.

Par ailleurs, le secteur d'activité n'a pas une influence significative sur la supervision abusive. Aussi, l'âge, le genre, le niveau de scolarité des employés et leur traits de personnalité (l'amabilité, l'esprit consciencieux, l'imagination/l'ouverture d'esprit) n'influencent pas significativement la supervision abusive.

## **Chapitre 5 : Discussion**

---

Ce dernier chapitre se subdivise en quatre parties. Après une brève présentation de la méthodologie de recherche exploitée pour cette étude, une évaluation des résultats des analyses statistiques de la culture de performance et de la supervision abusive sera faite. Deuxièmement, cette même évaluation sera faite pour la culture de relations sociales et la supervision abusive. Troisièmement, cette évaluation sera reprise pour les variables de contrôle et la supervision abusive. Finalement, les forces et faiblesses de cette étude seront exposées en vue d'une ouverture probable sur des recherches futures.

### **5.1. La culture de performance et la supervision abusive**

L'objectif principal de cette recherche est d'approfondir les connaissances quant à l'influence de la culture organisationnelle, comme déterminant, sur la supervision abusive. Autrement dit, cette recherche vise à répondre au questionnement suivant : dans quel type de culture organisationnelle les subordonnés se disent-ils davantage victimes de la supervision abusive ? Cette étude permettrait également de déceler les caractéristiques individuelles des employés qui sont moins susceptibles de tolérer la supervision abusive.

La revue de littérature précédemment recensée dans le premier chapitre a mis en lumière les principales études empiriques ayant abordé la question de la supervision abusive et ses fourmillantes conséquences. Ces conséquences sont présentées par plusieurs auteurs dont Ashforth (1997) ; Bamberger et Bacharach (2006) ; Tepper (2000) ; Tepper (2007) et Zellars et coll. (2002). En ce qui concerne les antécédents de la supervision abusive, seulement, quatre études empiriques ont été

menées (Hoobler et Brass, 2006 ; Tepper et coll., 2006 ; Aryee et coll., 2007 et Tepper et coll., 2011).

Sur le plan empirique, les analyses ont été menées sur les données provenant d'une enquête réalisée de septembre 2009 à mai 2012 par l'ERTSM auprès de 63 établissements. La taille de l'échantillon est de 2162 employés provenant principalement de différents établissements du secteur tertiaire (c'est-à-dire le secteur des services). Après une épuration de la banque de données, la taille de l'échantillon qui a servi à l'analyse est de 1968. Des tests de corrélations et des analyses multiniveaux ont été menés dans le but de confirmer ou d'infirmer les différentes hypothèses de recherche.

Les résultats de l'analyse descriptive montrent que la culture de performance prédomine dans 24% des entreprises de l'échantillon.

La première hypothèse de cette étude supposait que la culture de performance est positivement associée à la supervision abusive. Les résultats émanant des analyses multiniveaux permettent de confirmer cette hypothèse. En effet, les analyses linéaires multiniveaux effectuées indiquent une relation positivement significative entre la culture de performance et la supervision abusive. Plus la culture organisationnelle est orientée vers la performance, plus les superviseurs abusent de leurs subordonnés. Autrement dit, une culture organisationnelle focalisée uniquement sur les résultats, l'innovation, la compétition et les détails est adéquate à la supervision abusive. L'effet positif entre la culture de performance et la supervision abusive pourrait expliquer l'instabilité et l'attention aux détails qui caractérisent les établissements qui sont plus orientés vers la culture de performance comme le soulignent Èvraert et Prat (2003). Il ressort de ces résultats que les organisations orientées vers la culture de performance pourraient avoir des performances faibles car les employés victimes de la supervision abusive sont moins engagés dans la réussite de l'organisation (Aryee et coll., 2007 ; Tepper, 2000 ;

Zellars et coll., 2002). De plus, la littérature suggère que les employés qui sont perçus comme moins performants deviennent la cible de la supervision abusive parce qu'ils ont un profil compatible à la victime provocatrice (ennuyeux, difficile à travailler avec, etc.) (Tepper et coll., 2006). Il est alors nécessaire que les organisations qui sont orientées vers la culture de performance s'intéressent à la collaboration des employés afin d'augmenter leur niveau d'engagement. Toutefois, la culture de performance à elle seule ne saurait expliquer entièrement la supervision abusive. En effet, comme l'a démontré Aryee et coll. (2007), les antécédents individuels des superviseurs (tel que le leadership autoritaire et la perception des superviseurs de la justice interactionnelle) sont également des facteurs qui favorisent la manifestation de la supervision abusive au sein des organisations.

Compte tenu des multiples conséquences de la supervision abusive (faible rendement, déplacement d'agression dans les ménages, etc.), les résultats de cette étude impliquent qu'il s'avère indispensable de développer des outils spécifiques de gestion des ressources humaines afin de mieux prévenir la supervision abusive dans les organisations orientées vers la culture de performance. À ce titre, les organisations peuvent développer des programmes d'orientations qui assisteront les superviseurs à mieux gérer leurs émotions de stress qui sont associées à la dépression. Ces programmes permettront également aux superviseurs de disposer des solutions constructives aux injustices perçues.

## **5.2. La culture de relations sociales et la supervision abusive**

Les résultats de l'analyse descriptive montrent que la culture de relations sociales est dominante dans 16% des entreprises de l'échantillon.

La seconde hypothèse postulait que la culture de relations sociales est négativement corrélée à la supervision abusive. Les résultats des analyses multiniveaux de cette étude confirment cette hypothèse. En d'autres termes, une culture organisationnelle régentée sur la valeur humaine et la stabilité influence négativement la manifestation de la supervision abusive. Comme l'indiquent Èvraert et Prat (2003), la relation négative entre la culture de relations sociales et la supervision abusive témoignent de la stabilité certaine (fidélité des salariés, relation de confiance entre les subordonnés) dont jouissent les établissements dominés par ce type de culture. Aussi, témoigne-t-elle de l'importance que ces établissements accordent au travail d'équipe. Ce résultat confirme ceux de Aryee et coll. (2007) et Hui et coll. (2004) qui indiquent que les employés qui ont des relations de parrainage avec leurs superviseurs se sentent dans l'obligation de développer des comportements et des attitudes qui favorisent le superviseur et par ricochet, la réussite organisation. Il est alors nécessaire que les relations entre les employés et les superviseurs soient cordiales afin d'augmenter le niveau d'engagement et de motivation des employés en vue de la réussite de l'organisation.

### **5.3. Les variables de contrôle et la supervision abusive**

Cette étude postulait que les caractéristiques individuelles (l'âge, le genre, le niveau de scolarité et les traits de personnalités) et celles des établissements (la taille et le secteur d'activité) pouvaient influencer le phénomène de la supervision abusive. Les résultats émanant des analyses multiniveaux n'indiquent pas une relation directe entre l'âge des victimes et la supervision abusive. Ces résultats viennent authentifier ceux de Aryee et coll. (2008); Harris et coll. (2007) et Zellars et coll. (2002). Ces résultats impliquent donc que le phénomène de la

supervision abusive au sein des employés ne se manifeste pas en fonction des catégories d'âge. Toutes les tranches d'âge peuvent donc être victimes de la supervision abusive. En revanche, ces résultats s'opposent aux travaux de Bamberger et Bacharach (2006) ; Baron et coll. (1999) ; Harvey et coll. (2007) et Mawritz et coll. (2012) qui supposent que l'âge des employés influence positivement la supervision abusive.

Aussi, les résultats indiquent une relation non significative entre le genre et la supervision abusive. Ces résultats concordent avec la thèse de certains auteurs (Aryee et coll., 2008 ; Harris et coll., 2007 ; Hoobler et Brass, 2006 ; Zellars et coll., 2002) qui prouvent l'inexistence d'une relation significative entre le genre et la supervision abusive. Ce résultat implique que toutes les deux catégories du genre (les femmes et les hommes) sont victimes de la supervision abusive. Cependant, ils s'opposent à d'autres auteurs qui soutiennent l'existence d'une relation significative entre la supervision abusive et le genre (Aryee et coll., 2007 ; Bamberger et Bacharach, 2006 ; Bowen et coll., 2000 ; Harvey et coll., 2007 ; Mawritz et coll., 2012 ; Nelson et Quick, 1985 ; Taylor et coll., 2000 ; Wu et Hu, 2009).

En ce qui concerne le niveau de scolarité, les résultats de cette étude révèlent également une relation non significative avec la supervision abusive. Ainsi, se confirment les résultats de Aryee et coll. (2007) ; Bamberger et Bacharach, (2006) ; Zellars et coll. (2002) qui rapportent l'inexistence de relation entre le niveau de scolarité des employés et la supervision abusive. Autrement dit, ces résultats indiquent que les employés avec ou sans formation universitaire pourraient être victimes de la supervision abusive. Toutefois, ces résultats contredisent ceux de Aquino et Bradfield (2000), Aquino et Douglas (2003); Maslach et coll. (2001) ; Tepper et coll. (2006) puis Wu et Hu (2009) qui soutiennent une relation significative entre le niveau de scolarité et la supervision abusive.

De façon générale, cette étude confirme l'existence d'une relation significative entre les traits de personnalités et la perception des victimes de la supervision abusive (Brockner, 1988 ; Inness et coll., 2005 ; Tepper et coll., 2001). De manière spécifique, l'étude soutient les résultats de Tepper et coll. (2001) quant au névrotisme et l'extraversion. Les résultats montrent que les employés qui ont de fréquentes sautes d'humeur et/ou se voient comme un boulet en train peuvent reporter plus de supervision abusive que les employés ayant un degré élevé d'amabilité, d'état consciencieux et d'imagination. En effet, la dissimilitude entre les traits de personnalité des employés et ceux des superviseurs engendre l'exclusion morale qui se traduit par la supervision abusive (Tepper et coll. 2011). De ce fait, les organisations pourraient évaluer si les traits de personnalités de leurs employés sont en relation avec la culture organisationnelle que l'entreprise veut mettre en place parce que des attentes des employés peuvent conduire à des comportements interpersonnels agressifs (Hoobler et Brass, 2006 ; Tepper et coll., 2011).

Pour ce qui est de la taille des établissements, ces résultats infirment ceux de Hammer et coll. (2004). La taille de l'organisation a une relation négative avec la supervision abusive. Plus précisément, les entreprises dont la taille varie entre 50 et 499 employés sont moins enclins vers la supervision abusive en comparaison aux entreprises de petite taille (<50 employés). Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que dans les petites entreprises, les contacts physiques sont plus fréquents entre le superviseur et les employés; puis la supervision est plus rapprochée et fréquente. Compère (2002) explique les rapports interpersonnels dominants qui prévalent dans les entreprises de petite taille par la plus grande proximité socio-affective qui les caractérise. De ces contacts, pourraient donc naître les problèmes d'exclusion morale révélés par Tepper et coll. (2011). Toutefois, les établissements de grande taille (>500

employés) n'influencent pas la supervision abusive en comparaison aux établissements de petite taille.

Par ailleurs, le secteur d'activité de l'organisation n'influence pas la supervision abusive. L'inexistence d'une relation significative pourrait s'expliquer par le fait que seuls les établissements des secteurs secondaire et tertiaire y sont représentés. Il existe donc une faible variabilité dans le secteur d'activité.

#### **5.4. Limites et recherches futures**

La première limite de ce mémoire réside dans les données. Les données recueillies n'étant pas destinées exclusivement à cette étude, certaines variables n'ont pas pu être correctement testées. C'est le cas de la variable de contrôle, secteur d'activité. L'échantillonnage n'a pu contenir des établissements de tous les secteurs d'activité (primaire, secondaire, tertiaire et quaternaire) comme le prévoyaient la méthodologie (chapitre 3). Aucun employé des établissements des secteurs primaire et quaternaire n'a participé à l'enquête (Tableau 12). Aussi, pour la taille des établissements, l'ERTSM a adopté une classification différente de celle prévue par la méthodologie.

La deuxième limite concerne le devis de cette recherche qui est transversal et non longitudinal; ce qui ne permet pas de voir l'influence du temps. En effet, la culture organisationnelle étant un système permanent de philosophies, d'idéologies, de valeurs, etc., un suivi des superviseurs et employés sur un certain nombre d'années permettraient de mieux observer la supervision abusive qui pourrait décroître au fil des années.

En ce qui concerne les variables individuelles de contrôle, il aurait été intéressant d'insérer l'ancienneté qui pourrait influencer aussi la supervision abusive. En effet, plusieurs années de service pourraient

donner une certaine aisance aux employés par rapport aux objectifs élevés à atteindre au point où, ces employés reporteront moins de supervision abusive.

Finalement, une combinaison de l'évaluation de la culture de l'établissement faite par les employés ainsi que celle faite par les gestionnaires donnerait une idée plus précise de la culture organisationnelle qui prévaut au sein de l'établissement. Cette étude s'est concentrée sur l'appréciation de la culture organisationnelle faite par les employés.

Les prochaines études sur la supervision abusive devraient être en mesure de contrer les limites précédemment citées afin d'approfondir les connaissances sur ce phénomène de la supervision abusive. Ainsi, il serait intéressant que les recherches futures utilisent des données primaires plus complètes afin de déterminer réellement dans quel secteur d'activité, les employés reportent plus de supervision abusive. L'introduction de la variable de contrôle, l'ancienneté permettra d'enrichir la littérature de l'influence de cette variable sur la supervision abusive. Autrement dit, cette variable permettra de vérifier si la période d'emploi qui s'est écoulée depuis la date à laquelle un employé a été recruté influe son report de supervision abusive. La prise en compte de l'évaluation de la culture de l'établissement faite aussi bien par les employés que par les gestionnaires donnerait certainement une évaluation plus précise de la culture organisationnelle de l'établissement et permettrait d'éviter les biais. En effet, il serait judicieux de confronter la perception des subordonnés de la culture organisationnelle existante avec celle des superviseurs et des gestionnaires afin de dégager la tendance moyenne. Aussi, une étude de type longitudinal s'impose afin de mettre en évidence les relations de causalité entre le temps et le phénomène de la supervision abusive en utilisant une échelle de temps continue.

## **Conclusion**

---

Malgré son faible taux de base (environ 13,6% des travailleurs en sont victimes aux États-Unis) (Tepper, 2007), la supervision abusive est un événement dispendieux en termes de perte de productivité, d'absentéisme, de roulement et des soins de santé. L'utilité d'une poursuite des investigations ne fait guère de doute, surtout, sur les antécédents qui y sont associés afin de prévenir la survenance de ce phénomène.

C'est ainsi que, la présente recherche visait à approfondir les connaissances relatives aux déterminants organisationnels de la supervision abusive. En fait, cette étude s'intéressait à la corrélation qu'entretiennent la culture organisationnelle et la supervision abusive. Réalisée à partir d'un échantillon de 2162 travailleurs répartis dans 63 établissements, cette recherche ambitionnait également de déterminer, en plus des caractéristiques individuelles des employés qui sont enclins à plus reporter de supervision abusive, si l'appartenance d'un établissement à un secteur d'activité, sa taille influent la survenance de la supervision abusive.

Pour atteindre cet objectif, le questionnement principal était le suivant : dans quel type de culture organisationnelle les subordonnés se disent-ils davantage victimes de la supervision abusive ? Le modèle de recherche qui en découle conçoit une typologie de la culture organisationnelle (culture de performance et culture de relations sociales) suite à un rapprochement entre les différents types de culture organisationnelle: la typologie de Cameron et Quinn (2006) (la culture groupale, culture adhocratique, culture hiérarchique et culture du marché); la typologie de Cooke et Lafferty (1989) (culture constructive, culture agressive et culture passive). Dans la présente étude, la typologie de la culture organisationnelle s'est également réalisée en intégrant les différents types

de normes organisationnelles : Robbins et Langton (2003) (normes de performance, normes d'apparence, normes de relations sociales et normes de répartition des ressources) et Hammer et coll. (2004) (normes de performance et de relations sociales).

Notre typologie de la culture organisationnelle regroupe deux types de culture organisationnelle : la culture de performance et la culture de relations sociales. La culture de performance se focalise sur les résultats, le dépassement des objectifs, la compétition, le dévouement au travail, l'individualisme et l'évitement. À contrario, la culture de relations sociales se concentre sur la valorisation de la ressource humaine, la coopération, l'épanouissement des employés et la flexibilité. Il est important de préciser que ces deux types de culture peuvent être bien présents dans un même établissement et il n'existe pas une séparation très nette. De ce modèle, les deux variables indépendantes déduites sont: culture de performance et culture de relations sociales. Suite à la revue de littérature, six variables de contrôle, dont quatre variables individuelles des employés (l'âge, le genre, le niveau de scolarité et les traits de personnalités) puis deux variables organisationnelles (la taille et le secteur s'activité) ont été intégrées au modèle de recherche.

Déoulant d'une déduction logique de la revue de littérature et du modèle de recherche, deux hypothèses ont été formulées. La première stipulait que la culture de performance est positivement associée à la supervision abusive. La seconde prédisait que la culture de relations sociales est négativement associée à la supervision abusive.

Le test de ce modèle de recherche a été réalisé avec les données primaires colligées à l'aide du questionnaire de l'ERTSM intitulé «Développer de meilleurs outils d'interventions et politiques en santé mentale au travail: une approche multidisciplinaire», élaboré pour le projet IRSC n°200607MHF-164381-MHF-CFCA-155960. L'échantillon était constitué, comme évoqué plus haut, de 2162 répondants. Afin de

vérifier les hypothèses de recherche, trois types d'analyses ont été effectuées: les analyses descriptives, les analyses bivariées et l'analyse linéaire multiniveaux.

Les résultats de l'analyse descriptive montrent que la culture de performance prédomine dans 24% des entreprises de l'échantillon contre 16% des entreprises où la culture de relations sociales est dominante. Ces analyses ont permis de confirmer les deux hypothèses et de corroborer ou d'infirmer des thèses antérieures en ce qui concerne les variables de contrôle. Il en ressort que la culture de performance influence positivement la supervision abusive tandis que la culture de relations sociales influence négativement la supervision abusive. Ces résultats sont très intéressants car ils attirent l'attention sur les antécédents organisationnels de la supervision abusive. Ainsi, fournissent-ils les appuis pour les interventions anticipatives et prédictives en vue de freiner la supervision abusive dans les établissements.

En somme, cette étude enrichit la littérature sur l'influence de la culture organisationnelle sur la supervision abusive. Plus précisément, cette étude arbore la culture organisationnelle la plus corrélée à la supervision abusive et les caractéristiques des employés qui reportent plus de supervision abusive.

## Bibliographie

---

- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M.E., Hobbs, B., Poupart, R. et Simard, J-J. (1988). *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin. 280 pages.
- Adams, S.H. et John, O.P. (1997). A hostility scale for the California Psychological Inventory: MMPI, observer Q-sort, and Big-five correlates. *Journal of Personality Assessment*, 69, 408–424.
- Addison, J. (2010). *Les déterminants organisationnels et sociaux des trois dimensions de l'épuisement professionnel*. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de M.Sc. en Relations Industrielles, Université de Montréal. 157 pages. <http://hdl.handle.net/1866/4176>.
- Aktouf, O. (1988). *Culture organisationnelle et tâche du gestionnaire de projet*. Montréal : Les cahiers du CETAI no 88-07. 41 pages.
- Anderson, C.A. et Bushman, B.J. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology*, 53, 27–51.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: the effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193.
- Aquino, K. et Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: the role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11(5), 525-537.
- Aquino, K. et Douglas, S. (2003). Identity threat and antisocial behavior in organizations: the moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 90, 195-208.
- Aquino, K., Grover, S.L., Bradfield, M. et Allen, D.G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on

workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42(3), 260-272.

- Arnold, H.J., Feldman, D.C. et Hunt, G. (1992). *Organizational behaviour: A Canadian perspective*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson Limited, 731 pages.
- Aryee, S., Chen, Z.X., Sun, L-Y. et Debrah, Y.A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a Trickle-Down Model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Aryee, S., Sun, L.Y., Chen, Z.X.G. et Debrah, Y.A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: the mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Ashforth, B.E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. et Peterson, M.F (2000). *Introduction*. Dans N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom et M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 629 pages.
- Bamberger, P.A. et Bacharach, S.B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723-752.
- Bardes M. (2009). Aspects of goals and rewards systems as antecedents of abusive supervision: the mediating effect of hindrance stress. *Humanities and Social Sciences*, 70(5-A), 1704-1816.
- Barling, J. (1992). *Employment, stress and family functioning*. Chichester, England: Wiley. 300 pages.

- Barnes, W.F. et Jones, E.B. (1974). Differences in Male and Female Quitting. *The Journal of Human Resources*, 9(4), 439-451.
- Baron, R.A., Neuman, J.H. et Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: evidence for the impact of perceived injustice and the type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25, 281-296.
- Berg, P-O. (1985). *Organization change as a symbolic transformation process*. Dans P. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg et J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 281-299). Thousand Oaks: Sage Publications. 419 pages.
- Berkowitz, L. (1988). Frustration, appraisals, and aversively stimulated aggression. *Aggressive Behavior*, 14, 3-11.
- Bernier, J. et Vallée, G. (2004). Pluralité des situations de travail salarié et égalité de traitement en droit du travail québécois. Dans A. Bouilloux, J.-M. Béraud, E. Dockès et A. Jeammaud (Eds.), *Analyse juridique et valeurs en droit social* (pp. 69-91). Mélanges offerts à Jean Pélissier. Paris: Dalloz.
- Birditt, K.S., Fingerman, K.L. et Almeida, D.M. (2005). Age Differences in Exposure and Reactions to Interpersonal Tensions: A Daily Diary Study. *Psychology and Aging*, 20(2), 330-340.
- Bourhis, A. et Chênevert, D. (2009). *À vos marques, prêts, gérez ! la GRH pour gestionnaires*. Montréal: Editions du Renouveau Pédagogique Inc, 507 pages.
- Bowen, C.C., Swim, J.K. et Jacobs, R. (2000). Gender and performance appraisals in field settings: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(10), 2194-2215.

- Bowen, D., E. et Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Braux, D.M. (2010). *An experimental investigation of abusive supervision as an emotional reaction to injustice. A dissertation submitted to the department of management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Degree Awarded*: [http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd-02082010-091150/unrestricted/Breaux\\_D\\_Dissertation\\_2010.pdf](http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd-02082010-091150/unrestricted/Breaux_D_Dissertation_2010.pdf).
- Brockner, J. (1988). *The effects of work layoffs on survivors: research, theory, and practice*. Dans B.M. Staw et L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 213-235). Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Bryk, A.S. et Raudenbush, S. (1992). *Hierarchical linear models*. Newbury Park: Sage.
- Burton, J.P., et Hoobler, J.M. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision. *Journal of Managerial Issues*, 18, 340-355.
- Buss, A. (1961). *The Psychology of Aggression*. New York: Wiley and Sons.
- Cameron, K.S. et Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc. Revised Edition. The Jossey-Bass. Business & Management Series. 242 pages.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M. et Williams, L.J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Caroll, S.J. et Tosi, H.L. (1978). *Organizational behaviour*. Clarkston, Michigan: St. Clair Press. 570 pages.
- Cherchem, N. et Fayolle, A. (2010). Culture d’entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : un modèle théorique.

*Communication présentée aux 3èmes Journées Georges Doriot. «L'Entrepreneuriat: Au-delà des discours, quelles pratiques ?». 4 et 5 Mars 2010-Caen- France, 1-14.*

- Coetzee, M. (2005). *The fairness of affirmative action: an organizational justice perspective*. <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005-130646/unrestricted/04chapter4.pdf>.
- Cohen, S. et Wills, T.A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Coleman, J.W. et Ramos, L.L. (1998). Subcultures and deviant behavior in the organizational context. *Research in the Sociology of Organizations*, 15, 3-34.
- Compere, B. (2002). *Régulation des conflits du travail. Cas pratique pour DRH*. Éditions D'Organisation. 200 pages.
- Cooke, R.A. (1989). Assessing managerial skills with the management effectiveness profile system. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 723-732.
- Cooke, R.A. et Lafferty, J.C. (1983). *Level V: organizational culture inventory (Form I)*. Plymouth, MI : Human Synergistics.
- Cooke, R.A. et Lafferty, J.C. (1989). *Organizational culture inventory*. Human Synergistics, Plymouth, MI.
- Cooke, R.A. et Rousseau, D.M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13, 245-273.
- Cooke, R.A. et Szumal, J.L. (2000). *Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations*. Dans N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom et M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. (pp. 147-162). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 629 pages.

- Costa, P.T. et McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PIR) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Courgeau, D. et Baccaini, B. (1997). Analyse multi-niveaux en sciences sociales. *Population*, 52(4), 831-864.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Devillard, O. et Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Paris: Dunod. 247 pages.
- Dextras-Gauthier, J., Marchand, A. et Haines, V. III (2012). Organizational culture, work organization conditions, and mental health: A proposed integration. *International Journal of Stress Management*, 19 (2), 81-104.
- Dolan, S.L. et Garcia, S. (1999). *La gestion par valeurs. Une nouvelle culture pour les organisations*. Montréal: Éditions Nouvelles. 293 pages.
- Dolan, S.L., Garcia, S. et Richley, B. (2006). *Managing by values. A corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st century*. London: Palgrave Macmillan. 236 pages.
- Donnellan, B., Oswald, F.L., Baird, B.M. et Lucas, R.E. (2006). The Mini-IPIP scales : Tiny-yet-effective measure of the big five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192-203.
- Donnelly, D. et Quirin, J. (2006). An extension of Lee and Mitchell's unfolding model of voluntary turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 59-77.
- Duffy, M.K., Ganster, D. et Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.

- Dupre, K.E., Inness, M., Connelly, C.E., Barling, J. et Hopton, C. (2006). Workplace aggression in teenage part time employees. *Journal of Applied Psychology*, 91, 987-997.
- Durand, C. et Pichon, A. (2003). *La puissance des normes*. Paris: L'Harmattan. Logiques sociales. 324 pages.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T.E., Gonzalez-Morales, M.G. et Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-Member Exchange and affective organizational commitment: the contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.
- Èvraert, S. et Prat, C. (2003). La culture organisationnelle perçue des cabinets comptables français par les associés dirigeants : essai de typologie. *Finance Contrôle Stratégie*, 6(4), 5-24.
- Fourés, P. (2006). *Changer la culture, cultiver le changement*. Paris: Éditions d'Organisation. 322 pages.
- Fréchette, N. (2010). *Est-ce que l'intelligence générale et les traits de personnalité des adolescents sont reliés ? Relations concurrentes et prospectives dans une étude longitudinale de cinq ans*. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M.Sc.) en psychoéducation, 58 pages. <http://hdl.handle.net/1866/4221>.
- Frege, C.M. (2005). Varieties of Industrial Relations Research: Take-over, Convergence or Divergence? *British Journal of Industrial Relations*, 43(2), 179-207.
- Gagnon, C. (2010). L'écart culturel dans les coopératives. *Revue de l'Université de Moncton*, 41(1), 117-148.
- Gagnon, S., Gosselin, O. et tous (1982). *Structure et dynamique de l'entreprise*. 2<sup>e</sup> édition, Chicoutimi, Qc: Gaëtan Morin, 353 pages.

- Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris: Pearson Education. 383 pages.
- George, J.M. et Jones, G.R. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company. 696 pages.
- Gilbert, P., Guérin, F. et Pigeyre, F. (2005). *Organisations et comportements. Nouvelles approches, nouveaux enjeux*. Paris: Dunod. 448 pages.
- Gilbreath, B. et Benson, P.G. (2004). The contribution of supervisor behavior to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.
- Girard, D. (2007). Culture organisationnelle, contexte d'affaires et prise de décision d'éthique. *Gestion*, 32(1), 101-111.
- Glomb, T.M. et Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46, 486-496.
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative "Description of personality": the Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Guérin, G. et Wils, T. (1992). *La gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: PUM. 276 pages.
- Guerrero, S. et Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social: et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64(1), 6-26.
- Hammer, T.H., Saksvik, P.O., Nytro, K., Torvatn, H. et Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment : Workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 83-97.

- Harris, K.J., Kacmar, K.M. et Zivnuska, K.S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18, 252–263.
- Harris, O.J. et Hartman, S.J. (1992). *Human Behavior at work*. Eagan, Michigan: West Publishing Company. 500 pages.
- Harrison, D.A. et Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199–1228.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. et Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18, 264–280.
- Hegarty, W.H. et Sims Jr, H.P. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 451–457.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. et Woodman, R.W. (1992). *Organizational behavior*. Eagan, Michigan: West publishing company. Sixth edition. 779 pages.
- Herjean, P. (2006). L'approche multi niveau de la santé. *Cahiers de Géographie du Québec*, 50(141), 347–355.
- Hobman, E.V., Restubog, S.L.D., Bordia, P. et Tang, R.L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology: An International Review*, 58(2), 233–256.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. et Sanders, G. (1990). A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.
- Homans, G.C. (1992). *The human group*. New Brunswick: NJ: Transaction.

- Hoobler, J. et Brass, D. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology, 91(5)*, 1125-1133.
- Hui, C., Lee, C. et Rousseau, D.M. (2004). Employment relationships in China : Do workers relate to the organization or to people? *Organization Science, 15*, 232-240.
- IGA, Supermarché M. Pierre Leduc et filles. (2011). *Code d'éthique et règles*. Montréal. 27 pages.
- Inness, M., Barling, J. et Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: a within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology, 90(4)*, 731-739.
- Ironson, G. (1992). *Work, job stress, and health*. Dans S. Zedeck (Ed.), *Work, families, and organizations: Frontiers of industrial and organizational psychology* (pp. 1-32). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jackofsky, E.F., Slocum, J.W. et McQuaid, S.J. (1988). Cultural Values and the CEO: Alluring Companions? *The Academy of Management Executive, 2(1)*, 39-49.
- Jehn, K.A. et Mannix, E.A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal, 44*, 238-251.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse, 1*, 85-117.
- Keashly, L., Trott, V. et Maclean, L.M. (1994). Abusive behavior in the workplace : a preliminary investigation. *Violence and Victims, 9(4)*, 341-357.
- Kelloway, E.K., Gottlieb, B.H. et Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology, 4*, 337-346.

- Kozlowski, S.W.J. et Klein, K.J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. Dans K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lamaute, D., Turgeon, B. et Rivière, R. (2004). *De la supervision à la gestion des ressources humaines. 2<sup>ème</sup> édition. cheneliere McGraw-Hill, CHENELIERE Éducation. 418 pages.*
- Leblanc, G., LaFrenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., LeBrock, P., Girard, C., Brunet, L. et A. Savoie, A. (2004). Explanation of antisocial workplace behavior: presentation of an integrative model. *Psychologie du travail et des organisations, 10*, 61–73.
- Lemaître, N. (1984). La culture d'entreprise: facteur de performance. *Revue Internationale de Gestion. Sep-Oct*, 420-434.
- Les lois sur les normes du travail (2009-2010). Cowansville, Québec: Éditions Yvon Blais. 16<sup>ème</sup> édition. p. 1314.
- Licata, L. (2007). La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'autocatégorisation: le Soi, le groupe et le changement social. *Revue Électronique de Psychologie Sociale, 1*, 19-33.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. et Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader member exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78*, 662–674.
- Marcus-Newhall, A., Pedersen, W.C., Carlson, M. et Miller, N. (2000). Displaced aggression is alive and well: A meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*, 670–689.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. et Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.

- Mawritz, B.M., Mayer, D.M., Hoobler, J.M., Wayne, S.J. et Marinova, S.V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65, 325–357.
- McAdams, D.P. (2009). *The person: An introduction to the science of personality psychology*. 5th. ed. New York: Wiley.
- McCrae, R.R. et Costa, P.T., Jr. (1992). Discriminant validity of NEO-PIR facet scales. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 229-237.
- Nelson, D. et Quick, J. (1985). Professional women: Are distress and disease inevitable? *Academy of Management Review*, 10(2), 206–218.
- Nelson, D.L. et Quick, J.C. (1985). Professional women : are distress and disease inevitable? *Academy of Management Review*, 10(2), 206-218.
- Nizet, J. et Pichault, F. (1995). *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*. Québec: Gaetan Morin Editeur. 315 pages.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. et Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Opatow, S. (1990a). Moral exclusion and injustice: An introduction. *Journal of Social Issues*, 46(1), 1–20.
- Opatow, S. (1990b). Detering moral exclusion. *Journal of Social Issues*, 46(1), 173–182.
- Ostroff, C. et Bowen, D.E. (2000). *Moving HR to a higher level: Human resource practices and organizational effectiveness*. Dans K.J. Klein et S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. (pp. 211–266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ostroff, C., Kinicki, A.J. et Tamkins, M.M. (2003). *Organizational Culture and Climate*. Dans W.C. Borman, D.R. Ilgen et R.J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology*, 12, (pp. 565-593). New York : Wiley.

- Ouimet, G. (2007). Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise: un itinéraire psychologique. *Gestion*, 32(2), 51-61.
- Parhizgar, K.D. (2001). *Multicultural behaviour and global business environments*. New York: International Business Press. 453 pages.
- Pedersen, W.C., Gonzales, C. et Miller, N. (2000). The moderating effect of trivial triggering provocation on displaced aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 913-927.
- Perrinjaquet, A., Vos, P., Furrer, O. et Egri, C. (2008). Gérer les responsabilités sociales des entreprises envers leurs parties prenantes. *Revue économique et sociale*, 1, 1-18.
- Pervin, L.A., Cervone, D. et John, O.P. (2005). *Personality Theory and Research*. 9th. ed. Hoboken, NJ: Wiley.
- Quivy, R. et Campenhoudt, L.V. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. 3<sup>e</sup> édition. Paris: Dunod. 256 pages.
- Rafaeli, A. et Worline, M. (2000). *Symbols in organizational culture*. Dans N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom et M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. (pp. 71-84). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 629 pages.
- Réhayem, G-P. (2003). *Supervision et direction des ressources humaines*. 3<sup>e</sup> édition. Québec: Gaétan Morin, éditeur. 450 pages.
- Robbins, S.P. et Langton, N. (2003). *Organizational behaviour. Concepts, controverses, applications*. Don Mills, Ontario: Pearson Education Canada Inc. 656 pages.
- Schat, A.C.H., Frone, M.R. et Kelloway, E.K. (2006). *Prevalence of workplace aggression in the U.S. workforce: Findings from a national study*. Dans E.K. Kelloway, J. Barling et J.J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 47-89). Thousand Oaks: Sage Publications. 696 pages.

- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass. 358 pages.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2ème édition San Francisco: Jossey-Bass. [www.ergonomie-self.org/actes/congres2006.html](http://www.ergonomie-self.org/actes/congres2006.html).
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3ème édition San Francisco: Jossey-Bass. 437 pages.
- Schriesheim, C. A. et Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75, 246-257.
- Shérif, M. (1966). *The psychology of social norms*. New York: Harper.
- Simard, M., St-Sauveur, C., LeBrock, P., Lafrenière, A., Leblanc, G., Duval, M., Girard, C., Savoie, A. et Brunet, L. (2004). Verification of an integrating model of antisocial workplace behavior. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 74–87.
- Sims, R.R. (2002). *Leadership, Organizational Culture and Ethics*. Teaching Note (Graduate School of Business, College of William and Mary, Williamsburg, VA).
- Sims, R.R. et Brinkmann, J. (2003). Enron Ethics (or Culture Matters More than Codes). *Journal of Business Ethics*, 45, 243-256.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Stackman, R.W., Pinder, C.C. et Connor, P.E. (2000). *Values lost : redirecting research on values in the workplace*. Dans N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom et M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. (pp. 37-54). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 629 pages.

- Staub, E. (1987). Moral exclusion and extreme destructiveness: Personal goal theory, differential evaluation, moral equilibration and steps along the continuum of destruction. *Paper presented at American Psychological Association meeting*. New York.
- St-Sauveur, C., Duval, M., Julien, D., Rioux, P., Savoie, A. et Brunet, L. (2004). Les meilleurs déterminants organisationnels des comportements antisociaux au travail (caat). *Revue Québécoise de Psychologie*, 25(1), 153-169.
- Sturman, M.C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29(5), 609-640.
- Taylor, S., Klein, L., Lewis, G., Gruenewald, T., Burung, R. et Updegraff, J. (2000). Biobehavioral responses to stress in females: Tend-and-befriend, not fight-or-flight. *Psychological Review*, 107(3), 411-429.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B.J., Carr, J.C., Breaux, D.C., 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, 156-167.
- Tepper, B.J., Duffy, M.K. et Shaw, J.D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 974-983.

- Tepper, B.J., Duffy, M.K., Henle, C.A. et Lambert, L.S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology, 59*, 101-123.
- Tepper, B.J., Duffy, M.K., Hoobler, J.M. et Ensley, M.D. (2004). Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology, 89*, 455-465.
- Tepper, B.J., Henle, C., Lambert, L.S., Giacalone, R.J. et Duffy, M.K. (2008). Abusive supervision and subordinates organization deviance. *Journal of Applied Psychology, 92*, 721-732.
- Tepper, B.J., Moss, S.E. et Duffy, M.K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of Deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal, 54*(2), 279-294.
- Tepper, B.J., Moss, S.E., Lockhart, D.E. et Carr, J.C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal, 50*, 1169-1180.
- Thau, S., Bennett, R.J., Mitchell, M.S. et Mars, M.B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*, 79-92.
- Turban, D.B. et Jones, A.P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects and mechanisms. *Journal of Applied Psychology, 73*, 228-234.
- Vallerand, R.J. (1994). *Les fondements de la psychologie sociale*. Québec: Gaëtan Morin Éditeur. 882 pages.

- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. et Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(2), 165–175.
- Van Maanen, J. et Barley, S.R. (1985). *Cultural organization : fragments of a theory*. Dans P. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg et J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 31-53). Thousand Oaks: Sage Publications. 419 pages.
- Wayne, S.J. et Liden, R.C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal, 38*, 232-260.
- Wu, T-Y. et Hu, C. (2009). Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group and Organization Management, 34*(2), 143-169.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 649 pages.
- Zellars, K.L., Tepper, B.J. et Duffy, M.K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behaviour. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1068–1076.