

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

DES INCIVILITÉS À LA DISCRIMINATION MODERNE : IMPACTS SUR LE  
NIVEAU DE DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE DES EMPLOYÉS CANADIENS

THÈSE PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU  
DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE  
(PROFIL RECHERCHE)

PAR  
RÉMI LABELLE-DERASPE

JUIN 2023

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE  
(PROFIL RECHERCHE) (Ph. D.)

**Direction de recherche :**

---

Cynthia Mathieu, Ph. D. directrice de recherche  
Université du Québec à Trois-Rivières

**Jury d'évaluation :**

---

Cynthia Mathieu, Ph. D. directrice de recherche  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

René Marineau, Ph. D. président du jury  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

Sarah-Geneviève Trépanier, Ph. D. évaluatrice interne  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

Maude Boulet, Ph. D. évaluatrice externe  
École nationale d'administration publique

Thèse soutenue le 31/05/2023

Ce document est rédigé sous la forme d'articles scientifiques, tel qu'il est stipulé dans les règlements des études supérieures (138) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Les articles ont été rédigés selon les normes de publication de revues reconnues et approuvées par le comité d'études des cycles supérieurs en psychologie. Le nom du directeur de recherche pourrait donc apparaître comme co-auteur de l'article soumis pour publication.

## Sommaire

Les organisations adoptent continuellement des pratiques afin d'accroître la diversité et l'inclusion, permettant ainsi de contrôler les effets omniprésents des préjugés et des stéréotypes dans leurs rangs. Pour y parvenir, la plupart s'appuient sur des lois et des règlements officiels qui visent à éradiquer les formes explicites de discrimination; ce qui laisse sans réponse de nombreux comportements subtils et insidieux qui diminuent et dissuadent ceux qui sont marginalisés (Kabat-Farr et al., 2020). L'une des formes parmi les plus préoccupantes est l'incivilité. L'incivilité au travail est définie comme « un comportement déviant qui est caractérisé par une faible intensité et une intention ambiguë de nuire à l'autre, en violation des normes (implicites ou explicites) de respect mutuel sur le lieu de travail » (Andersson & Pearson, 1999, p. 457). Se dissimulant sous le radar organisationnel des politiques et procédures, les incivilités sont ces actes quotidiens d'irrespect et de mépris qui excluent et affectent le rendement et la participation de l'ensemble des employés (Andersson & Pearson, 1999) et qui érodent leur santé et leur bien-être (Cortina et al., 2017). Des recherches récentes ont démontré que l'incivilité en milieu de travail est vécue à des taux plus élevés par les employés qui présentent des caractéristiques identitaires qui sont marginalisées (p. ex., les femmes ou les minorités raciales; Cortina et al., 2013). Ces études suggèrent que l'incivilité peut prendre la forme de manifestations modernes de discrimination. En recherche, on nomme ce phénomène par l'incivilité sélective (Cortina, 2008). Malheureusement, l'état actuel des connaissances au niveau de l'incivilité sélective dans la population active canadienne reste très limité. Cette thèse de doctorat présente deux articles qui tenteront de mettre en lumière les

expériences d'incivilité vécues à des taux plus élevés par les groupes d'employés qui présentent une ou plusieurs caractéristiques identitaires qui sont marginalisées en contexte canadien. Ces deux articles regroupent un échantillon de plus de 6700 travailleurs de divers groupes d'emploi dans le secteur public. Ces employés ont accepté de participer à l'étude en complétant un questionnaire en ligne autorapporté pendant leurs heures de travail. Le premier article dresse, à l'aide de modèles de médiation parallèles, les expériences d'incivilité sélective vécues par des employées d'une grande organisation publique canadienne qui présentent des caractéristiques identitaires marginalisées (c.-à-d., les femmes, les minorités raciales et les personnes en situation de handicap physique). Le deuxième article souligne, à l'aide de modèles de médiation parallèles modérés, les expériences d'incivilité sélective vécues par les femmes qui se situent à l'intersection d'identités marginalisées (c.-à-d., les femmes autochtones et celles de la communauté LGBTQ+) en contexte organisationnel canadien. Les résultats présentés dans cette thèse appuient la théorie de l'incivilité sélective (Cortina, 2008), en soulignant que l'incivilité n'est pas seulement une façon d'être, ou un manque de compétences interpersonnelles, mais qu'elle peut prendre la forme d'une discrimination moderne; ce qui peut devenir un obstacle important aux efforts investis au niveau de la diversité et de l'inclusion dans les organisations canadiennes. La discussion générale de la thèse présente les contributions générales (théoriques, méthodologiques et pratiques) qui sont soulevées par les articles, ainsi que les limites et les pistes de recherches futures qui en découlent.

## Table des matières

Sommaire .....	iv
Liste des tableaux.....	xi
Liste des figures .....	xii
Remerciements.....	xiii
Introduction .....	1
Incivilité au travail : état de la recherche actuelle.....	9
Conséquences liées à l’incivilité au travail .....	10
Impact de l’incivilité sur la détresse psychologique .....	13
Méthodes d’évaluation et prévalence de l’incivilité au travail .....	16
Nature sélective de l’incivilité : une manifestation moderne de discrimination.....	19
Stéréotypes et préjugés .....	23
Dominance sociale .....	23
Caractéristiques visibles.....	24
Lacunes actuelles des études portant sur l’incivilité et objectifs de la thèse .....	25
Incivilité sélective en contexte canadien.....	26
Source .....	29
Intersectionnalité.....	32
Chapitre 1. Exploring Incivility Experiences of Marginalized Employees: Implications for Psychological Distress .....	38
Abstract .....	41
Résumé en français .....	42

Introduction.....	43
Theory and hypotheses .....	47
Incivility and psychological distress.....	47
The sources of incivility.....	48
The selective nature of incivility: women and racial minorities at risk.....	50
An extension of the theory of selective incivility: the situation of physical disability.....	53
Methods.....	56
Participants and procedure.....	56
Measures .....	57
Demographics .....	57
Workplace incivility .....	57
Psychological distress.....	58
Analytic strategies.....	58
Results.....	59
Preliminary analyses .....	59
Intercorrelations .....	59
Harman’s Single-Factor test .....	59
Hypothesis testing.....	62
Model 1: Gender .....	62
Model 2: Racial Minorities .....	63
Model 3: Physical Disability.....	64
Discussion.....	66



Practical implications for organizations.....	70
Limitations .....	72
Future research.....	76
Conclusion .....	77
References.....	78
Chapitre 2. Exploring the impact of incivility on psychological distress: The unique lived experiences of women identifying as Indigenous and as part of the LGBTQ+ community .....	88
Abstract.....	90
Résumé en français .....	91
Introduction.....	93
Literature Review.....	95
Incivility and Psychological Distress.....	95
Selective incivility .....	96
Women at Particular Risk of Incivility .....	97
Instigator status influence on women .....	98
Women identifying as LGBTQ+ members.....	100
Women identifying as an Indigenous .....	102
Methods.....	105
Participants and Procedure.....	105
Measure.....	106
Demographics .....	106
Workplace incivility .....	106

Psychological Distress .....	107
Analytic strategies.....	108
Results.....	108
Preliminary analyses .....	108
Hypothesis testing.....	109
Direct and indirect effects of LGBTQ+ .....	110
Direct and indirect effects of Indigenous.....	111
Intersection of gender and LGBTQ+ .....	112
Intersection of gender and Indigenous identity.....	113
Discussion .....	115
Practical implications for organizations.....	119
Limitations .....	121
Futures Research Directions .....	122
Conclusion .....	125
References.....	126
Discussion générale .....	136
Sommaire des principaux résultats obtenus .....	140
Sommaire de l'article 1 .....	141
Sommaire de l'article 2 .....	149
Principales contributions du travail de la thèse.....	156
Introduction d'un modèle qui permet de faire la lumière sur les expériences de discrimination moderne des employés en contexte canadien .....	156
Distinction de la source des comportements incivils.....	159

Importance de l'intervention face à l'incivilité.....	162
Limites des études réalisées .....	166
Conclusion.....	171
Références générales.....	174
Appendice. Formulaire de consentement des participants .....	192

## Liste des tableaux

### *Liste des tableaux dans le Chapitre 1*

#### Tableau

- 1 Descriptive statistics, mean, standard deviation and correlations among racial minorities, disability status, gender, incivility from supervisor, incivility from co-workers, and psychological distress ..... 60
- 2 Harman's Single-Factor test — Extraction Method: Principal Axing Factoring ..... 61

### *Liste des tableaux dans le Chapitre 2*

#### Tableau

- 1 Descriptive statistics, mean, standard deviation and correlations among LGBTQ+, Indigenous, gender, incivility from co-workers, incivility from supervisor and psychological distress ..... 109
- 2 Results from Mediation Analyses: Testing the Indirect Effect of LGBTQ+ on Psychological Distress Through Coworkers Incivility and Supervisor Incivility ... 111
- 3 Results from Mediation Analyses: Testing the Indirect Effect of Indigenous Identity on Psychological Distress Through Coworkers Incivility and Supervisor Incivility ..... 112

## Liste des figures

### *Liste des figures dans la thèse*

#### Figure

1	Modèle conceptuel présenté dans la thèse .....	8
2	Modèle conceptuel détaillé : les identités marginalisées .....	28
3	Modèle conceptuel détaillé : la source de l'incivilité.....	31
4	Modèle conceptuel (détaillé) : l'intersection des identités .....	36
5	Modèle conceptuel complet (détaillé) présenté dans la thèse.....	37

### *Liste des figures dans le Chapitre 1*

#### Figure

1	Indirect Effect of Gender on Psychological Distress Through Co-workers Incivility and Supervisor Incivility.....	63
2	Indirect Effect of Racial Minority on Psychological Distress Through Co-workers Incivility and Supervisor Incivility.....	64
3	Indirect Effect of Physical Disability on Psychological Distress Through Co-workers Incivility and Supervisor Incivility.....	65

### *Liste des figures dans le Chapitre 2*

#### Figure

1	Moderating Effect of Gender on the Indirect Relation between LGBTQ+ and Psychological Distress Through Coworkers Incivility and Supervisors Incivility ....	113
2	Moderating Effect of Gender on the Indirect Relation between Indigenous and Psychological Distress Through Coworkers Incivility and Supervisor Incivility.....	114

## Remerciements

J'aimerais d'abord remercier ma directrice de thèse, Madame Cynthia Mathieu. Cynthia, merci pour ton soutien constant et tout le temps et l'énergie que tu as investis afin de m'accompagner dans mes mille et un projets. Merci de m'avoir transmis cette passion pour le monde de la recherche et de l'enseignement. J'espère un jour avoir un impact aussi important que le tien sur le quotidien des employés. Merci pour ta flexibilité et ta patience. La latitude nécessaire que tu m'as laissée m'a permis de me développer sur tous les plans du milieu académique. Tu t'es investie bien au-delà de ce qui est attendu au niveau de l'encadrement d'étudiant au doctorat. J'espère que notre collaboration perdurera dans les décennies à venir. Merci d'avoir cru en moi et de m'avoir permis de réaliser le défi d'une vie. Ton intérêt et ton dévouement ont grandement influencé ma réussite.

I cannot overlook Dana Kabat-Farr's role in my doctoral journey. Dana, we have developed a mentor-mentee relationship over the last few years that can be envied by many. Thank you for your availability and precious advice that allowed me to push myself further constantly. I am looking forward to the next stage of my career with you. You are a model of excellence, and I aspire to become, one day, a researcher as prolific as you.

Je tiens également à remercier les membres de mon comité d'évaluation de la thèse qui inclut la professeure Sarah-Geneviève Trépanier, le professeur René Marineau et la professeure Maude Boulet, pour leurs apports respectifs et leurs expertises, ce qui m'a permis de réfléchir et grandement améliorer les contributions de ma thèse de doctorat.

J'aimerais également remercier tous les collègues que j'ai rencontrés pendant mon cheminement doctoral et qui ont égayé celui-ci, particulièrement Nathalie Bouchard, Anne-Sophie Charlot et Chloé Fortin-Bergeron. Merci également à mon amie Ph. D., Clémence Emeriau-Farges, pour ton soutien continué tout au long des cinq dernières années. Nos échanges ont permis de m'orienter et me rassurer dans ce cheminement laborieux, et ce, à plusieurs reprises.

Enfin, j'aimerais remercier ma famille. À mon père Michel, merci de m'avoir enseigné que l'on peut atteindre tous les objectifs que l'on se fixe lorsqu'on y met les efforts et l'énergie nécessaires. La fierté que tu as pour ton fils est une des plus belles récompenses de ce doctorat. À ma mère Line, merci pour les heures incalculables où tu m'as écouté parler de mes travaux et mes multiples projets. Merci de m'avoir rassuré dans les moments de doutes et de découragements. À ma deuxième mère Johanne, merci pour cet amour inconditionnel et toute l'énergie déployée afin de faire de moi la personne que je suis aujourd'hui. Je suis fier de l'entrepreneuse que tu es. Tu as été et tu resteras toujours une grande source d'inspiration pour moi. À mon frère Marc, l'admiration que tu as pour le travail de ton grand frère est une grande source de motivation. Je suis, moi aussi, très fier de l'homme que tu deviens. À mon copain Sam, merci de m'avoir permis de trouver l'équilibre dont j'avais tant besoin et d'être présent pour moi au quotidien. Sans vous, il m'aurait été impossible de rendre mon projet de doctorat à terme et de poursuivre une carrière dans le milieu académique. Vous êtes le moteur qui me donne l'énergie afin de me dépasser au quotidien. Je vous serai éternellement reconnaissant. Je vous aime.

## **Introduction**



Force est de constater que les gestionnaires sont dorénavant confrontés de façon continue aux défis complexes qui découlent des échanges de comportements négatifs entre les employés (Hershcovis et al., 2020). L'une des formes parmi les plus préoccupantes est l'incivilité. Les incivilités sont des comportements subtils qui démontrent un manque de respect et de considération pour l'autre (Andersson & Pearson, 1999), et qui affectent grandement le bien-être, la performance et la participation de l'ensemble des employés (Cortina et al., 2017; Han et al., 2022). L'incivilité au travail peut prendre la forme de comportements grossiers, condescendants et ostracisants (p. ex., ne pas être invité lors d'un événement social organisé par l'équipe ou voir son jugement professionnel injustement remis en question; Labelle-Deraspe & Kabat-Farr, 2022a). Les comportements incivils sont présentés comme étant de moindre intensité comparativement à d'autres formes de comportements négatifs (p. ex., le harcèlement; Hershcovis, 2011); ce qui signifie qu'ils ne semblent pas nécessairement inhabituels à première vue (Andersson & Pearson, 1999). L'incivilité implique également un certain degré d'ambiguïté, c'est-à-dire qu'il est bien souvent difficile de déterminer s'il s'agit d'un oubli négligent ou d'un acte intentionnel d'irrespect (Cortina et al., 2017). Par sa nature subtile et, à première vue, banale, l'incivilité peut facilement se *généraliser* telle une maladie contagieuse, affectant, au passage, des pans complets d'une organisation (Fouk et al., 2016).

Bien que l'incivilité ne puisse être directement attribuée à la race, au genre ou à d'autres différences individuelles, elle est pourtant vécue à des taux plus élevés par les femmes, les personnes racisées et les autres employés marginalisés (Cortina et al., 2013; Kabat-Farr et al., 2020). En recherche, on explique ce phénomène par l'*incivilité sélective* : un traitement irrespectueux et dégradant qui est vécu à des taux plus élevés par les employés marginalisés (Cortina, 2008). Alors que plusieurs lois et règlements sanctionnent maintenant les formes explicites de discrimination (p. ex., la Charte canadienne des droits et libertés), plusieurs chercheurs soulèvent que celles-ci n'ont pas complètement disparues, mais qu'elles se présentent dorénavant sous des formes de nature beaucoup plus sophistiquée. Les chercheurs en psychologie sociale qualifient ces comportements de manifestations modernes de discrimination (Dovidio et al., 2002; Sue et al., 2007). Malheureusement, l'incivilité sélective, en tant que forme de discrimination moderne, passe très fréquemment sous le radar des gestionnaires et des organisations qui s'appuient majoritairement sur les politiques officielles en matière de discrimination (Kabat-Farr et al., 2020). Ainsi, plusieurs chercheurs s'activent afin de mettre en lumière les expériences d'incivilité des employés qui présentent des caractéristiques identitaires marginalisées, ainsi que les conséquences qui y sont liées, qu'elles soient d'ordre attitudinal ou affectif, ou encore comportemental (Schilpzand, De Pater et al., 2016). Or, bien que les effets de l'incivilité, qu'elle soit généralisée ou sélective, soient de plus en plus documentés, des lacunes subsistent encore.

De récentes recherches incitent les chercheurs à différencier l'impact des diverses sources de comportements incivils (Schilpzand, De Pater et al., 2016). En effet, les chercheurs qui s'intéressent au phénomène de l'incivilité au travail n'ont traditionnellement pas fait de distinction entre les sources (c.-à-d., les collègues, superviseurs, clients et fournisseurs, entre autres), même si les recherches suggèrent que la source des comportements négatifs influence grandement les conséquences y étant liées (Hershcovis & Barling, 2010). La hausse du niveau de détresse psychologique des employés (c.-à-d., un état d'esprit négatif caractérisé par des symptômes dépressifs et de l'anxiété; Selye, 1976) est entre autres présentée comme une conséquence particulièrement préoccupante qui découle des échanges de comportements incivils au travail (Han et al., 2022). Le plus récent rapport publié par l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ, 2022) trace un portrait plutôt sombre en matière de détresse psychologique liée au travail. Le rapport souligne qu'environ 28 % des travailleurs échantillonnés lors de l'étude de 2014-2015 présentaient un niveau élevé de détresse psychologique, particulièrement les répondants étant la cible de harcèlement au travail (INSPQ, 2022). Le rapport souligne également une évolution particulièrement préoccupante, entre 2008 et 2015, du niveau de détresse psychologique des femmes sur le marché du travail (c.-à-d., une hausse significative de près de 3 %; INSPQ, 2022). Considérant les impacts organisationnels (p. ex., présentéisme, Mathieu & Gilbreath, 2022; absentéisme, Hardy et al., 2003) liés à la détresse psychologique au travail, il est pertinent de se questionner davantage sur les mécanismes interpersonnels (p. ex., l'incivilité sélective) qui positionnent certains travailleurs à plus grand risque de

développer des symptômes de détresse psychologique. Bien que certaines études aient souligné les effets dévastateurs de l'incivilité de la part du superviseur (p. ex., Kabat-Farr et al., 2019), une méta-analyse récente présente que les comportements incivils de la part des collègues et des superviseurs peuvent entraîner des conséquences similaires en matière de symptômes de détresse psychologique chez les employés (c.-à-d., l'anxiété et la dépression, entre autres; Han et al., 2022). Néanmoins, s'il a été démontré que l'*incivilité généralisée* est liée à un niveau plus élevé de détresse psychologique (Han et al., 2022), très peu d'études se sont intéressées à l'influence de la source dans la relation entre l'incivilité et la détresse psychologique des employés (Cortina et al., 2017; pour une exception, voir Xiaolong et al., 2021). Ce constat est encore plus sévère lorsque la même question est soulevée en matière d'incivilité sélective (Cortina et al., 2017; Kabat-Farr et al., 2020).

L'incivilité sélective est présentée comme une problématique sociale importante (Cortina, 2008). Cependant, les travaux empiriques actuels ne permettent toujours pas de tracer un portrait complet de son impact dans les organisations (Kabat-Farr et al., 2020; Zurbrügg & Miner, 2016). Jusqu'à ce jour, les études qui ont été conduites dans le domaine ont démontré qu'entre autres, les femmes (Cortina et al., 2013; Settles & O'Connor, 2014), les minorités sexuelles (Welbourne et al., 2015), les minorités raciales (Cortina et al., 2013), les groupes d'immigrants (Krings et al., 2014), les jeunes (Leiter et al., 2010), les employés de premier niveau (Porath & Pearson, 2010) et les membres de la communauté LGBTQ+ (Di Marco et al., 2018; Einarsdóttir et al., 2015) sont plus

susceptibles d'être ciblés par des comportements incivils au travail. Malgré ces données inquiétantes, l'étude de l'incivilité sélective en milieu de travail, notamment en contexte canadien, n'en est encore qu'à ses balbutiements et les connaissances restent très restreintes (Kabat-Farr et al., 2020). Devant l'absence de données probantes sur l'incivilité sélective, notamment auprès des employés de la fonction publique canadienne (plus de 3,6 millions de Canadiens travaillent actuellement pour la fonction publique; ce qui en fait un des plus grands secteurs d'emploi au Canada; Di Matteo, 2022), il est possible de se questionner sur l'ampleur de cette problématique, les caractéristiques identitaires des employés les plus vulnérables, ainsi que les conséquences de ce type de comportements sur leur fonctionnement.

Qui plus est, bien que les études citées précédemment aient permis d'identifier bon nombre de caractéristiques identitaires qui rendent les employés plus à risque de subir un traitement incivil, les études actuelles ont majoritairement ignoré l'influence que peut avoir l'intersection des identités dans cette dynamique (Kabat-Farr et al., 2020). La théorie de l'intersectionnalité (Crenshaw, 1991) présente que les expériences sociales des individus marginalisés sont influencées par des dynamiques de pouvoir qui sont façonnées par des identités qui sont interdépendantes et mutuelles (p. ex., le sexe, la race, l'orientation sexuelle, la situation de handicap, entre autres; Collins & Bilge, 2020). La théorie présente qu'une seule identité n'est pas suffisante afin de comprendre comment les individus marginalisés vivent réellement ces interactions sociales négatives au quotidien (Reynoso, 2004). Cette théorie pourrait expliquer, en partie, ce pour quoi les

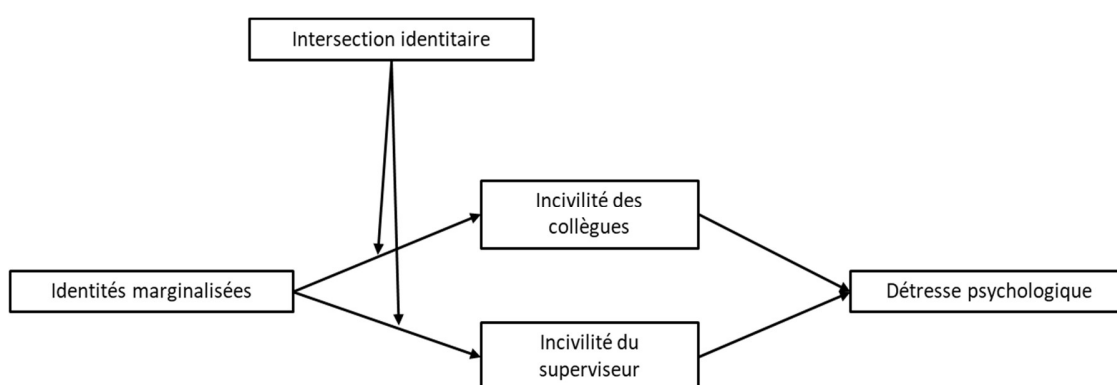
disparités persistent toujours dans les organisations à l'égard de certains groupes (p. ex., les femmes noires; Cortina et al., 2013). En ce sens, une méta-analyse récente a démontré que les femmes sont plus susceptibles d'être la cible d'incivilités dans les organisations, en particulier celles qui se trouvent à l'intersection de multiples identités marginalisées (McCord et al., 2018). Cependant, selon cette méta-analyse, la taille de l'effet des incivilités concernant le genre varie considérablement d'une étude à l'autre. Ces résultats disparates peuvent suggérer que la dynamique de l'incivilité est plus complexe qu'il n'y paraît à première vue et qu'elle n'agit pas systématiquement contre les femmes (Kabat-Farr et al., 2020).

Afin de pallier ces lacunes, l'objectif général de la présente thèse consiste à faire la lumière sur les expériences d'incivilité vécues à des taux plus élevés par certains groupes d'employés qui présentent une ou plusieurs caractéristiques identitaires marginalisées, ainsi que l'influence de la source des comportements incivils dans sa relation avec le fonctionnement individuel (c.-à-d., la détresse psychologique; voir Figure 1). Le premier article présente le portrait de l'incivilité sélective dans une grande organisation publique canadienne. S'appuyant sur la théorie de l'incivilité sélective (Cortina, 2008), cet examen consiste, premièrement, à identifier différentes caractéristiques identitaires marginalisées qui amènent certains groupes d'employés canadiens à vivre de l'incivilité à un taux plus élevé en contexte organisationnel, et deuxièmement, à cerner quelle source (c.-à-d., collègues ou superviseurs) a le plus d'influence dans la relation avec la manifestation de symptômes de détresse psychologique. Quant au deuxième article, il propose un modèle

qui met plus particulièrement de l'avant les expériences d'incivilité vécues par les femmes en contexte organisationnel canadien. S'appuyant sur les théories de l'incivilité sélective (Cortina, 2008) et de l'*intersectionnalité* (Crenshaw, 1991), cet examen consiste, premièrement, à mettre en lumière certaines intersections identitaires qui positionnent les femmes comme étant plus à risque d'être la cible de comportements incivils en contexte organisationnel, et deuxièmement, à cerner quelle est la source de comportements négatifs qui est la plus problématique pour les femmes (c.-à-d., collègues ou superviseurs) dans la relation avec le niveau de détresse psychologique. Pour obtenir le formulaire de consentement (anonymisé de toute information en lien avec les organisations participantes) des employés ayant participé au projet de recherche, voir l'Appendice.

**Figure 1**

*Modèle conceptuel présenté dans la thèse*



Dans la prochaine section de la thèse, le contexte théorique sera présenté. Plus précisément, seront introduits le concept d'incivilité en milieu de travail, ses

conséquences, et plus particulièrement son impact sur le niveau de détresse psychologique des employés. Ensuite, il sera question de la notion d'incivilité sélective et de son fonctionnement en tant que manifestation moderne de discrimination. Finalement, les lacunes actuelles en matière d'incivilité sélective seront soulevées, et les objectifs spécifiques de la thèse seront présentés.

### **Incivilité au travail : état de la recherche actuelle**

Avec en moyenne un article scientifique publié par jour, la recherche en lien avec l'incivilité n'a jamais été aussi populaire (Cortina et al., 2017). L'incivilité au travail est le terme utilisé par les chercheurs pour décrire les comportements grossiers, irrespectueux et condescendants qui sont échangés entre les employés dans les organisations, mais qui semblent par ailleurs banals (Andersson & Pearson, 1999). Parmi les exemples d'incivilité, citons par exemple : interrompre un collègue, miner subtilement sa crédibilité, ou encore commérer à son sujet (Cortina et al., 2017). L'incivilité est de nature plus subtile et ambiguë comparativement à d'autres formes de comportements négatifs au travail (Pearson et al., 2001) tels que le harcèlement ou les conflits interpersonnels (Hershcovis, 2011). L'incivilité est particulièrement dommageable en raison de sa nature ambiguë, c'est-à-dire qu'il est bien souvent difficile de déterminer s'il s'agit d'un oubli négligent ou d'un acte intentionnel d'irrespect (Cortina & Magley, 2009; Marchiondo et al., 2018). Pour cette raison, l'incivilité est généralement balayée du revers de la main dans les organisations, car elle est considérée comme de petits incidents sans grande importance et sans conséquences apparentes (Labelle-Deraspe & Kabat-Farr, 2022a). Pourtant, les



dernières années en recherche ont démontré que ces petites offenses et indignités, lorsque bien imprégnées dans la culture organisationnelle et vécues ou observées quotidiennement, ont un impact significatif sur le bien-être et la performance des employés et des organisations (Cortina et al., 2017).

### **Conséquences liées à l'incivilité au travail**

L'incivilité est peut-être insidieuse, mais ses effets, tant sur les employés que sur les organisations, ne le sont pas. Il a été démontré sur le plan *affectif et attitudinal* que les comportements incivils sont perçus par les employés comme étant de modérément à très frustrants, ennuyeux, offensants et gênants (Cortina & Magley, 2009), créant des réactions émotionnelles telles que la colère, la tristesse, la peur (Porath & Pearson, 2012), la culpabilité (Kabat-Farr et al., 2018) et le dégoût (Bunk & Magley, 2013). L'incivilité affecte les employés au point de les rendre vulnérables, cyniques et épuisés (Han et al., 2022). Ainsi, leur engagement affectif envers l'organisation s'en voit grandement affecté, les incitant à se questionner sur la pertinence de se trouver un nouvel emploi (Namin et al., 2021). L'incivilité impacte également l'engagement affectif des employés envers leurs collègues de travail (Schilpzand, De Pater et al., 2016); ce qui crée des réactions adverses sur le plan social.

À cet effet, il a été démontré que l'incivilité est liée à une multitude de réactions négatives sur le plan *interpersonnel* et *comportemental*. Entre autres, on peut observer chez les employés étant la cible d'incivilités une réduction significative de la confiance,

de la satisfaction interpersonnelle et de l'engagement, tant envers le superviseur qu'envers les collègues (Bunk & Magley, 2013; Leiter et al., 2011). Il a également été démontré que les émotions négatives générées par les comportements incivils conduisent les employés à reproduire des agressions directes contre l'instigateur et d'autres collègues de travail (Park & Martinez, 2022). Les émotions négatives sont également présentées comme ayant un impact important sur le plan comportemental, amenant les employés à opter pour davantage de comportements de travail contre-productifs (Penney & Spector, 2005), à diminuer leurs comportements de citoyenneté organisationnelle (Taylor et al., 2011) et à réduire l'énergie qu'ils déploient dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes (Porath & Erez, 2007). Cependant, les études soulèvent également que ce ne sont pas seulement les employés qui sont la cible d'incivilités qui en font les frais. En effet, les chercheurs ont mis en évidence que l'incivilité entraîne des répercussions importantes *pour ceux qui en sont témoins*. Parmi ces conséquences, on retrouve entre autres l'intensification des émotions négatives (Reich & Hershcovis, 2015), un niveau plus élevé d'anxiété et de symptômes dépressifs (Totterdell et al., 2012), une baisse de performance (Porath & Erez, 2009), ainsi qu'une diminution de la confiance et du sentiment de sécurité dans l'organisation (Miner & Cortina, 2016).

Au point de vue du *bien-être et de la santé des employés*, une série d'études ont illustré que l'incivilité au travail est liée à une diminution de la santé générale et du bien-être au travail (Han et al., 2022). À cet effet, plusieurs chercheurs soulèvent que l'incivilité affecte particulièrement le bien-être psychologique des employés, puisque celle-ci

apparaît sous une variété imprévisible de formes et est continue dans le temps, devenant ainsi une source de stress chronique (Cortina & Magley, 2009; Meier & Spector, 2013). Les employés étant la cible d'incivilités au travail présente, entre autres, des conséquences telles qu'une émotivité accrue (Bunk & Magley, 2013), et une augmentation du travail émotionnel (c.-à-d., afficher des émotions contraires à celles ressenties; Adams & Webster, 2013), de l'épuisement émotionnel (Sliter et al., 2010), du burnout (Taylor et al., 2016), et de la dépression (Miner-Rubino & Reed, 2010). Une telle exposition ne peut faire autrement que d'épuiser l'énergie mentale et émotionnelle des employés; ce qui crée, au fil du temps, un effet significatif sur leur bien-être psychologique.

Les échanges incivils entre les employés *entraînent des coûts organisationnels substantiels*, notamment par la diminution de l'engagement au travail (Chen et al., 2013), le départ de l'organisation (Sliter et al., 2011) et les conflits familiaux (qui entraînent à leur tour des problèmes sur le plan professionnel; Lim & Lee, 2011). À partir de données provenant de plus de 800 gestionnaires œuvrant dans 17 industries en Amérique du Nord, Porath et Pearson (2010) ont estimé, et ce, de façon conservatrice, que l'incivilité coûte aux organisations en moyenne 14 000 \$ par an, par employé, principalement en raison de retards et de distractions cognitives causées par les échanges incivils (Porath & Pearson, 2010). Un exemple concret pourrait être un employé, qui après avoir reçu un courriel condescendant de son superviseur, prend 15 minutes de son temps de travail afin d'échanger avec un collègue afin de faire passer les émotions négatives. Un autre exemple pourrait être une employée, qui après avoir été ignorée pendant une rencontre en équipe,

prend 30 minutes de son temps de travail afin de trouver un nouvel emploi où ses contributions seront considérées.

### **Impact de l'incivilité sur la détresse psychologique**

La détresse psychologique peut être définie comme un état d'esprit négatif qui est caractérisé par des symptômes dépressifs (p. ex., perte d'intérêt, tristesse, désespoir) et anxieux (p. ex., inquiétude, être tendu; Selye, 1976). Bien qu'il soit difficile d'évaluer précisément la prévalence de la détresse psychologique dans la population générale (entre autres dû à la grande variété de conceptualisation et d'échelles utilisées afin de mesurer la détresse psychologique; Drapeau et al., 2012), on estimait, avant l'apparition des premières vagues de la pandémie mondiale de COVID-19, qu'un canadien sur cinq serait aux prises d'un certain niveau de détresse psychologique ou d'autres conséquences néfastes liées à la santé mentale au cours de sa vie (Strudwick et al., 2021). Les recherches antérieures ont également soulevé que les travailleurs sont à plus grand risque de subir des épisodes répétés de détresse psychologique (Marchand et al., 2005a), principalement dû au fait qu'ils sont exposés à un plus grand nombre de risques psychosociaux dans les milieux de travail (p. ex., comportements négatifs au travail; Marchand et al., 2005b). À cet effet, un récent rapport publié par l'INSPQ souligne que plus d'une personne sur quatre, en emploi en date de 2015, présentait un niveau élevé de détresse psychologique (c.-à-d., 28 %, INSPQ, 2022). Le rapport souligne que la majorité des employés qui présentaient un niveau élevé de détresse psychologique associaient les symptômes au travail (c.-à-d., 58 % des travailleuses et 65 % des travailleurs). Ce rapport fait aussi état

que les femmes étaient davantage impactées par leur niveau élevé de détresse psychologique comparativement aux hommes (c.-à-d., 19 % c. 15 %), et que les comportements négatifs échangés entre les acteurs de l'organisation était l'un des principaux risques psychosociaux (INSPQ, 2022).

À cet effet, les deux dernières décennies en recherche ont permis aux chercheurs de faire la lumière sur plusieurs effets négatifs que peuvent entraîner les comportements incivils en matière de santé mentale chez les employés (Cortina et al., 2017; Schilpzand, De Pater et al., 2016). Les recherches ont, entre autres, permis de soulever que les employés qui vivent de l'incivilité de la part de leurs collègues et leurs superviseurs rapporte des niveaux plus élevés de détresse psychologique, incluant des symptômes anxieux et dépressifs (Cortina et al., 2001, 2002; Lim & Cortina, 2005). En matière de *différences individuelles*, les recherches conduites par Lim et Tai (2014) ont mis de l'avant que les employés étant ciblés par des incivilités dans leur vie personnelle sont plus enclins à vivre de la détresse psychologique au travail. Les recherches ont également permis de soulever que d'avoir du capital psychologique (Al-Zyoud & Mert, 2019) et de la gratitude (Huang et al., 2020) permet de contrôler les effets de l'incivilité sur la détresse psychologique. En ce qui en trait aux processus *cognitifs et émotionnels*, Caza et Cortina (2007) ont souligné que les expériences d'incivilité sont liées à des perceptions d'injustice et d'ostracisme social qui, à leur tour, prédisent un niveau plus élevé de détresse psychologique chez les employés. Les chercheurs qui se sont intéressés aux facteurs *situationnels* ont trouvé que les employés ayant accès à du soutien social et/ou émotionnel

au travail (Beattie & Griffin, 2014; Geldart et al., 2018; Miner et al., 2017) ou à la maison (Lim & Lee, 2011) sont en mesure de buffer les effets nocifs causés par leurs expériences d'incivilité au travail. Il est également à noter que les effets en matière de santé mentale ne se limitent pas à l'individu, mais affectent l'ensemble des membres de l'équipe. À cet effet, les recherches conduites par Lim et al. (2008) suggèrent que l'incivilité au *niveau du groupe* de travail prédit un déclin de la santé mentale des membres de l'équipe. Une récente étude présente aussi qu'un style de leadership servant estompe les effets de l'incivilité sur la détresse psychologique des employés (Qiu & Zhang, 2022). De leur côté, Park et al. (2015) se sont intéressés aux facteurs *liés au travail* et ont trouvé qu'une perception de contrôle sur l'environnement de travail et un certain détachement psychologique réduisent l'impact des incivilités en ligne (c.-à-d., virtuelles) sur le niveau de détresse psychologique des employés, et ce, la journée même et le jour suivant. À l'appui de ces multiples recherches, une récente méta-analyse conduite par Han et al. (2022) présente que l'exposition à des comportements incivils au travail est liée à des symptômes significatifs de détresse psychologique chez les employés, y compris des niveaux plus élevés d'anxiété et de dépression (Han et al., 2022).

Parmi les outils de mesure les plus fréquemment utilisés par les chercheurs afin d'évaluer la détresse psychologique des employés se trouve le *Kessler Psychological Distress Scale* (K6; Kessler et al., 2002). Le K6 comprend 6 items liés à la détresse psychologique évalués sur une échelle de type Likert en 5 points avec les ancrages suivants : 1 — *Jamais*, 2 — *Rarement*, 3 — *Parfois*, 4 — *Souvent*, 5 — *Toujours*. Des

exemples d'items sont « Vous vous sentez si déprimé que rien ne peut vous remonter le moral? », « Vous avez l'impression que tout est un effort? », et « Vous vous sentez inutile? ». Cet instrument présente d'excellentes propriétés psychométriques afin de dépister la détresse psychologique dans la population générale (Furukawa et al., 2003; Kessler et al., 2003).

### **Méthodes d'évaluation et prévalence de l'incivilité au travail**

L'incivilité au travail est désormais une source de problèmes très répandue dans les organisations (Cortina et al., 2017). En effet, Porath et Pearson (2013) ont estimé qu'environ 98 % de la main-d'œuvre est exposée à un certain niveau d'incivilité chaque année et que 50 % d'entre eux sont exposés à de telles conduites au moins une fois par semaine. Des études sur les incivilités au travail ont été menées dans de nombreux pays et montrent clairement que les conséquences négatives de ce phénomène ne se limitent pas aux zones géographiques européennes et nord-américaines (Schilpzand, De Pater et al., 2016). Ce fait est important à prendre en considération, car la recherche sur l'incivilité représente un large éventail de participants provenant de nombreuses cultures, professions et industries; ce qui indique le caractère généralisable de ce concept (Cortina et al., 2017).

L'incivilité au travail peut être mesurée par des méthodes qualitatives (p. ex., des entretiens; Cortina et al., 2002), mais la plupart des études ont été menées à l'aide de méthodes quantitatives (Schilpzand, De Pater et al., 2016). Même si les études empiriques ont mesuré le concept à travers de multiples méthodes expérimentales, l'approche

comportementale (c.-à-d., l'exposition aux comportements incivils) a, à ce jour, été la plus populaire (Cortina et al., 2017).

L'évaluation de l'incivilité au travail par le biais d'approches comportementales comprend des inventaires dans lesquels les comportements incivils sont énumérés et dans lesquels les répondants sont invités à signaler, sur une période déterminée, la fréquence à laquelle ils ont été exposés au comportement négatif (Schilpzand, De Pater et al., 2016). Cette méthode permet de saisir des caractéristiques par rapport à la nature des incivilités telles que la fréquence et la persistance des comportements (Schilpzand, De Pater et al., 2016). Très peu de mesures comportementales sont présentées dans la littérature pour évaluer les expériences d'incivilité au travail.

Parmi les outils de mesure les plus utilisés se trouvent le *Uncivil Workplace Behavior Questionnaire (UWBQ)*; Martin & Hine, 2005) et le *Workplace Incivility Scale (WIS)*; Cortina et al., 2001, 2013) qui sont considérés comme étant parmi les mesures comportementales les plus fiables pour évaluer les comportements incivils (Schilpzand, De Pater et al., 2016). Cependant, d'autres outils ont été développés afin de capturer les comportements liés à l'incivilité au travail. Par exemple, Porath et Pearson (2012) ont développé une mesure afin de capturer les comportements présentés par Andersson et Pearson (1999) dans leur description initiale de l'incivilité. À ce jour, le *WIS* (Cortina et al., 2001) reste la mesure la plus fréquemment utilisée pour évaluer l'occurrence des incivilités au travail et cette mesure est présentée comme fiable et valide au niveau du



contenu (Cortina et al., 2017; Cortina & Marchiondo, 2012). En ce sens, de nombreux auteurs ont utilisé l'échelle d'incivilité de Cortina et al. (2001) afin de l'adapter à des situations spécifiques (p. ex., le sexe, le contexte du groupe de travail).

Évidemment, l'utilisation de l'approche comportementale lors de l'évaluation de l'exposition aux comportements incivils présente également certaines limites. Tout d'abord, une limite importante, comme précédemment vue plus haut, est qu'il n'y a toujours pas de consensus sur l'utilisation des méthodes et des mesures comportementales dans le domaine de l'incivilité au travail; ce qui rend les données des études menées difficiles à interpréter et à analyser, par exemple dans des revues méta-analytiques (Schilpzand, De Pater et al., 2016). Deuxièmement, la variation de la période de référence utilisée dans les études menées, qui va de deux semaines à cinq ans, influence sans aucun doute la façon dont les participants interprètent la gravité des expériences qu'ils sont invités à évaluer (Herscovis & Reich, 2013). En outre, la variabilité de la période rend difficile la comparaison directe entre les études (Cortina et al., 2017). Enfin, il est également pertinent de mentionner que la majorité des mesures utilisées dans les recherches sur l'incivilité au travail n'ont pas fait l'objet d'une validation approfondie, à l'exception des travaux de Matthews et Ritter (2016) basés sur les mesures de Cortina et al. (2001, 2013).

La variété des méthodes, des mesures et de l'opérationnalisation utilisée dans la littérature sur l'incivilité au travail peut sembler avoir compliqué la comparaison entre les

études. Cependant, cette abondance d'approches méthodologiques peut être considérée comme un avantage pour le développement du champ de littérature. En effet, certains chercheurs qui travaillent sur les comportements négatifs au travail apportent aujourd'hui leur soutien à un besoin de variété méthodologique afin d'éviter d'être confinés par une seule opérationnalisation simple (Hershcovis & Reich, 2013). Plusieurs chercheurs affirment également qu'il est essentiel de prendre en considération le contexte afin d'évaluer la présence de comportements négatifs au travail (Hershcovis et al., 2020), sans quoi il devient très difficile de prévenir et d'intervenir efficacement face à ceux-ci (Labelle-Deraspe & Kabat-Farr, 2021). En effet, les relations interpersonnelles et le contexte social jouent un rôle important dans l'apparition de comportements négatifs au travail (Hershcovis & Reich, 2013) et forgent les perceptions individuelles face à ces expériences (Hershcovis et al., 2020). Puisque le contexte social est important à prendre en considération afin d'évaluer la présence de comportements négatifs au travail, la méthode de collecte des données devrait, dans la mesure du possible, refléter les personnes impliquées, leurs comportements habituels, ainsi que les comportements qui dévient du standard attendu entre les membres de l'organisation (Hershcovis et al., 2020).

### **Nature sélective de l'incivilité : une manifestation moderne de discrimination**

Bien que la majorité des gens aimerait croire que la discrimination soit chose du passé, de plus en plus de mouvements sociaux font leur apparition, tels que #MeToo ou #BlackLivesMatter, et confrontent la société au traitement social dégradant qui est toujours subi par certains groupes marginalisés en Amérique du Nord. Malgré le fait que

la seconde moitié du vingtième siècle fût révolutionnaire sur le plan de l'adoption de lois et de politiques qui interdisent toute forme d'impartialité et de discrimination explicite à l'égard des groupes marginalisés (p. ex., la Charte canadienne des droits et libertés), et que ce cadre légal ait impacté significativement le déclin des comportements manifestes (Brief et al., 1997; Dovidio & Gaertner, 1998; Swim et al., 1995), de nombreux chercheurs soulignent que la discrimination n'a pas complètement disparu. En effet, plusieurs études soulignent que les comportements discriminants se sont « transformés », se présentant dorénavant sous des formes beaucoup plus sophistiquées et se propageant par le biais de comportements insidieux qui trouvent leurs racines dans l'irrespect et le mépris pour l'autre (Cortina, 2008).

Les chercheurs en psychologie sociale qualifient ce phénomène de manifestations modernes de discrimination (Dovidio et al., 2002; Sue et al., 2007). Plusieurs formes de discrimination moderne sont présentées en psychologie sociale afin de mettre en lumière ce pour quoi les biais envers certains groupes marginalisés sont toujours aussi présents dans la société actuelle. À ce jour, bien que le concept puisse être transposé à une multitude de catégories identitaires (Cortina, 2008), les chercheurs se sont particulièrement intéressés aux phénomènes liés au genre et à la race. Lorsqu'on s'interroge sur les manifestations modernes en lien avec le genre, les concepts incluent entre autres le sexisme moderne (Swim et al., 1995, 2004), le sexisme contemporain (Jackson et al., 2001) ou encore le néo-sexisme (Tougas et al., 1999). Un phénomène parallèle peut être observé lorsqu'une attention plus particulière est portée aux biais

raciaux. Les concepts incluent entre autres le racisme moderne (Brief et al., 2000), le racisme symbolique (Sears, 1998), ou encore le racisme aversif (Dovidio & Gaertner, 1998). Bien qu'il existe plusieurs nuances entre ces différents concepts, les chercheurs trouvent consensus sur la description des « discriminateurs modernes ». Ceux-ci ne s'identifient pas aux idéologies, par exemple, sexistes et racistes, mais prônent plutôt des valeurs égalitaires et rejettent explicitement toute forme de discrimination à l'égard des groupes marginalisés. Cependant, bien que ceux-ci se perçoivent, en majorité, comme exemplaires sur la base de leurs comportements et leurs attitudes explicites, les préjugés implicites qu'ils ont à l'égard des groupes marginalisés influencent bien souvent leurs comportements. Afin de garder une image d'impartialité, ces individus agissent de manière discriminatoire seulement lorsqu'il existe une explication alternative afin de justifier leurs comportements, une explication qui n'est pas liée au caractère identitaire des personnes marginalisées (Cortina, 2008; Kabat-Farr & Cortina, 2012).

Cortina (2008) fait le pont entre la psychologie sociale et la psychologie du travail en introduisant le concept d'incivilité sélective. L'incivilité sélective est présentée comme le résultat d'une catégorisation négative qui vise à exclure et à dénigrer les employés qui ne partagent pas les mêmes caractéristiques identitaires que les membres du groupe majoritaire (p. ex., les hommes caucasiens en Amérique du Nord; Collins & Bilge, 2020). Cortina (2008) présente que l'incivilité est un mécanisme discriminatoire puissant qui permet d'expliquer, en partie, ce pour quoi les disparités persistent toujours dans les organisations. Puisque l'incivilité ne peut être directement attribuée à la race, au genre ou

à d'autres différences individuelles (c.-à-d., des comportements généralisables comme de ne pas être invité à un 5 à 7 informel planifié entre les collègues du département) et qu'elle est ambiguë (c.-à-d., qu'il est bien souvent difficile de savoir s'il s'agit d'un oubli négligent ou d'un acte intentionnel d'irrespect), elle devient particulièrement insidieuse dans les organisations (Labelle-Deraspe & Kabat-Farr, 2022b). Si l'incivilité devient évidente, elle est alors très rationalisable (c.-à-d., cela peut être expliqué par d'autres choses que l'identité de la personne). Ces caractéristiques sont partagées avec les concepts de discrimination moderne (Sue et al., 2007).

La théorie de l'incivilité sélective est basée sur les principes des théories de l'identité sociale et de la catégorisation (Tajfel, 1974; Tajfel & Turner, 1979), dont l'un des principes fondamentaux est l'appartenance à un groupe (c.-à-d., être « dans le groupe » ou « hors du groupe »). Cortina (2008) explique qu'en plus du favoritisme de groupe (Tajfel & Turner, 1986), les préjugés et les stéréotypes formés à l'égard des groupes marginalisés (renforcés par les caractéristiques identitaires de surface; Harrison et al., 1998), mais également la domination sociale (Sidanius & Pratto, 2001), peuvent expliquer ce pour quoi les individus du groupe majoritaire tendent à s'engager dans des formes modernes de discrimination au travail, comme l'incivilité sélective, et rationaliser ce type de comportements comme n'étant pas lié aux caractéristiques du groupe.

## **Stéréotypes et préjugés**

Le processus qui se produit lorsqu'un individu du groupe majoritaire catégorise un collègue dans un groupe sous-représenté est grandement influencé par les stéréotypes et les préjugés (c.-à-d., des connaissances, des croyances ou des attentes prévalentes et sur-généralisées concernant les membres de cette catégorie sociale; Jones, 2002). Les préjugés et les stéréotypes formés à l'égard des groupes sous-représentés peuvent être de nature explicite (c.-à-d., se produire avec intention, effort, conscience et contrôle) ou de nature implicite (c.-à-d., se produire involontairement, inconsciemment et sans effort; Cortina, 2008). À cet effet, des études récentes démontrent que même si la plupart des individus se considèrent comme des citoyens moraux et intègres (Chugh, 2018), ceux-ci restent en majorité influencés par des préjugés et des stéréotypes négatifs bien ancrés qui vont à l'encontre des groupes marginalisés en milieu de travail, comme les femmes (p. ex., elles doivent être concentrées sur les relations plutôt que sur la performance; Eagly & Karau, 2002) et les minorités raciales (p. ex., ils font preuve d'incompétence; Cuddy et al., 2008). Ces biais, à leur tour, influencent les processus de catégorisation sociale (Dovidio et al., 2001) et sont susceptibles d'entraîner des attributions négatives faites à certains groupes, se traduisant par une augmentation des comportements interpersonnels négatifs (Cortina, 2008).

## **Dominance sociale**

La théorie de l'incivilité sélective présente également que ces actes insidieux peuvent être utilisés par les membres du groupe majoritaire dans l'objectif de conserver du pouvoir

ou une certaine domination sociale sur les membres des groupes marginalisés (Cortina, 2008). La théorie de la dominance sociale (Sidanius & Pratto, 2001) soutient que les systèmes de hiérarchie sociale qui sont présentement établis dans les organisations nord-américaines avantagent les hommes et les membres du groupe majoritaire (p. ex., les caucasiens de l'Amérique du Nord), leur donnant ainsi accès beaucoup plus facilement au pouvoir et à un statut particulier (Pratto et al., 2006). Les groupes majoritaires sont alors motivés à conserver ces privilèges et s'engagent activement (p. ex., par des comportements incivils; Cortina, 2008) à l'encontre des groupes minoritaires afin de préserver l'avantage créé par ce déséquilibre de pouvoir (Buchanan, 2005). À l'appui, une quantité importante de recherches a été accumulée, démontrant comment les dynamiques de pouvoir (p. ex., basées sur le genre, la race ou la position hiérarchique, entre autres) peuvent forger les expériences d'incivilité des groupes marginalisés au travail et que le fait d'avoir moins de pouvoir social peut créer une situation où les employés marginalisés sont plus à risque de traitements incivils (pour des revues de la littérature récentes, voir Cortina et al., 2017; Kabat-Farr et al., 2020).

### **Caractéristiques visibles**

Certaines caractéristiques identitaires, telles que le sexe, la race ou la situation de handicap, entre autres, sont présentés comme des caractéristiques de « surface », c'est-à-dire des différences qui sont manifestes et biologiques, généralement reflétées par des caractéristiques physiques (Harrison et al., 1998). La théorie du tokénisme (Kanter, 1977) propose que les employés qui sont des « tokens » dans leur groupe de travail (c.-à-d., qui

sont une minorité sur la base d'une identité ou d'une caractéristique sociale évidente) connaissent une plus grande saillance. Cette situation est susceptible de se traduire par une activation accrue des stéréotypes et des préjugés; ce qui a pour effet direct de créer des perceptions exagérées de différences entre les groupes majoritaires et sous-représentés (Cortina, 2008), et ainsi, motiver les membres influents et majoritaires du groupe à réaffirmer les hiérarchies de statut existantes et à renforcer les frontières du groupe (Buchanan & Settles, 2019). Une telle division peut, à son tour, favoriser l'émergence de comportements négatifs à l'égard des membres des groupes minoritaires (Cortina, 2008). En appui, plusieurs études ont soulevé que les femmes, par exemple, subissent un niveau plus élevé d'incivilité dans les professions dominées par les hommes (p. ex., Cortina et al., 2001, 2002, 2013; Miner et al., 2014; Oyet et al., 2019; Richman et al., 1999; Sumpter, 2019).

### **Lacunes actuelles des études portant sur l'incivilité et objectifs de la thèse**

Bien que les dernières décennies en recherche aient permis de développer des connaissances approfondies en lien avec l'incivilité en milieu de travail (qu'elle soit généralisée ou bien sélective), plusieurs aspects limitent toujours la compréhension du phénomène. Ces aspects concernent, entre autres : (1) le manque de données probantes en matière d'incivilité sélective, plus particulièrement en contexte organisationnel canadien (2) la distinction de la source (p. ex., collègues vs superviseurs) de l'incivilité et son influence dans sa relation avec le niveau de détresse psychologique des employés; ainsi que (3) la compréhension limitée de l'impact de la notion d'intersectionnalité (c.-à-d., de



se trouver à l'intersection de plusieurs identités marginalisées) dans la formation d'incivilité sélective.

### **Incivilité sélective en contexte canadien**

Du fait de sa diversité croissante (c.-à-d., on estime que près de la moitié de la population canadienne sera composée d'immigrants et de leur descendance d'ici 2041; Statistique Canada, 2022), le Canada est un terrain fertile qui favorise l'émergence de comportements discriminants qui sont dirigés en fonction des identités sociales d'une personne (Lalonde et al., 2016). À cet effet, un récent sondage mené par le Boston Consulting Group's Center for Canada's Future (2019) a révélé que plus de 30 % des employés canadiens échantillonnés s'étant identifiés auprès d'un groupe spécifique lié à la diversité, y compris les minorités raciales ou ethniques et la communauté LGBTQ+, auraient subi au moins un incident de discrimination dans le cadre de leur emploi actuel.

Bien que les chercheurs en matière d'incivilité sélective aient accordé, à ce jour, une attention particulière à certaines caractéristiques identitaires (p. ex., le sexe, la race, les membres de la communauté LGBTQ+, entre autres; Kabat-Farr et al., 2020), d'autres identités marginalisées n'ont toujours pas reçu la même considération malgré le fait que plusieurs d'entre elles soient au cœur des préjugés et des stéréotypes dans les organisations (Cortina, 2008). Parmi ces caractéristiques identitaires toujours inexploitées dans la littérature sur l'incivilité sélective, deux sont particulièrement préoccupantes en contexte canadien : la situation de handicap physique et l'appartenance à une communauté autochtone.

La façon dont les expériences sociales des employés autochtones au travail sont façonnées par leur identité est un aspect relativement inexploré dans la littérature, mais particulièrement pertinent à soulever en contexte canadien. Des recherches récentes soutiennent que les stéréotypes et les préjugés à l'égard des personnes autochtones sont toujours extrêmement répandus dans les organisations (Denis, 2020). En effet, un récent rapport d'enquête mené par la Diversity Institute de la Ted Rogers School of Management a révélé que plus de 40 % des répondants autochtones dans leur échantillon avaient été victimes de discrimination au travail au courant des derniers mois (Zou et al., 2022). Des études soulignent également que les attitudes négatives à l'égard des employés vivant avec une situation de handicap physique sont très répandues dans les organisations (Colella & Stone, 2005; Deal, 2007). Les attitudes et les préjugés négatifs à l'égard des employés ayant un handicap physique sont préoccupants étant donné la prévalence croissante de ces employés dans la main-d'œuvre canadienne (c.-à-d., 15 % des Canadiens en âge de travailler vivent avec une situation de handicap; Cloutier et al., 2018).

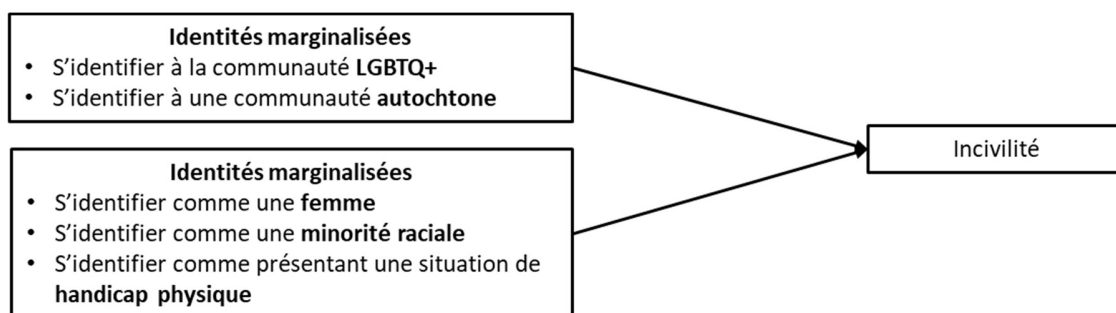
Dans la lignée de la théorie de l'incivilité sélective (Cortina, 2008), un récent rapport d'enquête souligne que si les comportements discriminatoires sont encore très répandus parmi les employés canadiens, c'est principalement parce que ceux-ci prennent de plus en plus des formes insidieuses (Zou et al., 2022). Il est pertinent de noter que le plus récent Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux canadiens (Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, 2020) présente que les employés marginalisés, y compris les femmes, les personnes en situation de handicap et les minorités raciales, sont plus enclins à subir des

traitements discriminatoires de la part de leurs collègues et de leurs superviseurs (Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, 2020). Plus de 3,6 millions de Canadiens travaillent maintenant pour le secteur public, et ce nombre est en augmentation constante (Di Matteo, 2022). Ces statistiques soulignent l'importance d'adresser ce phénomène au sein de la main-d'œuvre du secteur public.

Afin de pallier cette lacune, le premier objectif de la thèse vise à présenter le portrait de l'incivilité sélective auprès d'un large échantillon représentatif de travailleurs et travailleuses de la fonction publique canadienne (voir Figure 2).

**Figure 2**

*Modèle conceptuel détaillé : les identités marginalisées*



*Objectif 1* : Évaluer l'ampleur de l'incivilité sélective vécue par les employés de la fonction publique canadienne, les caractéristiques identitaires y étant associées, et les conséquences sur le plan de la détresse psychologique.

## Source

Schilpzand, De Pater et al. (2016) encouragent les chercheurs à saisir et à différencier les différentes sources d'incivilité (c.-à-d., collègues, superviseurs, clients, fournisseurs, entre autres). En effet, les chercheurs n'ont traditionnellement pas fait de distinction entre les diverses sources, même si les études suggèrent que la source des comportements négatifs impacte de façon significative les conséquences qui en découlent (Hershcovis & Barling, 2010). Cette lacune est importante à soulever sur le plan méthodologique, puisque de mesurer les expériences combinées d'incivilité, comme le font traditionnellement les chercheurs, ne permet pas de saisir les relations spécifiques de l'incivilité des superviseurs, indépendamment de l'incivilité des collègues; ce qui limite grandement la compréhension du phénomène.

Le fait de différencier la source des comportements négatifs est également important pour des raisons théoriques. Dans la littérature, il est présenté qu'une évaluation primaire de la menace ou du préjudice potentiel est plus probable lorsque la personne qui commet l'incivilité a du pouvoir sur la cible (comme dans le cas d'une relation superviseur-employé; Cortina et al., 2017). Les superviseurs sont également perçus comme les gardiens des ressources et des récompenses (Rupp & Cropanzano, 2002), en plus d'être considérés comme des représentants officiels des organisations; ce qui fait en sorte que leurs actions influencent grandement les comportements et les attitudes des employés à l'égard du travail à réaliser (Frone, 2000). Ainsi, les employés visés par un comportement incivil de la part de leur superviseur peuvent éviter de se défendre activement par crainte

de représailles (p. ex., ne pas être promu); ce qui les oblige à rester silencieux et à endurer ce type de comportements au quotidien (Cortina & Magley, 2009).

L'incivilité de la part des collègues représente également un facteur de stress interpersonnel en raison du pouvoir social des pairs. En effet, certains collègues peuvent avoir un pouvoir social important dans la mesure où ils ont la possibilité d'influencer la présence et la qualité des relations sociales au sein d'un groupe (Hershcovis & Barling, 2010). Cependant, les collègues ont moins d'autorité formelle. Ainsi, ils ne sont pas en mesure d'affecter de façon aussi significative la performance et l'achèvement des tâches de travail. Ce constat suggère que l'effet de l'incivilité de la part des collègues peut avoir un impact moins significatif comparativement à l'incivilité de la part des superviseurs. Ce constat serait cohérent avec la littérature sur les comportements négatifs au travail, selon laquelle les comportements du superviseur ont des effets plus importants que ceux de la part des collègues (Hershcovis & Barling, 2010).

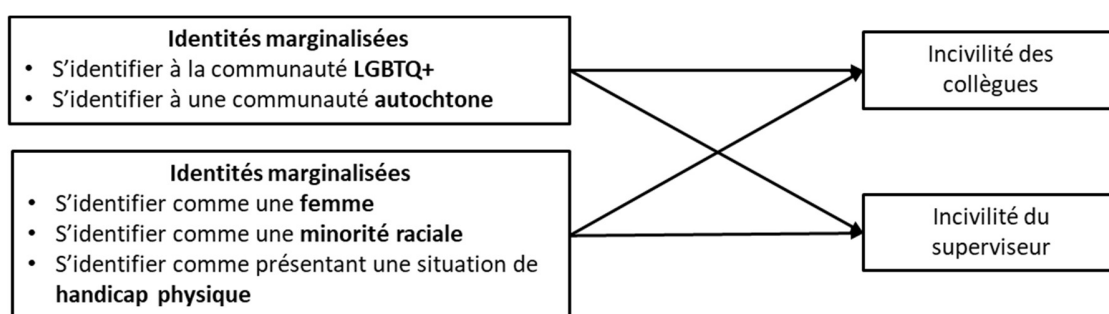
Bien que de nombreuses études aient mis en évidence les effets délétères des incivilités instiguées par les superviseurs sur les employés (p. ex., Jawahar & Schreurs, 2018; Kabat-Farr et al., 2019; Meier & Gross, 2015), une méta-analyse récente soulève que les comportements incivils de la part des collègues peuvent avoir des effets négatifs comparables à ceux des superviseurs (Dhanani et al., 2018). En appui, une méta-analyse récente a démontré que les comportements incivils des collègues et des superviseurs ont des impacts similaires sur les symptômes de détresse psychologique des employés (p. ex.,

l'anxiété et la dépression, entre autres; Han et al., 2022). Néanmoins, très peu d'études ont examiné simultanément l'impact de diverses sources de comportements incivils et les conséquences y étant liées pour les employés (pour une exception récente en matière de détresse psychologique, voir Xiaolong et al., 2021). Ce constat est encore plus sévère lorsque la même question est soulevée en matière d'incivilité sélective (Kabat-Farr et al., 2020).

Afin de pallier cette lacune, le deuxième objectif de la thèse vise à distinguer l'impact de la source dans la relation entre les comportements d'incivilité et la détresse psychologique des employés (voir Figure 3).

**Figure 3**

*Modèle conceptuel détaillé : la source de l'incivilité*



*Objectif 2* : Évaluer l'ampleur de l'impact des incivilités provenant des collègues en comparaison avec les comportements d'incivilité provenant du superviseur sur la détresse psychologique des employés, et ce, de façon simultanée. Pour ce faire, la mesure de l'incivilité du superviseur et celle des collègues seront séparées. Ainsi, chaque source

pourra être incluse dans l'analyse, et le rôle de l'incivilité du superviseur et des collègues pourra être isolé.

### **Intersectionnalité**

La théorie de l'intersectionnalité permet aux chercheurs d'ouvrir leurs perspectives en matière de manifestation moderne de discrimination en combinant les effets des identités marginalisées, permettant ainsi de tracer un portrait général plutôt que de se centrer sur l'analyse d'une seule identité au détriment des autres (p. ex., les interactions sociales des femmes caucasiennes laïques sont qualitativement très différentes des expériences des femmes arabes musulmanes en organisations; Cortina, 2008). À cet effet, la théorie de l'intersectionnalité (Crenshaw, 1991) présente que les expériences sociales sont influencées par des dynamiques de pouvoir et de privilèges qui sont façonnées par des identités interdépendantes et mutuelles (p. ex., le sexe, la race, l'orientation sexuelle, la situation de handicap; Cole, 2009). La théorie présente qu'une seule identité n'est pas suffisante afin de bien saisir la portée de l'impact des interactions sociales négatives auxquelles sont confrontés les employés marginalisés au quotidien (Collins & Bilge, 2020; Reynoso, 2004). En ce sens, plusieurs chercheurs soulignent l'importance d'opter pour une approche intersectionnelle afin d'obtenir une compréhension plus nuancée des expériences sociales en organisation (p. ex., Acker, 2006; Cole, 2009; Özbilgin et al., 2011).

Le cadre intersectionnel a entre autres permis de mieux comprendre à quel point les femmes de couleur sont confrontées à des réalités différentes de celles des hommes de

couleur ou des femmes caucasiennes, notamment en organisations (p. ex., Cortina et al., 2013). Étant donné que le genre est considéré comme l'une des catégories de stéréotypes sociaux les plus évidentes et les plus visibles au sein des organisations (Eagly & Karau, 2002), la littérature présente que les femmes sont à plus grand risque d'être ciblées par des comportements incivils lorsqu'elles présentent plus d'une identité marginalisée en raison de leur statut doublement opprimé (Cortina, 2008). Bien que certaines études aient démontré que les femmes sont à plus grand risque de subir un traitement incivil au travail (p. ex., Cortina et al., 2013; Gabriel et al., 2018; Miner & Cortina, 2016; Torkelson et al., 2016), d'autres études avancent des résultats plutôt nuancées (p. ex., Cortina et al., 2001; Welbourne et al., 2015). À cet effet, une récente méta-analyse conduite par McCord et al. (2018), qui s'intéresse aux conséquences de différentes formes de comportements négatifs au travail, souligne que l'ampleur de l'effet de l'incivilité en fonction du sexe varie d'une étude à l'autre, indiquant un effet modeste mais significatif ( $\delta = 0,06$ ). Ces résultats laissent sous-entendre que l'incivilité n'agirait pas de façon systématique envers les femmes (Kabat-Farr et al., 2020).

À la lumière de ces résultats disparates, les chercheurs comprennent dorénavant l'importance de créer un portrait plus nuancé de l'incivilité sélective dirigée aux femmes en investiguant les effets de multiples intersections identitaires (Zurbrügg & Miner, 2016). Lorsqu'on s'intéresse à la façon dont les identités d'une personne influencent ses interactions avec les autres membres d'une organisation, il est important de prendre en considération le contexte. Ainsi, Kabat-Farr et ses collaborateurs (2020) encouragent les



chercheurs qui travaillent sur l'incivilité sélective en milieu de travail à prendre en considération l'histoire, les normes et les valeurs culturelles, nationales, organisationnelles et professionnelles, qui influencent fort probablement la manifestation de ce type de mécanisme de discrimination moderne. Les chercheuses soutiennent dans leur revue de la littérature que « l'incivilité sélective étant un phénomène qui sert à dégrader, diminuer et mépriser les personnes dont les identités sont marginalisées, peut avoir des conséquences similaires d'un contexte à l'autre, mais la façon dont elle s'exprime peut être très différente » tout dépendant du contexte national (Kabat-Farr et al., 2020, p. 257). Bien qu'un nombre croissant d'études aient permis d'identifier certaines identités qui positionnent les femmes à plus grand risque de subir un traitement incivil au travail (p. ex., les femmes dans le milieu académique, Settles & O'Connor, 2014; les femmes noires, Cortina et al., 2013; les femmes lesbiennes, Di Marco et al., 2018), aucune attention n'a encore été accordée à certaines caractéristiques marginalisées particulièrement saillantes pour les femmes en contexte canadien : les personnes autochtones et les minorités sexuelles. En effet, le fait de s'identifier comme une femme, une minorité sexuelle ou une personne autochtone réfère à des identités qui ont historiquement conduit certaines personnes à être systématiquement écartées des sphères de pouvoir et de l'accès à certains statuts au Canada et en Amérique du Nord (DiTomaso et al., 2007). À ce jour, aucune étude ne s'est intéressée aux expériences d'incivilité des femmes autochtones en organisation alors que de récents rapports et recherches font état que ces dernières sont toujours la cible de comportements discriminants qui prennent des formes de plus en plus insidieuses (Denis, 2020; Zou et al. 2022). Très peu de recherches se sont également

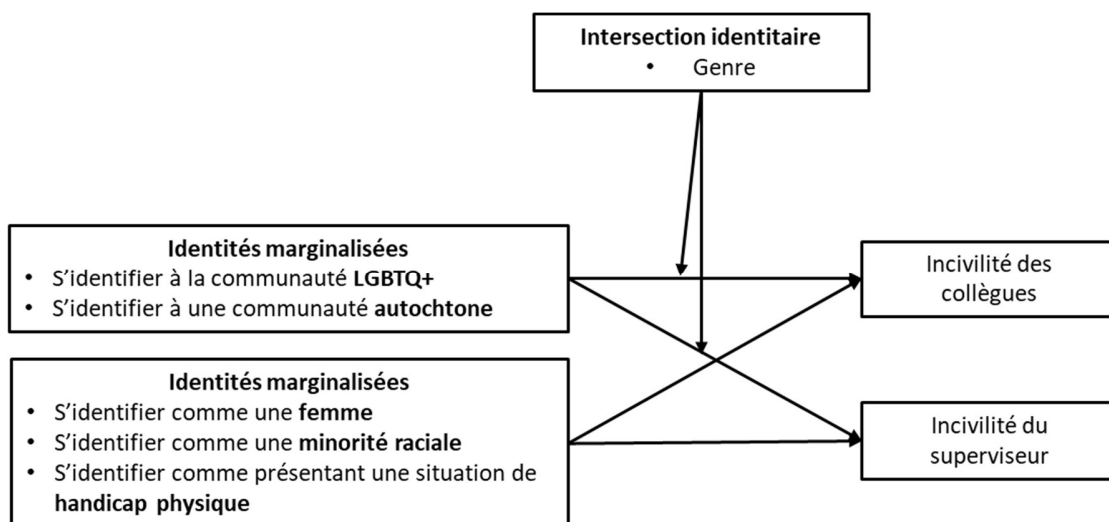
intéressées aux expériences d'incivilité des femmes de la communauté LGBTQ+ (pour exceptions, voir Di Marco et al., 2018 et Zurbrügg & Miner, 2016), alors que la recherche en psychologie sociale suggère que ces femmes sont particulièrement à risque de subir des formes subtiles de discrimination dû à la nature implicite de l'hétérosexisme et l'homophobie (Sue, 2010).

Afin de pallier cette lacune, le troisième objectif de la thèse propose d'examiner les expériences d'incivilité vécues par les femmes qui se trouvent à l'intersection d'identités marginalisées qui sont saillantes en contexte canadien (voir Figure 4).

*Objectif 3* : Mettre en lumière les identités marginalisées qui rendent les femmes plus à risque de subir de l'incivilité en milieu de travail en contexte organisationnel canadien. Pour y arriver, nous avons investigué les expériences d'incivilité des femmes autochtones et des femmes membres de la communauté LGBTQ+.

**Figure 4**

*Modèle conceptuel (détaillé) : l'intersection des identités*

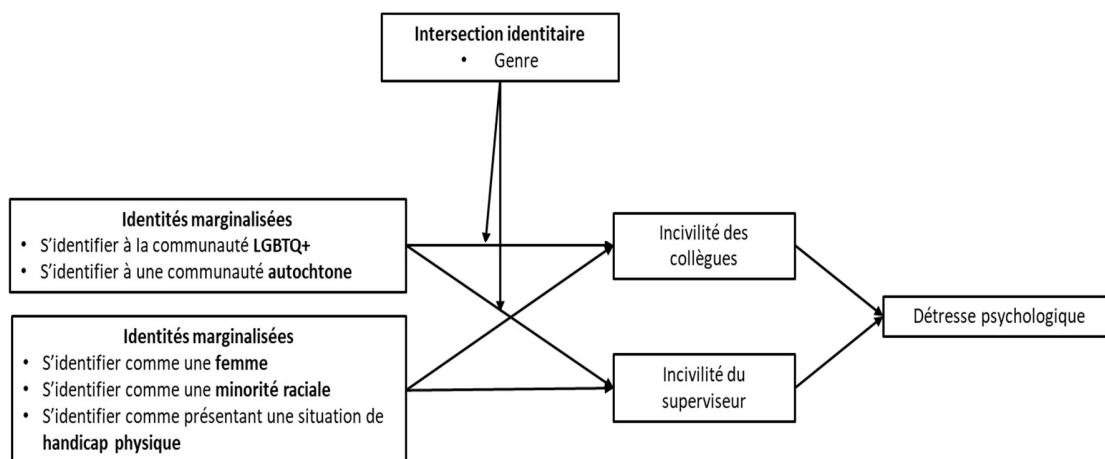


Les deux prochains chapitres présentent les articles scientifiques qui visent à répondre aux objectifs de la thèse (pour le modèle conceptuel complet (détaillé) de la thèse, voir Figure 5). Le premier article, intitulé « Exploring Incivility Experiences of Marginalized Employees: Implications for Psychological Distress », publié dans le journal *Current Psychology* (Labelle-Deraspe & Mathieu, 2023), répond à la fois au premier et deuxième objectifs de la présente thèse, en traçant un portrait de l'incivilité sélective dans une grande organisation publique canadienne (c.-à-d., les femmes, les minorités raciales et les personnes en situation de handicap; objectif 1), et en distinguant simultanément la source des comportements incivils (c.-à-d., les collègues et les superviseurs; objectif 2). Le deuxième article, intitulé « Exploring the impact of incivility on psychological distress: The unique lived experiences of women identifying as indigenous and as part of the LGBTQ+ community », actuellement en révision au journal *Occupational Health*

*Sciences*, adresse à la fois le premier, le deuxième et le troisième objectif de la présente thèse en optant pour une optique intersectionnelle, par le biais d'un modèle de médiations parallèles modérées, afin de saisir précisément les expériences d'incivilité des femmes qui se trouvent à l'intersection d'identités marginalisées en contexte organisationnel canadien (objectifs 1 et 3) et en distinguant la source des comportements incivils (objectif 2). Finalement, la dernière section présente un résumé des résultats avancés dans la thèse, les contributions générales (théoriques, méthodologiques et pratiques), ainsi que les limites et les pistes de recherches futures.

**Figure 5**

*Modèle conceptuel complet (détaillé) présenté dans la thèse*



**Chapitre 1**  
Exploring Incivility Experiences of Marginalized Employees: Implications for  
Psychological Distress

Exploring Incivility Experiences of Marginalized Employees:  
Implications for Psychological Distress

**\*Rémi Labelle-Deraspe, PhD Candidate**

Department of Psychology, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351 Boulevard des  
Forges, Trois-Rivières, Québec, G8Z 4M3, Canada. Email: [remi.labelle-  
deraspe@uqtr.ca](mailto:remi.labelle-<br/>deraspe@uqtr.ca)

**ORCID:** 0000-0002-0727-6726

**Cynthia Mathieu, PhD, Professor**

Department of Human Resources, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351  
Boulevard des Forges, Trois-Rivières, Québec, G8Z 4M3, Canada. Email:  
[cynthia.mathieu@uqtr.ca](mailto:cynthia.mathieu@uqtr.ca)

**ORCID:** 0000-0001-9514-2236

<p>This version of the article has been accepted for publication, after peer review but is not the Version of Record and does not reflect post-acceptance improvements, or any corrections. The Version of Record is available online at: <a href="https://doi.org/10.1007/s12144-023-04470-y">https://doi.org/10.1007/s12144-023-04470-y</a>. Use of this Accepted Version is subject to the publisher's Accepted Manuscript terms of use <a href="https://www.springernature.com/gp/open-research/policies/acceptedmanuscript-Terms">https://www.springernature.com/gp/open-research/policies/acceptedmanuscript-Terms</a></p>
--

\* Corresponding author

**Acknowledgments:** The authors declare none.

**Competing interests:** The authors declare none.

**Funding:** This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

### **Rémi Labelle-Deraspe: Short biography**

Rémi Labelle-Deraspe is a PhD candidate at the department of psychology and a lecturer in organizational behavior at the School of Business of the Université du Québec à Trois-Rivières. His research investigates incivility, harassment, modern forms of discrimination, and violent behaviors, with a focus on interventions to address subtle mistreatment.

### **Dr. Cynthia Mathieu: Short biography**

Cynthia Mathieu, PhD, is Professor of Organizational Behavior, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada. She consults with organizations, teaches, and actively engages in research and publications on employee selection and well-being, organizational fraud, leadership, narcissism, and psychopathy in the workplace. She is the author of the book “Dark Personalities in the Workplace”, published at Elsevier NY.

**Conflict of interest:** On behalf of all authors, the corresponding author states that there is no conflict of interest.

### **Abstract**

Previous research has shown that marginalized employees can experience incivility at higher rates, suggesting that incivility can take an insidious form of discrimination termed “selective incivility”. A sample of 6706 employees from a public organization completed measures of co-workers and direct supervisor incivility and a measure of psychological distress. In support of the selective incivility theory, our results highlight that employees from racial minorities and those with physical disabilities are more likely to experience incivility in organizations. Our results also indicate that uncivil behaviors from co-workers are the most influential in the relationship between incivility and employees’ level of psychological distress. Our results allow a better understanding of intergroup dynamics that works in a way to exclude and devalue marginalized employees. The practical implications for controlling selective incivility are also discussed.

*Keywords:* Selective Incivility; Modern Discrimination; Physical Disabilities; Racial Minorities; Gender issues; Psychological Distress; Source of mistreatment.



### **Résumé en français**

Les recherches antérieures présentent que les employés marginalisés peuvent être la cible d'incivilités à des taux plus élevés; ce qui suggère que l'incivilité peut prendre une forme insidieuse de discrimination moderne appelée « incivilité sélective ». Un échantillon de 6706 employés d'une organisation publique a rempli des mesures d'incivilité des collègues et du superviseur direct, en plus d'une mesure de détresse psychologique. À l'appui de la théorie de l'incivilité sélective, nos résultats soulignent que les employés issus de minorités raciales et ceux en situation de handicap physique sont plus susceptibles de subir un traitement incivil dans les organisations. Nos résultats indiquent également que les comportements incivils des collègues de travail ont une plus grande influence dans la relation entre l'incivilité et le niveau de détresse psychologique des employés. Nos résultats permettent de mieux comprendre les dynamiques intergroupes qui fonctionnent de façon à exclure et dévaloriser les employés marginalisés. Les implications pratiques afin de contrôler l'incivilité sélective sont également discutées.

## Introduction

#MeToo and #BlackLivesMatter movements have been confrontational for those who believed gender and racial prejudice were a thing of the past. Although explicit behaviors might have decreased significantly (Swim et al., 1995), research in the field emphasizes that the discrimination has not entirely disappeared but instead has become much more implicit, propagating through subtle and insidious behaviors such as incivility (Cortina, 2008). Incivility is of particular concern: lurking under organizational radars, it refers to behaviors that demonstrate disrespect and disregard and exclude and diminish the performance and participation of all employees (Cortina et al., 2017). Incivility in the workplace is presented as being of lower intensity than other forms of mistreatment (e.g., bullying, Hershcovis, 2011), which means that uncivil acts do not necessarily appear to be unusual (Andersson & Pearson, 1999). It also contains an ambiguous intent to harm (i.e., it is not known whether the person committing the incivility wishes to target the other person; Cortina et al., 2017). Previous research has found that members of an organization may experience incivility differently (e.g., women and racial minorities; McCord et al., 2018), demonstrating that employees who present a stigmatized identity are more likely to be targeted by uncivil behaviors, which constitutes an effective discriminatory mechanism for majority groups members to maintain status, power and certain privileges over marginalized people and their reference groups (Kabat-Farr et al., 2020).

The *selective incivility theory* (Cortina, 2008) conceptualizes how this insidious mechanism allows racism, sexism, and other “isms” to persist in our organizations. The

selective incivility theory is grounded in the tenets of social identity theory (Tajfel & Turner, 1986). One of the core tenets of social identity theory is group membership (i.e., “in-group” and “out-group”). Social identity theory suggests that stereotypes might emerge against “out-group” members. Cortina (2008) suggests that selective incivility (i.e., incivility targeted disproportionately towards out-group members) results from this negative categorization and functions to exclude and denigrate employees who are not part of the group. Incivility can act as a manifestation of broader organizational values and culture (Cortina, 2008), which, when experienced at higher rates by employees with stigmatized identities, presents a complex issue to address for leaders (Kabat-Farr & Labelle-Deraspe, 2022).

The present article builds on the work of Cortina and colleagues (2008, 2013) to forge new territory in the selective incivility literature by investigating how specific identity characteristics might influence employees’ experience of incivility. To test our model and hypotheses, we collaborated with a large Canadian public organization interested in better understanding how modern manifestations of discrimination might emerge within their ranks and influence the social treatment of marginalized employees. Along the lines of selective incivility theory and research, a recent survey report has highlighted that if discriminant behaviors are still widespread among Canadian employees, it is mainly because these are increasingly taking insidious forms (Zou et al., 2022). Interestingly, the most recent Canadian Public Service Employee Survey (Treasury Board of Canada Secretariat, 2020) presents that marginalized employees, including women, people with a

disability, and racial minorities, are more inclined to receive discriminant treatment from colleagues and supervisors (Treasury Board of Canada Secretariat, 2020). Over 3.6 million Canadians are now working in the public sector, and this number is on the rise (Di Matteo, 2022). These statistics stress the importance of addressing this phenomenon among the public sector workforce.

Although selective incivility researchers have been giving increasing attention to specific identity characteristics (e.g., sex, race, LGBTQ+, among others, Kabat-Farr et al., 2020), other identities have not yet received the same consideration. In this sense, Kabat-Farr et al. (2020) encourage researchers to use the selective incivility theory “as a basis for research on biases against less commonly studied marginalized identities, including minority religious identification, immigrant status, transgender identity, disability status, language or accent” (p. 257). In light of recent results from the Treasury Board of Canada Secretariat (2020), we believe efforts should be directed toward better understanding the experiences of employees with a disability. According to Statistics Canada, 15% of working-age Canadians now present a disability status (Cloutier et al., 2018). The originality of the present study stems primarily from being the first to focus on the incivility experiences of employees with physical disabilities. This focus on physical disability is mainly explained by the fact that physical, observable, and immutable personal and background characteristics are the ones that play a central role in the initial categorization process of group members (Harrisson et al., 1998). Indeed, research generally supports that initial categorizations are greatly influenced by perceptions of

similarity or dissimilarity that are based on surface-level demographic information and that these perceptions change in time through social interactions and teamwork where deep-level information can be shared between members (Cortina, 2008; Harrison et al., 1998). Since the Canadian public sector presents one of the country's highest turnover rates (i.e., higher than 25%, Treasury Board of Canada Secretariat, 2020), it may be more difficult for members to create the connections needed to obtain such deeper information. Our study also investigates the incivility experiences of women and racial minorities. While these identity characteristics have been greatly investigated in the U.S. context, there is a need to investigate their experiences in the Canadian context as “cultural, national, organizational, occupational histories, norms and values will all likely influence the manifestation of selective incivility in different national contexts” which “may have similar consequences across contexts but how it is expressed may be very different for each” (Kabat-Farr et al., 2020, p. 257).

In addition, the present study investigates the impact of selective incivility from multiple sources (i.e., co-workers and direct supervisor). Schilpzand et al. (2016) encourage researchers to capture and differentiate between the diverse sources of incivility. Indeed, incivility researchers have traditionally not distinguished between sources, even though research suggests that the source of mistreatment matters (Herscovis & Barling, 2010). Although some studies have highlighted the deleterious effects of supervisors-instigated incivility (e.g., Kabat-Farr et al., 2019), a recent meta-analysis showed that co-workers and supervisors' uncivil behaviors might have similar

impacts on employees' symptoms of psychological distress (i.e., anxiety and depression, Han et al., 2022). Interestingly, none of the studies included in this meta-analysis have been comparing incivility from co-workers and direct supervisors simultaneously. Our study fills an essential methodological gap in the literature by being among the first to present a model that captures the effect of direct supervisors' and of co-workers' incivility on employees simultaneously, allowing us to weigh the impact of each on employees' psychological distress. Nevertheless, a handful of studies have investigated how the source influences the relationship between selective incivility and one's symptoms of psychological distress (Kabat-Farr et al., 2020). Indeed, while it has been demonstrated that “generalized” incivility is related to a higher level of psychological distress (Han et al., 2022), less is known about how individuals' backgrounds and personal characteristics can shape the impacts on related outcomes (Cortina et al., 2017). Since acting against selective incivility requires specific adjustments regarding one's identity (Kabat-Farr & Labelle-Deraspe, 2022), a better understanding of the impact of the source is needed to act more effectively in organizations and, thus, to send a powerful signal to marginalized employees that their experience is seen and considered and that the situation will be addressed.

## **Theory and hypotheses**

### **Incivility and psychological distress**

Researchers have shown that experiencing everyday incivility is associated with a decrease in employees' psychological well-being (for a recent meta-analysis, see: Han et al., 2022). Employees who experience incivility are more likely to exhibit symptoms of

depression (Miner et al., 2014), anxiety (e.g., Geldart et al., 2018), and psychological distress (Lim & Lee, 2011). Employees experiencing incivility also report decreased mental, emotional, and social energy, as well as an increased level of negative emotions (Giumetti et al., 2013). Dealing with incivility daily can be stressful and emotionally draining (Cortina & Magley, 2009; Lim & Cortina, 2005). Over time, these disrespectful exchanges make employees feel devalued (Kabat-Farr et al., 2018) and reduce their optimism (Bunk & Magley, 2013).

### **The sources of incivility**

Incivility can come from several sources (e.g., supervisors, co-workers, customers, or suppliers; Schilpzand et al., 2016), all having a different status regarding the victim and a role, tasks, and responsibilities that are specific to the organization. Power inequalities between instigators and victims play a central role in the occurrence of workplace incivility (Cortina et al., 2017). *Power* can be defined as one person's influence over others, creating dependence (Hershcovis & Barling, 2010).

Unequal power in the hierarchical structure (formal power) can influence the imbalance between individuals (Hershcovis, 2011). For example, employees targeted by uncivil behavior on the part of their superior might avoid actively defending themselves for fear of reprisals (e.g., being passed over for promotion; Cortina et al., 2017), thereby forcing them to keep quiet and endure this kind of behavior (Cortina & Magley, 2009). Hershcovis and Barling (2010) found that negative behaviors on the part of the supervisor

have greater effects on employee attitudes and behaviors than those of co-workers or outsiders. Another study shows that employees who experience incivility from their supervisor evaluate the incident more negatively (Cortina & Magley, 2009). Finally, a recent study by Kabat-Farr and colleagues (2019) shows that being the target of incivility on the part of a supervisor leads to more devastating impacts on the employee.

Unequal power in the informal structure can also impact the relationship (Cortina et al., 2017). Studies show that employees with less social power are at greater risk of experiencing incivility (Cortina et al., 2002). Some colleagues may have significant social power insofar as they can influence the presence and quality of social relations within the group (e.g., inclusion or exclusion of a person from the group) on an ongoing basis (Hershcovis & Barling, 2010). An example would be people taking advantage of their social power to stigmatize their colleagues who present gender, individual or cultural differences, or even deficiencies in terms of work performance (Cortina, 2008). A recent meta-analysis demonstrates that interpersonal mistreatment has an even more detrimental effect on employees when it occurs in the context of social interactions with co-workers who possess more social power than when it arises through formal actions by their supervisor (e.g., withdrawal of a reward; McCord et al., 2018).

Studies examining the source of incivility have only cursorily examined the differences between the sources, especially regarding the psychological distress of employees (Schilpzand et al., 2016). The present study will examine the differential



impact of two of the most influential (i.e., daily interactions between individuals; Rosen et al., 2016) incivility sources on employees' psychological distress to determine which has the most significant influence: co-workers or direct supervisors.

### **The selective nature of incivility: women and racial minorities at risk**

Laws and policies now prohibit all forms of explicit discrimination and impartiality against marginalized groups within North American organizations (e.g., The American Civil Rights Act; The Canadian Charter of Rights and Freedoms). While overt behaviors might have decreased significantly (Kabat-Farr et al., 2020), many researchers point out that the discrimination did not completely disappear. Instead, it has become much more sophisticated, propagating through insidious behaviors that found their roots in disrespect and disregard for others (i.e., modern manifestations of discrimination; Dovidio et al., 2002; Sue et al., 2007). For example, recent research showed that women and racial minorities are at higher risk of receiving uncivil treatment in the workplace compared to their counterparts (for a recent meta-analysis, see McCord et al., 2018).

Cortina (2008) termed this phenomenon selective incivility: insidious acts resulting from a negative categorization that aims to exclude and denigrate employees who do not share the same social identity characteristics as the majority group members. The theory of selective incivility is based on the tenets of the social identity and categorization theories (Tajfel, 1974; Tajfel & Turner, 1979), within which one of the fundamental

principles is group membership (i.e., “in-group” and “out-group”). These theories present that discriminatory treatment might emerge against outsiders (Hogg & Turner, 1985).

Whether of an implicit or explicit nature, prejudices and stereotypes formed towards underrepresented groups, in-group favoritism, and social dominance (Sidanius & Pratto, 2001; Hogg & Turner, 1985), could all lead individuals within the majority group to engage in inconspicuous forms of discrimination in the form of incivility and rationalize this behavior as unrelated to group characteristics (Cortina, 2008). Indeed, studies found that even if most people would like to think of themselves as upstanding moral citizens, many still hold stereotypes against women and racial minorities that tend to be negative (e.g., incompetent, unfriendly, Cuddy et al., 2008). These negative biases, in turn, influence social categorization processes (i.e., placing people into social categories based on relevant characteristics such as race and sex, Dovidio et al., 2001) that are likely to result in negative attributions made to these groups, translating into increased negative interpersonal behaviors (Cortina, 2008).

Moreover, the selective incivility theory poses that group members can use these rude and mundane acts in positions of power to exclude and devalue marginalized people (Cortina, 2008). Social dominance theory states that existing social hierarchy systems do advantage men and majority group members (e.g., Caucasian people in North America; Cortina, 2008) when they wish to access power and status (Pratto et al., 2006; Sidanius & Pratto, 2001). Thus, majority groups are motivated to preserve these privileges and

therefore engage in negative treatment of minority groups (Cortina, 2008). In support, a significant amount of research has been accumulated demonstrating how dynamics of power (based on gender, race, or hierarchic position, among others) can forge racial minorities and women's incivility experiences at work and how having less social power creates a higher risk for them of being on the receiving end of incivility (for reviews of existing literature see, Cortina et al., 2017; Kabat-Farr et al., 2020).

In addition, the theory of tokenism (Kanter, 1977) proposes that employees who are tokens in their workgroup (i.e., a minority based on a salient social identity or characteristic) experience heightened visibility, salience, and increased prejudices and stereotyping. As both sex and race are presented among the most salient and visible social stereotyping categories within work organizations (Eagly & Karau, 2002; Gonzalez & DeNisi, 2009), women and racial minorities might be more likely to experience differential treatments, especially when they have to navigate in a traditionally male-dominated domain (Heilman & Okimoto, 2007). For example, several studies have shown that women experienced a higher level of incivility in male-dominated professions (e.g., Cortina et al., 2001, 2002, 2013; Miner et al., 2014; Oyet et al., 2019; Richman et al., 1999; Sumpter, 2019). Sex and race are presented as surface-level characteristics, which are overt and biological differences, typically reflected in physical features (Harrison et al., 1998). Such unchangeable, seeable, and measurable characteristics, combined with an increase in visibility due to tokenism, is likely to translate into heightened stereotype activation, exaggerated perceptions of differences between in-groups and out-groups, and

motivate influential and majority group members to reassert existing status hierarchies and reinforce group boundaries (Buchanan & Settles, 2019).

By taking these perspectives into consideration and following the theory of selective incivility (Cortina, 2008), we offer the following hypotheses that suggest that both racial- and gendered-based patterns of incivility will also emerge in the Canadian context:

- *Hypothesis 1a*: Women will be more likely than men to report experiencing uncivil behaviors from co-workers and direct supervisor.
- *Hypothesis 1b*: Women will be more likely than men to report experiencing a higher level of psychological distress, and this will be partially explained by the incivility they experience from co-workers and direct supervisor.
- *Hypothesis 2a*: Racial minority employees will be more likely than employees not identifying as a racial minority to experience uncivil behaviors from co-workers and direct supervisor.
- *Hypothesis 2b*: Racial minority employees will be more likely than employees not identifying as a racial minority to report experiencing a higher level of psychological distress, and this will be partially explained by the incivility they experience from co-workers and direct supervisor.

#### **An extension of the theory of selective incivility: the situation of physical disability**

Faced with significant concerns related to sexism and racism, found in the studies she conducted with several North American organizations, Cortina (2008) initially developed

the theory of selective incivility regarding sex and race (Cortina et al., 2013). However, Cortina also acknowledges that similar arguments can be made regarding other identity characteristics (e.g., sexual orientation, age, and disability status), which are at the heart of prejudices and stereotypes in organizations. Thus, the last decade of research on selective incivility has supported the extension of the theory, highlighting the experiences of employees with various stigmatized social identities in different contexts (e.g., age, LGBTQ+ community). Surprisingly, no particular attention has been paid to the uncivil experiences of employees with physical disabilities (Kabat-Farr et al., 2020). According to possible extensions of the theory of selective incivility, we consider physical disability-based incivility as uncivil behavior directed disproportionately towards employees with physical disabilities.

Physical disability includes a variety of physical impairments (e.g., hearing, vision, mobility, flexibility, dexterity, pain, and developmental disabilities, among others) that lead to difficulties in functioning (i.e., activity limitations or restrictions on participation; World Health Organization, 2011). Research indicates that multiple factors, including false stereotypes, negative biases, anxiety, and resentment (for a review of the literature, see: Colella & Stone, 2005; Stone & Colella, 1996), influence how employees are discriminated against because of their physical disability. One example of such influence is the perception that employees with physical disabilities negatively influence their colleagues' performance by increasing their workload (Colella & Stone, 2005). In addition, accommodations granted to employees with physical disabilities can be

perceived as a violation of the rules of distributive and/or procedural justice (Colella, 2001). Colleagues may also act paternalistically with employees with physical disabilities (i.e., in the same way they interact with a child; Jones et al., 1984), showing their superior status in the social and organizational hierarchy (Fox & Giles, 1996). Researchers have also found that employees with physical disabilities receive more negative performance reviews from co-workers (Colella et al., 1998) and supervisors (Lyubykh et al., 2020).

The biases surrounding employees with physical disabilities are complex, and their colleagues can internalize both positive and negative views (Colella & Stone, 2005). However, studies point out that negative attitudes towards employees with physical disabilities are more widespread in organizations (Deal, 2007; Jones et al., 2017). Negative attitudes and beliefs about employees with physical disabilities are concerning, given the growing prevalence of these employees in the Canadian workforce (15% of working-age Canadians live with a disability; Cloutier et al., 2018). Since the Canadian Charter of Rights and Freedoms, as well as several provincial regulations (e.g., the Ontario Human Rights Code) openly prohibit discrimination against persons with physical disabilities, we believe that negative attitudes towards employees with physical disabilities could manifest themselves in acts of a more subtle nature, such as incivility.

- *Hypothesis 3a*: Employees with physical disabilities will be more likely than employees not presenting physical disabilities to experience uncivil behaviors from co-workers and direct supervisor.

- *Hypothesis 3b*: Employees with physical disabilities will be more likely than employees not presenting physical disabilities to report experiencing a higher level of psychological distress, and this will be partially explained by the incivility they experience from co-workers and direct supervisor.

## **Methods**

### **Participants and procedure**

Employees from a large Canadian public sector organization were asked to participate in a confidential organizational survey during work hours. This organizational survey was conducted to evaluate employees' well-being within the organization. Employees completed the survey online, and one of the offices in charge of employee mental health compiled the data anonymously. The organization shared the anonymized survey data with the second author. In total, 6706 employees and managers completed a self-report measure of workplace incivility as well as a measure of psychological distress. Of this sample, 2241 were men (33.4%), 4075 were women (60.8%), 12 chose "other gender" (.2%) and 378 (5.6%) did not wish to reply. Of these, 4858 (71%) were employees, 1642 supervisors (24%), and 206 did not wish to answer (5%). As for the other sociodemographic questions, 414 women and 249 men (9.9%) indicated that they were a part of a racial minority group, and 162 women and 98 men (3.9%) reported presenting a physical disability. For job tenure, 26% of respondents indicated being in the organization for less than one year, 29% from 1 to 3 years, 36% for more than three years, and 9% did not wish to answer. Age varied from 18 to 65 years old (mean = 43.95, SD = X).

## Measures

### *Demographics*

Participants self-reported their sex, which we coded 0 (male) or 1 (female). If they identified as part of a racial minority group, we coded 0 (not identifying as a racial minority) or 1 (identifying as a racial minority), and if they presented a physical disability, we coded 0 (not presenting a physical disability) or 1 (presenting a physical disability).

### *Workplace incivility*

To measure workplace incivility, we used the items from the interpersonal justice and incivility subscale of the *Justice Measure* (Colquitt, 2001): 1- “Treat you in a polite manner” (reversed); 2- “Treat you with dignity and respect” (items two and three combined from the original survey; reversed); “Make inappropriate remarks or comments.” The organization selected this scale for its perfect fit with its definition of incivility in the workplace. Indeed, context is essential to consider to recognize and interpret the different forms of mistreatment (Hershcovis et al., 2020). Furthermore, incivility is positively related to perceptions of injustice (Cortina et al., 2017), making this subscale suitable to measure the concept. Participants were first asked, “Please indicate the extent to which your *co-workers*” then participants were asked the same question but for their “*immediate supervisor*”. A Likert-type scale was used with the following answer options: 1- *To a very small extent*; 2- *To a small extent*; 3- *Somewhat*; 4- *To a large extent*; 5- *To a very large extent*. A total score was calculated by adding responses to the three questions for their co-workers and the three questions concerning their direct supervisor.



The Cronbach alpha for co-worker and supervisor incivility respectively were: .72 and .75 the Mean Inter-Item Correlations were: .52 and .55.

### ***Psychological distress***

To measure employee psychological distress, the organizational survey used three questions from the screening measure of psychological distress developed by Kessler and colleagues (K6; 2002). The measure is based on a 5-point Likert-type scale with the following options: 1- *Never*, 2- *Rarely*, 3- *Sometimes*, 4- *Often*, 5- *Always*. This instrument shows good psychometric properties for screening for psychological distress among the general population (see Furukawa et al., 2003; Kessler et al., 2003). Participants were asked to answer the following questions regarding their experience at work in the last four weeks: “Feel so depressed that nothing could cheer you up?”; “Feel that everything was an effort?” and “Feel worthless?”. The Cronbach alpha for the three items used in our sample was .86, and the Mean Inter-Item Correlation was .68.

### **Analytic strategies**

As for the parallel mediation model with two mediating variables, we tested using Hayes’ PROCESS macro, using a bootstrapping method with corrected confidence estimates (MacKinnon et al., 2004; Preacher & Hayes, 2004). In the present study, the 95% confidence interval for the indirect effect was obtained with a bootstrap sampling of 5000 (Preacher & Hayes, 2008).

## Results

### Preliminary analyses

#### *Intercorrelations*

Correlations were calculated between measures of incivility by co-workers, incivility perpetrated by direct supervisors, and the measure of psychological distress. Table 1 provides the correlations among the study variables. Results from the correlations showed that incivility from co-workers ( $r = .35, p < .01$ ) and direct supervisors ( $r = .31, p < .01$ ) are associated with increased employee psychological distress. Results also showed that being a racial minority is associated with more incivility from co-workers ( $r = .05, p < .01$ ) and direct supervisors ( $r = .05, p < .01$ ) and that living with a physical disability ( $r = .07, p < .01$ ) or being a woman ( $r = .03, p < .05$ ) is related to increased psychological distress for employees. Furthermore, there is a strong positive association between reports of co-workers' incivility and reports of supervisor incivility ( $r = .51, p < .05$ ), suggesting that incivility may be a part of the organizational culture.

#### *Harman's Single-Factor test*

To test for common method variance (CMV; Podsakoff et al., 2003), we proceeded to Harman's Single-Factor test. A Harman one-factor analysis is a post hoc statistical procedure to scan whether a single factor is accountable for variance in the data (Chang et al., 2010). While this method can not help control or correct the problem of common method variance, it can provide information regarding its absence or presence (Tehseen et al., 2017). The generated output (see Table 2) revealed that the first unrotated factor captured only 36% of the variance in data.

**Table 1**

*Descriptive statistics, mean, standard deviation and correlations among racial minorities, disability status, gender, incivility from supervisor, incivility from co-workers, and psychological distress*

	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Racial Minorities	.10	.30	1					
2. Disability Status	.04	.19	.018	1				
3. Gender	.65	.48	.015	.010	1			
4. Incivility Supervisor	13.25	2.39	.050**	.022	-.017	1		
5. Incivility Co-workers	13.06	2.06	.051**	.020	-.016	.506*	1	
6. Psychological Distress	6.20	2.89	.020	.071**	.030*	.311**	.349**	1

*Note.* N = 6706. \* $p < .05$  \*\* $p < .01$ .

**Table 2***Harman's Single-Factor test – Extraction Method: Principal Axing Factoring*

Component		Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
Factor	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative%
1	3.822	42.464	42.464	3.270	36.338	36.338
2	1.605	17.830	60.294			
3	1.377	15.295	75.588			
4	.825	9.171	84.759			
5	.601	6.678	91.437			
6	.386	4.287	95.724			
7	.239	2.660	98.384			
8	.095	1.051	99.435			
9	.051	.565	100			

Thus, no single factor emerged, and the first factor did not capture most of the variance (i.e., less than 50%), suggesting that common method variance does not appear to be an issue in the present study. Additional proactive strategies taken by the authors to control for CMV during data collection are discussed in the limits of the present study.

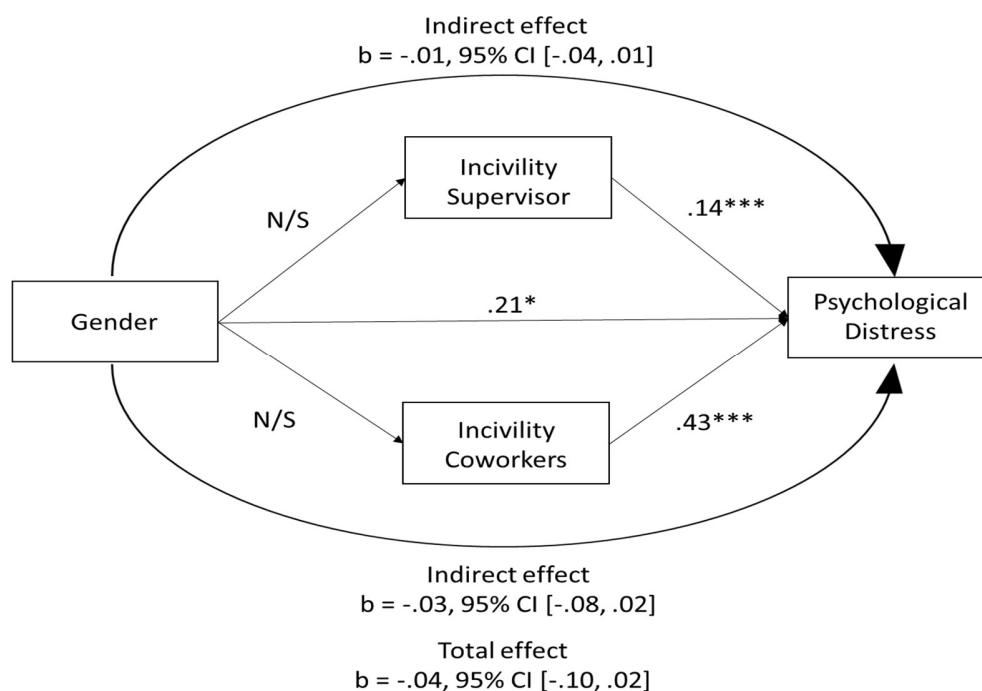
### **Hypothesis testing**

#### ***Model 1: Gender***

Figure 1 presents the results of a test of the indirect effect of gender on psychological distress through coworkers and supervisor incivility. Gender was not significantly associated with coworkers (unstandardized  $b = -.07$ ,  $p = .23$ ) and supervisor ( $b = -.09$ ,  $p = .27$ ) incivility, not supporting Hypothesis 1a. However, gender (unstandardized  $b = .21$ ,  $p = .05$ ), coworker incivility (unstandardized  $b = .43$ ,  $p = .000$ ), and supervisor incivility (unstandardized  $b = -.14$ ,  $p = .000$ ) were all positively associated with psychological distress. The indirect effect of gender on psychological distress was not mediated by coworkers ( $b = -.03$ , 95% CI [-.08, .02]) and supervisor ( $b = -.01$ , 95% CI [-.04, .01]) incivility, suggesting that there were no significant indirect effects (no support found for gender for Hypothesis 1b).

**Figure 1**

*Indirect Effect of Gender on Psychological Distress Through Co-workers Incivility and Supervisor Incivility*



Note. \* $p < .05$  \*\*\*  $p < .001$ . NS = Nonsignificant.

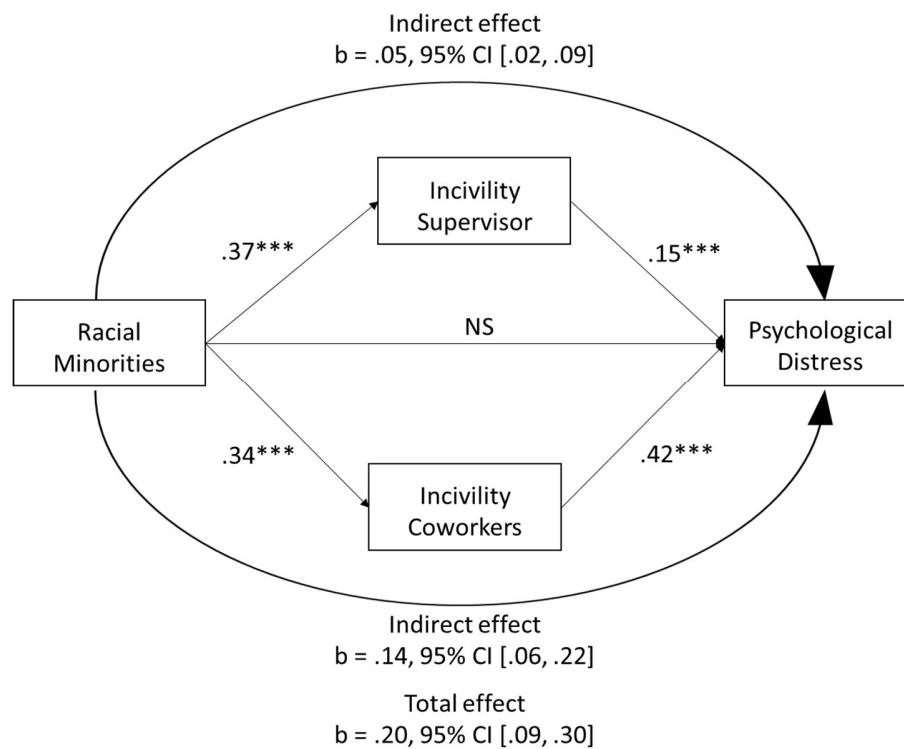
### ***Model 2: Racial Minorities***

Figure 2 presents the results of a test of the indirect effect of racial minorities on psychological distress through coworkers and supervisor incivility. Being a racial minority was positively associated with coworkers (unstandardized  $b = .34$ ,  $p < .001$ ) and supervisor ( $b = .37$ ,  $p = .01$ ) incivility, supporting Hypothesis 2a. Furthermore, coworkers' incivility (unstandardized  $b = .42$ ,  $p < .001$ ), and supervisor's incivility (unstandardized  $b = .15$ ,  $p < .001$ ) were both associated with psychological distress, while being a racial minority was not ( $b = .04$ ,  $p = .76$ ). The indirect effect of being a minority

on psychological distress was mediated by both coworker incivility ( $b = .14$ , 95% CI [.06, .22]) and supervisor incivility ( $b = .06$ , 95% CI [.02, .09]), suggesting that there were indirect effects, supporting Hypothesis 2b.

**Figure 2**

*Indirect Effect of Racial Minority on Psychological Distress Through Co-workers Incivility and Supervisor Incivility*



Note.  $*** p < .001$ . NS = Nonsignificant.

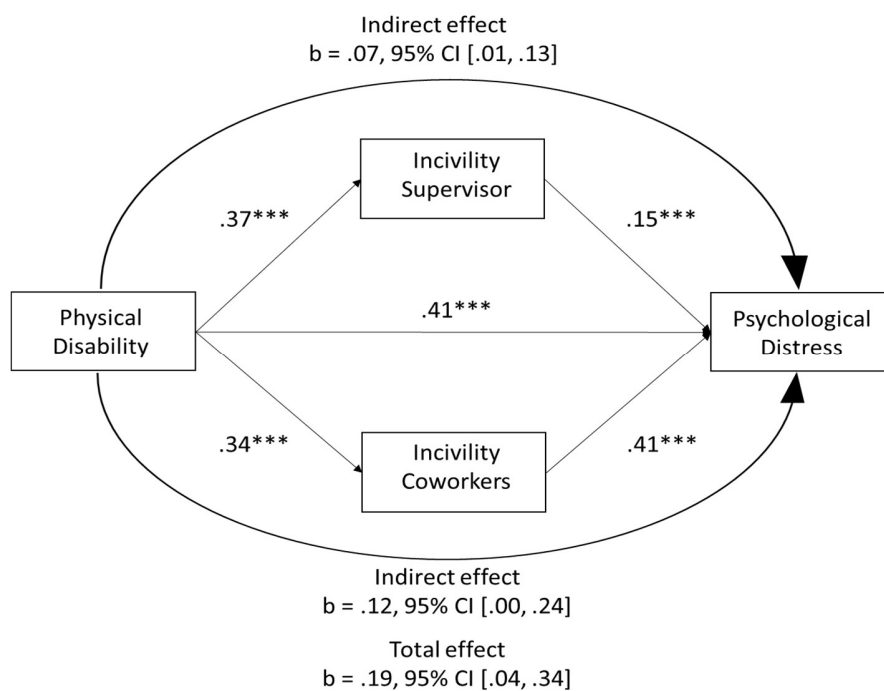
### ***Model 3: Physical Disability***

Figure 3 presents the results of a test of the indirect effect of physical disability on psychological distress through co-workers and supervisor incivility. Physical disability

was positively associated with coworkers's incivility (unstandardized  $b = .28, p < .05$ ) and supervisor's incivility ( $b = .48, p < .01$ ) incivility, supporting Hypothesis 3a. Furthermore, having a physical disability ( $b = .93, p < .001$ ), coworker incivility ( $b = .41, p < .001$ ), and supervisor incivility ( $b = .42, p < .001$ ) were all significantly and positively associated with psychological distress. The indirect effect of physical disability on psychological distress was significant for both co-worker incivility ( $b = .12, 95\% \text{ CI } [.00, .24]$ ) and supervisor ( $b = .07, 95\% \text{ CI } [.01, .13]$ ) incivility, suggesting that there were mediations, supporting Hypothesis 3b.

**Figure 3**

*Indirect Effect of Physical Disability on Psychological Distress Through Co-workers Incivility and Supervisor Incivility*



Note.  $*** p < .001$ .



## Discussion

The last decades of research have extensively documented the adverse effects that uncivil behavior can cause on employees and organizations (for recent reviews and meta-analyses of the literature, see: Han et al., 2022; Park & Martinez, 2022; Schilpzand et al., 2016; Yao et al., 2022). However, our knowledge is still relatively limited when it comes to understanding the role that employee identities play in their experience of incivility and the associated consequences (Kabat-Farr et al., 2020). Our study among the first to test a model focusing on selective incivility while also distinguishing the impact of the sources (i.e., co-workers and direct supervisors) of incivility on employees' psychological distress. Our results show that racial minorities and employees with physical disabilities are particularly at risk of being subjected to uncivil treatment, which significantly impacts their level of psychological distress. The main contribution of our study to the literature on workplace incivility is to be the first to focus on the uncivil experiences of employees with physical disabilities. Moreover, found that incivility on the part of co-workers appears to have a more significant impact on victims' level of psychological distress compared to incivility from direct supervisors. Perhaps this might be explained by the fact that employees usually have one direct supervisor and many co-coworkers; therefore, when employees have to navigate a toxic culture or work climate, they have more frequent contact with co-workers than with their supervisor. Collectively, these findings underscore that incivility is not only a way of being, or a lack of interpersonal skills, but that it can take the form of a modern manifestation of discrimination, which can become a hindrance to efforts related to diversity and inclusion.

Taken together, our results partially support the selective incivility theory (Cortina, 2008). Indeed, we found that employees from racial minorities (H2a) as well as employees with physical disabilities (H3a) are at greater risk of experiencing incivility than Caucasians and non-physically disabled employees, respectively. These findings support the possibility that some disrespectful behaviors might represent a discrete manifestation of racial discrimination as proposed by previous research in organizational (e.g., Cortina et al., 2013) and social psychology (e.g., Sue et al., 2007). In addition, the present results support the possibility that some disrespectful behaviors represent a discrete form of discrimination based on a person's physical disability. This finding is consistent with previous research on disability, stating that discrimination against disabled employees is becoming increasingly insidious (Deal, 2007). Our findings concerning physical disabilities contribute to both social and organizational psychology. First, we extend the literature on workplace mistreatment by incorporating issues related to physical disabilities. To date, very few studies have investigated how interpersonal mistreatment might reflect bias against members of marginalized groups (Cortina et al., 2017). A second contribution is to focus on discriminant actions directed at marginalized employees. Indeed, most studies addressing discrimination in social psychology have focused on addressing questions related to cognition and emotion when studying discrimination processes but have mainly neglected actions (Fiske, 2000).

In contrast, our results also showed that women do not receive more uncivil treatment than men (no support for H1a). Although gender is considered to be one of the most visible

categories of social stereotypes within organizations (Eagly & Karau, 2002), a recent meta-analysis conducted by McCord and colleagues (2018) shows that the size of the effect of incivility according to gender varies greatly from study to study. Despite the fact that the results are statistically significant, it demonstrates that the effect is weak ( $\delta = .06$ ; McCord et al., 2018). These disparate results may suggest that incivility does not work consistently against women, highlighting the importance of further research to determine the specific conditions that favor the emergence of uncivil behaviors directed at them (e.g., women who work in a predominantly male environment are more at risk of experiencing forms of gender-based interpersonal mistreatment; Kabat-Farr & Cortina, 2014).

In line with previous research (Han et al., 2022), our results indicate that experiencing incivility at work is positively related to employees' psychological distress. While our results show that being an employee from racial minorities does not necessarily predict a higher general level of psychological distress, experiencing uncivil treatment from co-workers and direct supervisors significantly impacts their level of psychological distress (H2b). For employees with a physical disability, our results also indicate that presenting a physical disability predicts more uncivil behavior on the part of both co-workers and supervisors and that this dynamic affects their level of psychological distress (H3b). However, although women from our sample presented a higher level of psychological distress than men, the uncivil treatment from co-workers and direct supervisors did not partially explain the negative relationship (contrary to H1b).

Particularly concerning are the results indicating that employees with physical disabilities have a higher general level of psychological distress. These findings are consistent with research on physical disability, where it has been found that people with physical disabilities experience as much as three times the number of depressive symptoms compared to the general population (Brown, 2014). Moreover, the relationships in the present study might have been strengthened since our sample included a larger number of women (i.e., 162) than men (i.e., 98). Indeed, research has found that women with physical disabilities are particularly prone to experience symptoms of psychological distress (i.e., estimated to be as much as 13 times more likely to experience clinical-significant levels of depressive symptoms than women among the general population; Hughes et al., 2001; Nosek & Hughes, 2003). These findings are alarming, showing that employees with a disability might be particularly vulnerable to uncivil behavior and that this might increase their level of psychological distress, which is already higher than that of other employees who do not present a physical disability. Nevertheless, this observation leads us to question the importance of obtaining a more nuanced understanding of the exact nature of the incivility experiences of employees with physical disabilities, as well as examining other factors related to the context that could signal to them that they have no place in the team or the organization.

Finally, by distinguishing the sources of incivility, we found that uncivil behaviors on the part of the direct supervisors are less impactful than the ones of co-workers in relation to employees' level of psychological distress. Our results are consistent with a

recent meta-analysis conducted by Dhanani and colleagues (2018), which demonstrates that uncivil behaviors from co-workers exert a more significant influence on the health and well-being of employees. Indeed, when uncivil behaviors are perpetrated by several co-workers simultaneously, and that one's differences are perceived as being the cause of it, it might reflect symptoms of larger cultural and organizational factors, and diverse members can take that as a cue that they are not respected or valued (Buchanan & Settles, 2019). As a result, organizations can take strategies to act against incivility among their rank. Some strategies will be discussed in the next section of the present paper.

In sum, the results of our study respond to recent calls from the experts in the literature (Cortina et al., 2017; Kabat-Farr et al., 2020) who raised the need for continued research efforts in connection with the experience of incivility for certain groups of marginalized employees in the workplace. Among other things, the results demonstrate the need to consider the context and its demographics (e.g., group composition) to better understand the experiences of marginalized employees.

### **Practical implications for organizations**

The findings of this study raise clear implications for both individuals and organizations. First, leaders and managers seeking to address workplace incivility should also be aware of its potential role as a modern form of discrimination. In this sense, results show that employees from visible minorities and those with physical disabilities are at greater risk of being the target of uncivil behavior. Although organizations are

increasingly adopting policies and practices that seek to increase diversity and inclusion, most have limited their efforts to eliminating explicit forms of discrimination (Hayes et al., 2020). Since little, if any, legal attention is directed to subtle, unobtrusive, and ongoing forms of abuse that aim to diminish, deter, and discriminate against those with a stigmatized identity (Kabat-Farr et al., 2020), it is essential for organizations to develop proactive strategies to effectively address patterns that may emerge against these employees.

Second, the present study shows that, contrary to what is mainly advanced in the literature, uncivil behaviors on the part of co-workers have a more negative impact on the level of psychological distress of victims. When employees begin to behave in an uncivil way in the workplace, it is essential for the manager to address the problematic behaviors quickly, fairly, and systematically, since such behaviors seem to spread rapidly among members of an organization (Foulk et al., 2016) and result in consequences that are devastating both personally and professionally (Han et al., 2022). Considering that incivility can also take the form of modern discrimination, it is essential to question the strategies that could be adapted according to the identity of the victim. In order to address these situations, organizations and practitioners would do well to draw inspiration from what is done in the literature on interpersonal mistreatment such as microaggressions (e.g., Sue et al., 2019). As incivility is a subtle and ambiguous form of interpersonal mistreatment that can sometimes be unintentional or even an implicit manifestation of

impartiality towards marginalized employees (Cortina, 2008), all new and current employees should be educated and trained in expected interpersonal behavior.

Third, several researchers have demonstrated the influence that leadership can have on the control or the emergence of incivility between members of an organization. For example, a permissive leadership style makes incivility acceptable to employees, since the behaviors are tolerated in the work environment without being addressed (Baruch & Jenkins, 2007). Along the same lines, a passive leadership style contributes significantly to the spread of uncivil behaviors (Harold & Holtz, 2015). A recent study shows that leadership behaviors that are not in line with the standards or ethics in place affect the ability of employees to perform the various tasks assigned to them (Kabat-Farr et al., 2019). On the contrary, a recent study by Walsh and his colleagues (2018) has shown that a charismatic or ethical leadership style positively influences the perception of mutual respect between team members. Lee and Jensen (2014) show that a leader who adopts a constructive leadership style can help reduce incivility at work because of their positive impact on the perception of fairness. Other research has shown that a transformational leadership style reduces the emergence and occurrence of uncivil behaviors among employees (Bureau et al., 2017; Kaiser, 2017).

### **Limitations**

Although our study was conducted among a sample that includes several thousand employees of a large public organization, the results that we put forward still have limits.

A first major limitation would be that a cross-sectional design makes it difficult to establish causal or temporal relationships between variables. Indeed, because lower-intensity interpersonal mistreatment such as incivility is often trivialized and misunderstood by employees, it can be difficult to quantify their daily experiences in terms of observed behaviors. It would be interesting for future studies to address the relationships between selective incivility and psychological distress through a longitudinal design to better understand their dynamics from a temporal perspective. A recent meta-analysis reports that generalized incivility has a more significant impact on the health and well-being of employees over the long term than other forms of interpersonal mistreatment of greater intensity (Yao et al., 2022). Considering that employees who present marginalized identity characteristics are at greater risk of being subjected to uncivil treatment in the organization (Kabat-Farr et al., 2020), we have good reason to believe that the impact of incivility would be just as, if not more destructive to an organization and its employees in the long term than any other form of interpersonal mistreatment (e.g., harassment).

A second limitation would be that although the nature of the concept of incivility makes the use of self-reported questionnaires for data collection appropriate (Chan, 2009), the question of whether our results might be influenced by method variance could still be raised (Podsakoff et al., 2012). To minimize these effects as much as possible, several methodological strategies were adopted. For example, in addition to conducting a Harman's test for common method variance, we introduced the psychological distress



variable and the independent variables in different questionnaire sections. This design makes it possible to create a “psychological separation” at the level of the variables and is recommended to reduce the common variance effect (Podsakoff et al., 2003). Moreover, we assured participants that their questionnaires and responses would be anonymized. Nevertheless, future studies could replicate and strengthen current findings by using multiple data sources or by creating temporal separation.

A third limitation would be related to the scales used in the present study. To measure employees' levels of psychological distress, we used three items from *Kessler's Psychological Distress Scale* (K6; Kessler et al., 2002). While we initially intended to use the six items, the organization participating in the study has limited the number of questions we could include in the questionnaire. Therefore, we selected items that were representative of what we wanted to measure (i.e., employees' experience of psychological distress). Alpha is frequently employed in assessing a scale's internal consistency but is influenced by scale length. More importantly, alpha is not a measure of item homogeneity or unidimensionality (Schmitt, 1996). Treating single-scale scores as unidimensional when they are likely multidimensional is a notable problem in psychological research (Smith et al., 2009). Based on a discussion of mean inter-item correlations (MICs) in Simms and Watson (2007), MIC values should generally be .20 or higher. For the three-item version of the instrument, the Cronbach alpha of our sample was .86, and the Mean Inter-Item Correlation was .68. Both are well above the suggested values, indicating good internal consistency.

To measure uncivil behaviors in the workplace, we used the incivility subscale of the Justice Measure (Colquitt, 2001), while many have used the *Workplace Incivility Scale* (Cortina et al., 2001), which is presented as being among the most valid measure to assess for uncivil behaviors in organizational settings. Researchers working on negative work behaviors support a need for methodological variety to avoid being confined by one simple operationalization (Hershcovis & Reich, 2013). They also assert that it is essential to consider the context to assess the presence of negative behaviors at work (Hershcovis et al., 2020). Indeed, interpersonal relationships and social context play an essential role in the emergence of negative work behaviors (Hershcovis & Reich, 2013) and shape individual perceptions of these experiences (Hershcovis et al., 2020). Since the social context is essential to consider in order to assess the presence of negative work behaviors, the method of data collection should, as much as possible, reflect the individuals involved and their habitual behaviors, as well as behaviors that deviate from the expected standard among members of the organization (Hershcovis et al., 2020). In this sense, we collaborated with the organization participating in our research project to select the measurement scale best suited to their context and expected norms of civility/incivility and have established that the incivility subscale of the Justice Measure (Colquitt, 2001) was the best option since it was short and the items addressed incivility directly.

Finally, another limitation of the present study is that identities were treated as binaries. This was the organization's choice. When interpreting the results of the present study, researchers should be aware that one identity might be restrictive to dress a

complete portrait of one's social experience. Indeed, the theory of intersectionality recognizes that unique lived experiences occur at the intersection of social identities (Reynoso, 2004). Nevertheless, we believe that our results highlight significant new information on the incivility experience of employees presenting physical disabilities and those from racial minorities.

### **Future research**

Some identity characteristics are not visible at first sight but will become so over time through social interactions and processes within the team (i.e., deep-level; Harrison et al., 1998). For example, some disabilities are not “visible”. Indeed, an employee might disclose to their peers that they have ADHD or a neurocognitive disorder in a conversation. An employee could also reveal that they are struggling with a mental health problem. Once detected, colleagues could use these “invisible disabilities” to establish distinctions between “in-group” and “out-group” members (Tajfel & Turner, 1986). Future studies would benefit from focusing on these characteristics that are not visible at first sight but can become, in the long run, an anchor point for selective incivility.

Furthermore, Intersectionality theory (Crenshaw, 1991) is the idea that marginalized individuals' social experiences have been influenced by power dynamics that are shaped by interdependent and mutual identities (e.g., gender, race, sexual orientation, disability). The theory presents that a single identity is not sufficient to understand how individuals experience negative social interactions on a daily basis (Reynoso, 2004). This theory could

explain why disparities persist in our workplaces (Cortina et al., 2013). Future studies should explore identity dynamics (e.g., being a woman with a disability or someone who identifies as trans) to better understand the incivility experienced by employees and thereby intervene in a much more effective way in the face of these disrespectful mechanisms.

### **Conclusion**

The objectives of this study were to shed light on the experiences of incivility for employees who present a marginalized identity characteristic and to measure the influence of the source of the uncivil behavior on their level of psychological distress. In sum, the results underline that employees from racial minorities and those with physical disabilities experience greater incivility at work and that uncivil behaviors on the part of colleagues exert a stronger influence on their level of psychological distress. This article argues that this uncivil treatment from co-workers and direct supervisors can represent a subtle and insidious form of discrimination, reflecting the need to pay attention to low-intensity behaviors that may seem trivial. Finally, our results stress that organizations need to be vigilant on questions of “generalized” incivility because it is perhaps not as random as one would like to believe.

## References

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Baruch, Y., & Jenkins, S. (2007). Swearing at work and permissive leadership culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 492-507. <https://doi.org/10.1108/01437730710780958>
- Brown, R. L. (2014). Psychological distress and the intersection of gender and physical disability: Considering gender and disability-related risk factors. *Sex Roles*, 71(1), 171-181. <https://doi.org/10.1007/s11199-014-0385-5>
- Buchanan, N. T., & Settles, I. H. (2019). Managing (in) visibility and hypervisibility in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 113(1), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.001>
- Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 87-105. <https://doi.org/10.1037/a0030987>
- Bureau, J. S., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Mageau, G. A. (2017). Transformational leadership and incivility: A multilevel and longitudinal test. *Journal of Interpersonal Violence*, 36(1-2), NP448-NP473. <https://doi.org/10.1177/0886260517734219>
- Chan, D. (2009). So why ask me? Are self-report data really that bad? Dans C. E. Lance & R. J. Vandenberg (Éds), *Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences* (pp. 309-336). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203867266-22>
- Chang, S. J., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.88>
- Cloutier, E., Grondin, C., & Lévesque, A. (2018). *Canadian survey on disability, 2017: Concepts and methods guide*. Statistics Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/catalogue/89-654-X2018001>
- Colella, A. (2001). Co-worker distributive fairness judgments of the workplace accommodation of employees with disabilities. *Academy of Management Review*, 26(1), 100-116. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011984>

- Colella, A., DeNisi, A. S., & Varma, A. (1998). The impact of ratee's disability on performance judgments and choice as partner: The role of disability-job fit stereotypes and interdependence of rewards. *Journal of Applied Psychology, 83*(1), 102-111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.102>
- Colella, A., & Stone, D. L. (2005). Workplace discrimination toward persons with disabilities: A call for some new research directions. In R. L. Dipboye & A. Colella (Eds), *Discrimination at work: The psychological and organizational bases*. Routledge (pp. 227-253). <https://doi.org/10.4324/9781410611567-18>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review, 33*(1), 55-75. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097>
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management, 39*(6), 1579-1605. <https://doi.org/10.1177/0149206311418835>
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, K. (2017). Researching rudeness: The past, present, and future of the science of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 299-313. <https://doi.org/10.1037/ocp0000089>
- Cortina, L. M., Lonsway, K. A., Magley, V. J., Freeman, L. V., Collinsworth, L. L., Hunter, M., & Fitzgerald, L. F. (2002). What's gender got to do with it? Incivility in the federal courts. *Law & Social Inquiry, 27*(2), 235-270. <https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2002.tb00804.x>
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(3), 272-288. <https://doi.org/10.1037/a0014934>
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review, 43*(6), 1241-1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>

- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40(1), 61-149. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(07\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(07)00002-0)
- Deal, M. (2007). Aversive disablism: Subtle prejudice toward disabled people. *Disability & Society*, 22(1), 93-107. <https://doi.org/10.1080/09687590601056667>
- Dhanani, L. Y., Beus, J. M., & Joseph, D. L. (2018). Workplace discrimination: A meta-analytic extension, critique, and future research agenda. *Personnel Psychology*, 71(2), 147-179. <https://doi.org/10.1111/peps.12254>
- Di Matteo, L. (2022). *Times have changed: public-sector employment on the rise in Canada, especially in Ontario*. <https://www.fraserinstitute.org/article/times-have-changed-public-sector-employment-on-the-rise-in-canada-especially-in-ontario>
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., & Bachman, B. A. (2001). Racial bias in organizations: The role of group processes in its causes and cures. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 415-444). Erlbaum, Inc. <https://doi.org/10.4324/9781315805986-25>
- Dovidio, J. F., Kawakami, K., & Gaertner, S. L. (2002). Implicit and explicit prejudice and interracial interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 62-68. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.1.62>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.109.3.573>
- Fiske, S. T. (2000). Stereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: Evolution, culture, mind, and brain. *European Journal of Social Psychology*, 30(3), 299-322. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-0992\(200005/06\)30:3<299::aid-ejsp2>3.0.co;2-f](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-0992(200005/06)30:3<299::aid-ejsp2>3.0.co;2-f)
- Fouk, T., Woolum, A., & Erez, A. (2016). Catching rudeness is like catching a cold: The contagion effects of low-intensity negative behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 50-67. <https://doi.org/10.1037/apl0000037>
- Fox, S. A., & Giles, H. (1996). Interability communication: Evaluating patronizing encounters. *Journal of Language and Social Psychology*, 15(3), 265-290. <https://doi.org/10.1177/0261927x960153004>

- Furukawa, T. A., Kessler, R. C., Slade, E. T., & Andrews, G. (2003). The performance of the K6 and K10 screening scales for psychological distress in the Australian National Survey of Mental Health and Well-Being. *Psychological Medicine, 33*(2), 357-362. <https://doi.org/10.1017/s0033291702006700>
- Geldart, S., Langlois, L., Shannon, H. S., Cortina, L. M., Griffith, L., & Haines, T. (2018). Workplace incivility, psychological distress, and the protective effect of co-worker support. *International Journal of Workplace Health Management, 11*(2), 96-110. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-07-2017-0051>
- Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R., & Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(3), 297-309. <https://doi.org/10.1037/a0032851>
- Gonzalez, J. A., & DeNisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior, 30*(1), 21-40. <https://doi.org/10.1002/job.498>
- Han, S., Harold, C. M., Oh, I., Kim, J. K., & Agolli, A. (2022). A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior, 43*(3), 497-523. <https://doi.org/10.1002/job.2568>
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior, 36*(1), 16-38. <https://doi.org/10.1002/job.1926>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal, 41*(1), 96-107. <https://doi.org/10.5465/256901>
- Hayes, T. L., Kaylor, L. E., & Oltman, K. A. (2020). Coffee and controversy: How applied psychology can revitalize sexual harassment and racial discrimination training. *Industrial and Organizational Psychology, 13*(2), 117-136. <https://doi.org/10.1017/iop.2019.84>
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 81-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.81>



- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519. <https://doi.org/10.1002/job.689>
- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24-44. <https://doi.org/10.1002/job.621>
- Hershcovis, M. S., Cortina, L. M., & Robinson, S. L. (2020). Social and situational dynamics surrounding workplace mistreatment: Context matters. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 699-705. <https://doi.org/10.1002/job.2479>
- Hershcovis, M. S., & Reich, T. C. (2013). Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S26-S42. <https://doi.org/10.1002/job.1886>
- Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15(1), 51-66. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420150105>
- Hughes, R., Swedlund, N., Petersen, N., & Nosek, M. (2001). Depression and women with spinal cord injury. *Topics in Spinal Cord Injury Rehabilitation*, 7(1), 16-24. <https://doi.org/10.1310/hpkx-d0pv-mnfv-n349>
- Jones, E. E., Farina, A., Hastorf, A. H., Markus, H., Miller, O. T., Scott, R. A., & de Sales-French, R. (1984). *Social stigma: The psychology of marked relationships*. Freeman.
- Jones, K. P., Arena, D. F., Nittrouer, C. L., Alonso, N. M., & Lindsey, A. P. (2017). Subtle discrimination in the workplace: A vicious cycle. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 51-76. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.91>
- Kabat-Farr, D., & Cortina, L. M. (2014). Sex-based harassment in employment: New insights into gender and context. *Law and Human Behavior*, 38(1), 58-72. <https://doi.org/10.1037/lhb0000045>
- Kabat-Farr, D., Cortina, L. M., & Marchiondo, L. A. (2018). The emotional aftermath of incivility: Anger, guilt, and the role of organizational commitment. *International Journal of Stress Management*, 25(2), 109-128. <https://doi.org/10.1037/str0000045>
- Kabat-Farr, D., & Labelle-Deraspe, R. (2022). Five ways to reduce rudeness in the remote workplace: Don't let incivility hide behind a keyboard. Dans *Virtual EI* (pp.109-129). Harvard Business Review Press.

- Kabat-Farr, D., Settles, I. H., & Cortina, L. M. (2020). Selective incivility: An insidious form of discrimination in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(3), 253-260. <https://doi.org/10.1108/edi-09-2019-0239>
- Kabat-Farr, D., Walsh, B. M., & McGonagle, A. K. (2019). Uncivil supervisors and perceived work ability: The joint moderating roles of job involvement and grit. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 971-985. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3604-5>
- Kaiser, J. A. (2017). The relationship between leadership style and nurse-to-nurse incivility: Turning the lens inward. *Journal of Nursing Management*, 25(2), 110-118. <https://doi.org/10.1111/jonm.12447>
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life. In P. P. Rieker & E. H. Carmen (Eds.), *The gender gap in psychotherapy* (pp. 53-78). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-4754-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-4754-5_5)
- Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S. L., Walters, E. E. & Zaslavsky, A. M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological Medicine*, 32(6), 959-976. <https://doi.org/10.1017/s0033291702006074>
- Kessler, R. C., Barker, P. R., Colpe, L. J., Epstein, J. F., Gfroerer, J. C., Hiripi, E., Howes, M. J., Normand, S.-L. T., Manderscheid, R. W., Walters, E. E., & Zaslavsky, A. M. (2003). Screening for serious mental illness in the general population. *Archives of General Psychiatry*, 60(2), 184-189. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.60.2.184>
- Lee, J., & Jensen, J. M. (2014). The effects of active constructive and passive corrective leadership on workplace incivility and the mediating role of fairness perceptions. *Group & Organization Management*, 39(4), 416-443. <https://doi.org/10.1177/1059601114543182>
- Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 483-496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.483>
- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95-111. <https://doi.org/10.1037/a0021726>
- Lyubikh, Z., Turner, N., Barling, J., Reich, T. C., & Batten, S. (2020). Employee disability disclosure and managerial prejudices in the return-to-work context. *Personnel Review*, 50(2), 770-788. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2019-0654>

- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*(1), 99-128. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4)
- McCord, M. A., Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., & Beus, J. M. (2018). A meta-analysis of sex and race differences in perceived workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology, 103*(2), 137-163. <https://doi.org/10.1037/apl0000250>
- Miner, K. N., Pesonen, A. D., Smittick, A. L., Seigel, M. L., & Clark, E. K. (2014). Does being a mom help or hurt? Workplace incivility as a function of motherhood status. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(1), 60-73. <https://doi.org/10.1037/a0034936>
- Nosek, M. A., & Hughes, R. B. (2003). Psychosocial issues of women with physical disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 46*(4), 224-233. <https://doi.org/10.1177/003435520304600403>
- Oyet, M. C., Arnold, K. A., & Dupré, K. E. (2019). Differences among women in response to workplace incivility: Perceived dissimilarity as a boundary condition. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 39*(3), 285-299. <https://doi.org/10.1108/edi-06-2018-0108>
- Park, L. S., & Martinez, L. R. (2022). An “I” for an “I”: A systematic review and meta-analysis of instigated and reciprocal incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 27*(1), 7-21. <https://doi.org/10.1037/ocp0000293>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Pratto, F., Sidanius, J., & Levin, S. (2006). Social dominance theory and the dynamics of intergroup relations: Taking stock and looking forward. *European Review of Social Psychology, 17*(1), 271-320. <https://doi.org/10.1080/10463280601055772>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*(4), 717-731. <https://doi.org/10.3758/bf03206553>

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/brm.40.3.879>
- Reynoso, J. (2004). Perspectives on intersections of race, ethnicity, gender, and other grounds: Latinas at the margins. *Harvard Latino Law Review, 7*(1), 63-73.
- Richman, J. A., Rospenda, K. M., Nawyn, S. J., Flaherty, J. A., Fendrich, M., Drum, M. L., & Johnson, T. P. (1999). Sexual harassment and generalized workplace abuse among university employees: Prevalence and mental health correlates. *American Journal of Public Health, 89*(3), 358-363. <https://doi.org/10.2105/ajph.89.3.358>
- Rosen, C. C., Koopman, J., Gabriel, A. S., & Johnson, R. E. (2016). Who strikes back? A daily investigation of when and why incivility begets incivility. *Journal of Applied Psychology, 101*(11), 1620-1634. <https://doi.org/10.1037/apl0000140>
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior, 37*(1), S57-S88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment, 8*(4), 350-353. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.8.4.350>
- Sidanius, J., & Pratto, F. (2001). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge University Press.
- Simms, L. J., & Watson, D. (2007). The construct validation approach to personality scale construction. In R. W. Robins, R. C. Fraley, & R. F. Krueger (Eds), *Handbook of research methods in personality psychology* (pp. 240-258). The Guilford Press.
- Smith, G. T., McCarthy, D. M., & Zapolski, T. C. (2009). On the value of homogeneous constructs for construct validation, theory testing, and the description of psychopathology. *Psychological Assessment, 21*(3), 272-284. <https://doi.org/10.1037/a0016699>
- Stone, D. L., & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review, 21*(2), 352-401. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060216>
- Sue, D. W., Alsaidi, S., Awad, M. N., Glaeser, E., Calle, C. Z., & Mendez, N. (2019). Dismantling racial microaggressions: Microintervention strategies for targets, White allies, and bystanders. *American Psychologist, 74*(1), 128-142. <https://doi.org/10.1037/amp0000296>

- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: implications for clinical practice. *American Psychologist*, 62(4), 271-286. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.4.271>
- Sumpter, D. M. (2019). Bro or Kook? The effect of dynamic member evaluation on incivility and resources in surf lineups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(3), 261-284. <https://doi.org/10.1108/edi-04-2018-0075>
- Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S., & Hunter, B. A. (1995). Sexism and racism: Old-fashioned and modern prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(2), 199-214. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.2.199>
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93. <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity Theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Nelson-Hall, Inc. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142-168. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>
- Treasury Board of Canada Secretariat. (2020). *2020 Public service employee survey*. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/innovation/public-service-employee-survey/2020.html>
- Walsh, B. M., Lee, J. J., Jensen, J. M., McGonagle, A. K., & Samnani, A. K. (2018). Positive leader behaviors and workplace incivility: The mediating role of perceived norms for respect. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 495-508. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9505-x>
- World Health Organization & World Bank. (2011). *Summary: World report on disability 2011*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/70670>
- Yao, J., Lim, S., Guo, C. Y., Ou, A. Y., & Ng, J. W. X. (2022). Experienced incivility in the workplace: A meta-analytical review of its construct validity and nomological network. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 193-220. <https://doi.org/10.1037/apl0000870>

Zou, C., Opasina, O., Borova, B., & Parkin, A. (2022). *Experiences of discrimination at work*. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2022/06/Experiences\\_of\\_Discrimination\\_at\\_Work.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2022/06/Experiences_of_Discrimination_at_Work.pdf)

## **Chapitre 2**

Exploring the impact of incivility on psychological distress: The unique lived experiences of women identifying as Indigenous and as part of the LGBTQ+ community

Exploring the impact of incivility on psychological distress: The unique lived experiences of women identifying as Indigenous and as part of the LGBTQ+ community

**\*Rémi Labelle-Deraspe, PhD Candidate**

Department of Psychology, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351 Boulevard des Forges, Trois-Rivières, Québec, G8Z 4M3, Canada. Email: [remi.labelle-](mailto:remi.labelle-deraspe@uqtr.ca)

[deraspe@uqtr.ca](mailto:deraspe@uqtr.ca)

**ORCID:** 0000-0002-0727-6726

**Cynthia Mathieu, PhD, Professor**

Department of Human Resources, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351 Boulevard des Forges, Trois-Rivières, Québec, G8Z 4M3, Canada. Email:

[cynthia.mathieu@uqtr.ca](mailto:cynthia.mathieu@uqtr.ca)

**ORCID:** 0000-0001-9514-2236

\* Corresponding author

**Acknowledgments:** The authors declare none.

**Competing interests:** The authors declare none.

**Funding:** This research did not receive any specific grant from the public, commercial, or not-for-profit funding agencies.



### Abstract

Organizations are increasingly facing complex issues related to diversity and inclusion. Although overt forms of discrimination might have declined significantly, researchers are now alarmed in the face of insidious forms of “modern” discrimination that are flying under organizational radars and in spite of policies and laws. While incivility has been broadly conceptualized and examined as “generalized” behaviors in organizations, less attention has been dedicated to the “selective” form it can take. The present study tested different aspects of Cortina's theory of *selective incivility* as a “modern” manifestation of discrimination within Canadian organizations. Also, it is the first article to have tested an extension of the theory regarding Indigenous identity. Survey data came from 6706 employees working in a large Canadian public organization who were asked to complete measures of psychological distress and incivility from co-workers and supervisors. According to analyses of parallel mediation, women were less likely to report uncivil treatment from co-workers and direct supervisors than men. Evidence of moderated mediation also emerged, with target gender and Indigenous identity interacting to predict uncivil experiences, such that Indigenous women reported worse treatment from direct supervisors, impacting their level of psychological distress. Consistent with previous research on gender and selective incivility, the present article underlines that incivility does not work consistently against women in organizations. These findings also highlight the importance of intersectionality when assessing identity-based mistreatment in Canadian organizations. This article concludes with future research directions.

*Keywords:* Selective Incivility; Modern Discrimination; Gender Issues; Psychological Distress; Supervisors Incivility; Co-workers Incivility.

### Résumé en français

Les organisations sont continuellement confrontées aux problèmes complexes liés à la diversité et à l'inclusion. Bien que les formes manifestes de discrimination aient diminué de manière significative, les chercheurs s'alarment désormais face aux formes insidieuses de discrimination « moderne » qui passent sous les radars des organisations, en dépit des politiques et des lois. Alors que l'incivilité a largement été conceptualisée et examinée en tant que comportement « généralisé », peu d'attention a été consacrée aux perceptions uniques que l'on peut avoir face à un tel comportement. La présente étude a testé différents aspects de la théorie de Cortina (2008) sur l'incivilité sélective en tant que manifestation « moderne » de discrimination au sein des organisations canadiennes. C'est également le premier article à avoir testé une extension de la théorie concernant l'identité autochtone. Les données de l'étude proviennent de 6706 employés d'une grande organisation publique canadienne, à qui l'on a demandé de remplir des mesures de détresse psychologique et d'incivilité de la part des collègues et des superviseurs. Selon les analyses de médiation parallèle, les femmes signalaient moins d'incivilités de la part de leurs collègues et de leurs superviseurs directs comparativement aux hommes. Des preuves de médiation modérée sont également apparues démontrant que le genre et l'identité autochtone interagissaient de façon à prédire les expériences d'incivilité. Ces résultats soulignent que les femmes autochtones sont particulièrement ciblées par les comportements incivils de leurs superviseurs directs, impactant leur niveau de détresse psychologique. Conformément aux recherches antérieures sur le genre et l'incivilité sélective, le présent article souligne que l'incivilité n'est pas systématiquement dirigée contre les femmes dans les organisations. Ces résultats mettent

en évidence l'importance de l'intersectionnalité lors de l'évaluation des comportements négatifs fondée sur l'identité dans les organisations canadiennes. Cet article se termine par des orientations de recherche futures.

## Introduction

Recent social movements such as #MeToo and #BlackLivesMatter were eye-opening: identity-based mistreatment remains pervasive in contemporary North American organizations. Although considerable efforts have been directed at developing procedures and practices that aim to increase diversity and inclusion (Chung et al., 2020), most organizations have restricted their efforts by relying on governmental laws and policies that seek to eradicate explicit forms of discriminatory behavior (Hayes et al., 2020). However, these formal regulations often leave unaddressed many subtle and covert behaviors that may be used by influential and majority group members to exclude and devalue marginalized individuals, reasserting existing status hierarchies and reinforcing group boundaries (Buchanan & Settles, 2019).

Modern forms of identity-based mistreatment can appear through subtle behavior such as *incivility*, which refers to rude, condescending, and ostracizing behaviors that violate workplace norms of respect, lacking references to identity status (e.g., being excluded from professional camaraderie or opportunities, or having your judgment unfairly questioned over a matter for which you are responsible; Andersson & Pearson, 1999; Cortina et al., 2017). Past research demonstrated that incivility might be experienced differently by members of an organization (e.g., women of color; Cortina et al., 2013; gender minorities; Welbourne et al., 2015), suggesting that employees with stigmatized identities or workgroup minorities are more inclined to be targeted by such

disrespectful behaviors, constituting an effective discriminatory mechanism in modern organizations (Cortina, 2008).

*Intersectionality* (Crenshaw, 1991) is the idea that individuals' everyday social experiences are influenced by power dynamics shaped by interrelated and mutual identities (e.g., race, class, gender, sexuality, nation, ability, ethnicity, and age; Collins & Bilge, 2020), and recognizes that unique lived experiences occur at the intersection of social identities (Reynoso, 2004). This theory proposes that one social identity is never enough to describe oneself and that being at the intersection of some of these identities comes with more privileges in terms of social status (e.g., Caucasian men in North America; Henrich et al., 2010), which may explain why disparities persist in North American organizations (Cortina et al., 2013). Intersectional perspectives have been essential in shedding light on the unique uncivil experiences of women (Kabat-Farr et al., 2020). As gender is considered among the most salient and visible social stereotyping categories within work organizations (Eagly & Karau, 2002), women might be at higher risk of experiencing incivility based on their doubly oppressed status in a traditionally male-dominated domain (Heilman & Okimoto, 2007).

Drawing on selective incivility theory and research (Cortina, 2008; Cortina et al., 2013) and the literature on intersectionality (Crenshaw, 1991), the present paper examines the role of target gender interaction with other marginalized identities in the experience and effects of incivility. Previous research on selective incivility mainly portrayed its

overall incidence and impacts on women in the United States (Kabat-Farr et al., 2020). However, research in the Canadian context is still scarce. This paper is among the first to take an intersectional perspective in exploring the incivility experiences of women in Canadian organizations (for an exception, see: Holmvall & Sobhani, 2019). Furthermore, this paper is the first to examine the incivility experiences of LGBTQ+ and indigenous women in Canadian organizations. A better and more precise understanding of modern manifestations of discrimination against women is essential. Indeed, while a recent report highlights the continuous growth of mundane forms of discrimination in Canadian organizations (Zou et al., 2022), research with regard to who is experiencing it is still restricted (Kabat-Farr et al., 2020), even if a large body of research reveals that incivility can lead to detrimental consequences in terms of psychological well-being (for a recent review, see Han et al., 2022).

## **Literature Review**

### **Incivility and Psychological Distress**

Despite its insidious nature, incivility can particularly damage employees' psychological well-being (i.e., overall positive psychological functioning; Ryff, 1995). Indeed, several studies have shown that exposure to incivility in the workplace is related to significant symptoms of psychological distress (i.e., a negative state of mind characterized by depressive symptoms and anxiety; Selye, 1976). A recent meta-analysis revealed that employees receiving such treatment are more vulnerable, cynical, and exhausted (Han et al., 2022). Indeed, uncivil exchanges can likewise trigger emotional

reactions (Cortina & Magley, 2009) that are unpleasant and irritating to employees (Porath & Pearson, 2012), such as guilt (Kabat-Farr et al., 2018) which impact their level of psychological well-being (Cortina et al., 2017; Han et al., 2022).

### **Selective incivility**

While incivility has been broadly conceptualized and examined as “generalized” behaviors in organizations, less attention has been dedicated to the “selective” form it can take. Cortina's (2008) theory of selective incivility challenges current knowledge by suggesting that individuals' backgrounds and personal characteristics can shape incivility experiences.

Cortina (2008) suggests that selective incivility (i.e., incivility targeted disproportionately towards non-group members) results from a negative categorization that excludes and denigrates employees who do not share the same characteristics as the majority group members. The theory of selective incivility is based on the tenets of the social identity theory (Tajfel & Turner, 1986), within which one of the fundamental principles is group membership (i.e., “in-group” and “out-group”). The social identity theory suggests that discriminatory treatment might emerge against outsiders. Whether of an implicit or explicit nature, prejudices and stereotypes formed towards underrepresented groups (reinforced by surface-level characteristics), in-group favoritism, and social dominance could influence individuals within the majority group to engage in inconspicuous forms of discrimination in the form of incivility and rationalize this

behavior as unrelated to group characteristics and thus influence the organizational culture (Cortina, 2008).

Although overt forms of discrimination might appear to have decreased significantly due to an increase in laws protecting marginalized groups (Sue et al., 2007), the theory of selective incivility argues that insidious and mundane behaviors can act as an effective interpersonal mechanism in organizations for “in-group” members to maintain status, power, and privilege over stigmatized individuals and their reference groups (e.g., women in male-dominated organizations or black people in White dominated organizations; Kabat-Farr et al., 2020).

### **Women at Particular Risk of Incivility**

Recent research highlighted that the gender context of a workgroup influences the incivility experiences of women. The theory of tokenism (Kanter, 1977) presents that individuals that are tokens within their workgroup (i.e., a minority based on an evident personal characteristic) experience heightened visibility, salience, and increased prejudices and stereotyping. The same may not be accurate for token men. Indeed, stereotypes of men are consistent with characteristics viewed positively in organizations, such that they are dominant, competitive, and well-suited for leadership (Eagly & Sczesny, 2009). In support, recent research highlights that women in male-dominated groups are on the receiving end of more uncivil behaviors (e.g., Oyet et al., 2019; Sumpter, 2019).



Cortina and colleagues (2013) were the first to investigate women's incivility experiences by conducting surveys in U.S. municipal government organizations and found that women were the targets of disproportionate uncivil treatment compared to men. In one of their samples, which was gender diverse, they found that women reported significantly higher levels of incivility than men. In addition, using a large and diverse sample, the authors tested the intersection of race and gender. They found that African American women reported significantly higher rates of incivility than any other race by gender group (Cortina et al., 2013).

In support of the selective incivility theory and research (Cortina, 2008; Cortina et al., 2013), recent meta-analyses demonstrated that women are at greater risk of being targeted by uncivil treatment in organizations, particularly those at the intersection of multiple marginalized identities (McCord et al., 2018; Yao et al., 2022). However, according to these meta-analyses, the effect size of incivility regarding gender varies considerably from one study to another. These disparate results may suggest that incivility's dynamic is more complex than it might appear at first sight and does not work consistently against women.

### ***Instigator status influence on women***

Experts have recently turned their attention to how the status of incivility (i.e., co-workers, direct supervisors, or outsiders) influence the relationships between incivility and related outcomes (for a recent meta-analysis, see: Yao et al., 2022). However, knowledge regarding the influence of the source of incivility depending on individuals'

identities intersections (e.g., women from racial minorities or LGBTQ+ women) is still relatively unknown (Kabat-Farr et al., 2020).

Although some studies have highlighted the deleterious effects of direct supervisors-instigated incivility on employees (e.g., Jawahar & Schreurs, 2018; Kabat-Farr et al., 2019; Meier & Gross, 2015), a recent meta-analysis showed that coworker-instigated incivility could have comparable adverse effects on victims (Dhanani et al., 2018). Among others, a recent meta-analysis demonstrated that co-workers and direct supervisors' uncivil behaviors might have similar impacts on employees' symptoms of psychological distress (i.e., negative affect, emotional exhaustion, stress, and depression, Han et al., 2022). Nevertheless, very few studies have investigated the impact of the source of uncivil behavior on employee psychological outcomes through the lenses of identity perspectives.

Interestingly, results highlighted by the meta-analysis conducted by Han and colleagues (2022) showed that the relationship between co-workers' incivility and instigated incivility was stronger than the relationship between direct supervisors' incivility and instigated incivility. Perhaps, even more preoccupying, are the results from a recent study showing that women experience greater incivility from co-workers and supervisors (for a review, see: Cortina et al., 2017). Indeed, several studies have shown that women experienced higher male-instigated incivility (e.g., Cortina et al., 2001, 2002, 2013; Miner et al., 2014). Cortina (2008) suggested that this pattern emerged in organizations because "men, as members of the dominant majority, may feel a sense of

threat, competition, and hostility toward these out-group members (i.e., women at work) who are 'encroaching' on their terrain” (p. 66). Interestingly, Cortina (2008) suggested that this pattern could also emerge against other marginalized out-group members (e.g., racial minorities; Cortina, 2008). In addition, recent research also demonstrated that women are at greater risk of experiencing female-instigated incivility (Gabriel et al., 2018). This might be explained by the fact that women must compete against one another for limited resources and positions within organizations (Sheppard & Aquino, 2017). In light of these recent findings, the present study will examine the differential impact of two of the most influential (i.e., daily interactions; Rosen et al., 2016) incivility sources on women's psychological distress to determine which have the greater influence: co-workers or direct supervisors.

### ***Women identifying as LGBTQ+ members***

Outside the focus on the intersection of race and gender, several social sciences researchers argued that workplace discrimination experienced by LGBTQ+ employees is also likely to emerge in a more subtle and covert nature in organizations (Ragins & Wiethoff, 2005; Sue, 2010; Waldo, 1999). Even if many organizations have adopted policies against discriminant behavior directed at LGBTQ+ employees (Cook & Glass, 2016), they seem to be still receiving such treatment (Jewell & Morrison, 2010). This might be explained by the fact that these organizational procedures have been developed for explicit forms of discrimination (e.g., promotion to a higher rank and dotation processes; Jones et al., 2016) but have not yet considered the negative attitudes that one

can hold implicitly against LGBTQ+ employees (Hebl et al., 2002). In support, recent findings showed that LGBTQ+ women experienced higher rates of incivility (Di Marco et al., 2018; Einarsdóttir et al., 2015; Zurbrügg & Miner, 2016). Research has already highlighted that LGBTQ+ women might experience a double disadvantage in organizations - or a “double-glazed glass ceiling” (Miles, 2008) - on account of both their gender and sexual orientation. This doubly oppressed status might exacerbate their experiences of incivility. Nevertheless, research on the uncivil experiences of LGBTQ+ women is still limited and has not yet been explored in the Canadian context. More research is needed to shed light on the multitude of patterns against which LGBTQ+ women could be confronted in modern organizations.

Regarding recent advancements in the literature (i.e., findings supporting that incivility may be a modern form of sexism conducive to discriminatory treatment against women in organizations), we expect LGBTQ+ women to experience more incivility, translating to worse outcomes. This leads us to expect the following findings from our sample:

- *Hypothesis 1a (direct and indirect effects)*: LGBTQ+ employees will receive more disrespectful treatment from co-workers and direct supervisors, and this will mediate the relationship between LGBTQ+ and psychological distress.
- *Hypothesis 1b (conditional effect)*: The indirect effect of being part of the LGBTQ+ community on psychological distress, via co-workers and direct supervisors’ incivility, should be moderated by gender, such that the strength of

the mediated relationship is stronger for women from the LGBTQ+ community than heterosexuals.

### ***Women identifying as an Indigenous***

Relatively uncharted territory, but of particular concern in the Canadian context, is how employees' social experiences at work are shaped by their Indigenous identity. A recent report by Statistics Canada showed that up to 44% of Indigenous people had experienced discrimination within the last five years, as well as 24% of Métis and 29% of Inuit (Cotter, 2022). Despite increasing awareness of the systemic treatment experienced by Indigenous people at the societal level, we believe that insufficient attention has been directed in research to their social experiences in organizational settings. In the present article, we use the term “Indigenous People” to refer to all First Nations, Métis, and Inuit. A recent survey conducted by the Diversity Institute of the Ted Rogers School of Management found that up to 40% of Indigenous within their sample have experienced discrimination at work because of their Indigenous identity (Zou et al., 2022). This survey's results highlight that Indigenous women experience higher rates of discrimination (36% of men vs. 45% of women; Zou et al., 2022).

Recent reports show that explicit biases and stereotypes against Indigenous people are widespread in Canada and have significantly increased over the last decade (Cotter, 2022). In support, recent research highlights that Indigenous people more often experienced subtle and insidious expressions of a sense of group superiority and racial

inequity justifications (Denis, 2020). Following the tenets of social identity theory (Tajfel & Turner, 1986), the Euro-Canadians would be represented as part of the “in-group”, while Indigenous people would be identified as part of the “out-group”. Although discriminatory behaviors might not always be driven to reinforce group boundaries, they are often experienced as a reminder of one's “place” in the settler-colonial order and a denial of one's dignity or self-worth as an Indigenous person (Denis, 2020). In addition, recent research shows that negative views towards Indigenous people are more widespread in organizations (e.g., hostility, paternalism; Denis, 2020). Negative stereotypes associated with Indigenous employees can include, among others, assumptions about the pervasiveness of alcohol and drug addiction, laziness, unemployment, and violence (Backhouse, 1999; de Leeuw et al., 2011; Denis, 2020).

Indigenous women frequently experience challenges that are not necessarily shared by non-Indigenous women nor by Indigenous men in organizations, such as being on continuous guard to experiences of bias (e.g., feeling the need to prepare for possible insults or avoid certain situations where they anticipate bias, Thorpe-Moscon & Ohm, 2021). A recent survey conducted by Catalyst found that Indigenous women (67%) report experiencing such feelings more frequently than Indigenous men (38%, Thorpe-Moscon & Ohm, 2021), reflecting the disproportionate discriminant treatment they were targets of daily (National Inquiry into Missing and Murdered Indigenous Women and Girls, 2019). Even from their younger age, Indigenous women's daily realities are embedded within a structure of an ongoing settler-colonial Canadian context (i.e., a context where people are

being physically eliminated or displaced, or in which one's cultural practices are erased, absorbed, assimilated or amalgamated on the broader population; Veracini, 2011) living under a constant fear of social and cultural death (Wildcat, 2015), and being targeted, harassed and criminalized by law enforcement (Dhillon, 2015).

The last decade of research on selective incivility has supported the extension of the theory, highlighting employees' experiences regarding the intersection of various stigmatized social identities with gender (e.g., racial minorities and leadership positions, among others). However, how the intersection of gender and Indigenous identities forge the uncivil experiences of women has not yet been explored (for a review of existing literature, see: Kabat-Farr et al., 2020). Unfortunately, some beliefs, attitudes, and behaviors toward Indigenous people remain heavily influenced by colonial biases and stereotypes embedded in a mentality of “us versus them” (Bourassa et al., 2004). Despite the Canadian Charter of Rights and Freedoms and several provincial regulations (e.g., the Ontario Human Rights Code) that openly prohibit discrimination against Indigenous, we believe that negative attitudes towards Indigenous employees could emerge in behaviors of a more subtle and insidious nature in organizational settings, such as incivility. According to possible extensions of the theory of selective incivility, we consider Indigenous-based incivility as uncivil behavior directed disproportionately towards Indigenous employees. Following existing research and recent reports regarding Indigenous identity, we also expect Indigenous women to experience more incivility,

translating to worse outcomes. This leads us to expect the following findings from our sample:

- *Hypothesis 2a (direct and indirect effects)*: Indigenous employees will receive more disrespectful treatment from co-workers and direct supervisors, and this will mediate the relationship between Indigenous and psychological distress.
- *Hypothesis 2b (conditional effect)*: The indirect effect of being an Indigenous on psychological distress, via co-workers and direct supervisors' incivility, should be moderated by gender (i.e., women), such that the strength of the mediated relationship is stronger for Indigenous women than Caucasian women.

## **Methods**

### **Participants and Procedure**

A large Canadian public organization participated in this research project. Employees were asked to participate in a confidential online organizational survey during work hours. One of the offices in charge of employee mental health compiled the data anonymously. The public organization shared the survey data with the second author. In total, 6706 employees and managers completed self-report measures of workplace incivility from direct supervisors and co-workers and a measure of psychological distress. Of this sample, 2241 were men (33.4%), 4075 were women (60.8%), 12 chose "other genre" (.2%), and 378 (5.6%) did not wish to reply. As for the other sociodemographic questions, 221 employees (3.2%) reported being a part of the LGBTQ+ community, and 154 (2.2%) indicated that they were Indigenous.



## Measure

### *Demographics*

Participants were asked to self-report their gender, which we coded 0 (men) or 1 (women), and if they were self-identifying as an Indigenous, which we coded 0 (Not identifying) or 1 (Identifying), and if they were part of the LGBTQ+ community, which we coded 0 (No) or 1 (Yes).

### *Workplace incivility*

To measure the frequency of participants' personal experiences of uncivil conduct, we used the items from the interpersonal justice /civility subscale of the *Justice Measure* (Colquitt, 2001): 1- "Treat you in a polite manner" (reversed); 2- "Treat you with dignity and respect" (items two and three combined from the original survey; reversed); "Make inappropriate remarks or comments". The organization has selected this scale for its perfect fit with its definition of respect at work. Indeed, context is essential to recognize and interpret the different forms of mistreatment (Hershcovis et al., 2020). Furthermore, incivility is presented to be positively related to perceptions of injustice (Cortina et al., 2017), making this subscale suitable to measure the concept. These items allow for assessing actual experiences of specific behaviors rather than general perceptions of hypothetical scenarios. Participants answered each item on a 5-point Likert-type scale (1 = *To a very small extent*; 2 = *To a small extent*; 3 = *Somewhat*; 4 = *To a large extent*; 5 = *To a very large extent*). Participants were asked, "Please indicate the extent to which your *co-workers*". Then, participants were asked the same question but for their

“*immediate supervisor*”. A mean score was calculated by adding responses to the three questions for their co-workers and the three questions concerning their direct supervisor. The Cronbach alpha for -co-workers' incivility and direct supervisors' incivility were: .72 and .75, and the Mean Inter-Item Correlations were: .52 and .55.

### ***Psychological Distress***

Participants' psychological distress was measured using three questions from the screening measure of psychological distress developed by Kessler and colleagues (K6; 2002). Participants answered each item on a 5-point Likert-type scale with the following options: 1- *Never*, 2- *Rarely*, 3- *Sometimes*, 4- *Often*, and 5- *Always*. This instrument shows good psychometric properties for screening for psychological distress among the general population (see Furukawa et al., 2003; Kessler et al., 2003). Of particular interest for the present study, the K6 was shown to be an appropriate screening and severity measure to assess mood disorders in North American Indigenous communities (Mitchell & Beals, 2011). Due to time constraints for survey completion, the organization chose to only use the three items from the K6 that are related to depressive symptoms. The three items used for the present study were: “Feel so depressed that nothing could cheer you up?”; “Feel that everything was an effort?” and “Feel worthless?”. Using only three items did not seem to affect the instrument’s validity. The Cronbach alpha for the three items used in our sample was .86, and the Mean Inter-Item Correlation was .68.

### **Analytic strategies**

All analyses were conducted using Hayes' PROCESS macro (version 35) for SPSS, which uses an ordinary least-squares – or logistic-based path analytical framework – to test for direct and indirect effects (Hayes, 2018). Models 4 (parallel mediation) and 8 (moderated mediation) were employed to conduct the analysis using a bootstrapping method with corrected confidence estimates (MacKinnon et al., 2004; Preacher & Hayes, 2004). All indirect effects were subjected to follow-up bootstrap analyses of 5000 and 95% bias-corrected confidence intervals (Preacher & Hayes, 2008).

## **Results**

### **Preliminary analyses**

Table 1 provides the descriptive statistics and correlations among the study variables. Correlations were calculated between measures of incivility by co-workers, incivility perpetrated by direct supervisors, and the measure of psychological distress. Results from the correlations showed that incivility from co-workers ( $r = .35, p < .01$ ) and direct supervisors ( $r = .31, p < .01$ ) are associated with increased employee psychological distress. Results also showed that being a woman is associated with lower incivility from co-workers ( $r = -.05, p < .01$ ) and direct supervisors ( $r = -.06, p < .01$ ). Moreover, results indicate that being part of the LGBTQ+ community is related to lower incivility from direct supervisors ( $r = -.02, p < .05$ ) and a higher level of psychological distress ( $r = .04, p < .05$ ).

**Table 1**

*Descriptive statistics, mean, standard deviation and correlations among LGBTQ+, Indigenous, gender, incivility from co-workers, incivility from supervisor and psychological distress*

	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. LGBTQ+	.03	.18						
2. Indigenous	.02	.15	.017					
3. Gender	.61	.49	-.060**	.019				
4. Incivility Supervisor	13.25	2.39	-.024*	.013	-.055**			
5. Incivility Co-workers	13.06	2.06	-.007	.015	-.051**	.506*		
6. Psychological Distress	6.20	2.89	.035**	.014	-.010	.311**	.349**	

Note. N = 6706. \* $p < .05$  \*\* $p < .01$ .

Furthermore, data shows that incivility from both co-workers ( $r = .35, p < .01$ ) and direct supervisors ( $r = .31, p < .01$ ) is related to employee psychological distress. Finally, there is a strong positive association between reports of co-workers' incivility and reports of direct supervisors' incivility ( $r = .51, p < .05$ ), suggesting the idea that incivility may be a part of the organization's culture.

### **Hypothesis testing**

We conducted our analyses in two steps. First, we tested direct and indirect (i.e., via co-workers and direct supervisors' incivility) effects of LGBTQ+ (hypothesis 1a, results indicated in Table 2) and Indigenous (hypothesis 2a, results indicated in Table 4) on psychological distress. We then tested the conditional effects of gender on LGBTQ+

(hypothesis 1b, results indicated in Figure 1) and gender on Indigenous (hypothesis 2b, results indicated in Figure 2).

### ***Direct and indirect effects of LGBTQ+***

Table 2 presents the results of a test of the indirect effect of LGBTQ+ on psychological distress through co-workers' and direct supervisors' incivility. LGBTQ+ was negatively associated with co-workers' incivility but non-significant (unstandardized  $b = -.07$ ,  $p = .58$ ) but significantly associated with direct supervisors' incivility ( $b = -.32$ ,  $p \leq .05$ ). LGBTQ+ was positively associated with psychological distress and significant ( $b = .67$ ,  $p \leq .001$ ). The indirect effect of LGBTQ+ on psychological distress not mediated by co-workers' incivility ( $b = -.03$ , 95% CI [-.12, .07], and direct supervisors' incivility ( $b = -.07$ , 95% CI [-.14, .00]), suggesting that there were no indirect effects, not supporting Hypothesis 1a.

**Table 2**

*Results from Mediation Analyses: Testing the Indirect Effect of LGBTQ+ on Psychological Distress Through Coworkers Incivility and Supervisor Incivility*

	Incivility Co-workers	Incivility Supervisor	Psychological Distress	
Variables	Model 1	Model 2	Model 3	
Constant	-13.07***	-13.25***	-13.84***	
LGBTQ+	-.07	-.32*	.67***	
Incivility Co-workers			.36***	
Incivility Supervisor			.22***	
R <sup>2</sup>	.00	.00*	.15***	
Indirect Effect	Effect	Boot SE	LLCI	ULCI
TOTAL	.10	.07	-.24	.05
Incivility Co-workers	.03	.05	-.12	.07
Incivility Supervisor	.07	.04	-.14	.00

*Note.* N = 6706. Unstandardized coefficients reported. \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

### ***Direct and indirect effects of Indigenous***

Table 3 presents the results of a test of the indirect effect of Indigenous identity on psychological distress through co-workers' and direct supervisors' incivility. Indigenous identity was positively associated with co-workers' incivility (unstandardized  $b = -.21$ ,  $p < .20$ ) and direct supervisors' incivility ( $b = -.21$ ,  $p \leq .28$ ) but non-significant. Indigenous identity was positively associated with psychological distress but non-significant ( $b = .16$ ,  $p = .48$ ). The indirect effect of Indigenous identity on psychological distress was not mediated by co-workers' incivility ( $b = -.08$ , 95% CI [-.05, .21]), and direct supervisors' incivility ( $b = -.05$ , 95% CI [-.05, .14]), suggesting that there were no indirect effects and not supporting Hypothesis 2a.

**Table 3**

*Results from Mediation Analyses: Testing the Indirect Effect of Indigenous Identity on Psychological Distress Through Coworkers Incivility and Supervisor Incivility*

Variables	Incivility Co-workers	Incivility Supervisor	Psychological Distress	
	Model 1	Model 2	Model 3	
Constant	-13.08***	-13.26***	-13.85***	
Indigenous	.21	.21	.16	
Incivility Co-workers			.36***	
Incivility Supervisor			.22***	
R <sup>2</sup>	.00	.00	.15***	
Indirect Effect	Effect	Boot SE	LLCI	ULCI
TOTAL	-.12	.10	-.08	.33
Incivility Co-workers	-.08	.07	-.05	.21
Incivility Supervisor	-.05	.05	-.05	.14

*Note.* N = 6706. Unstandardized coefficients reported. \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

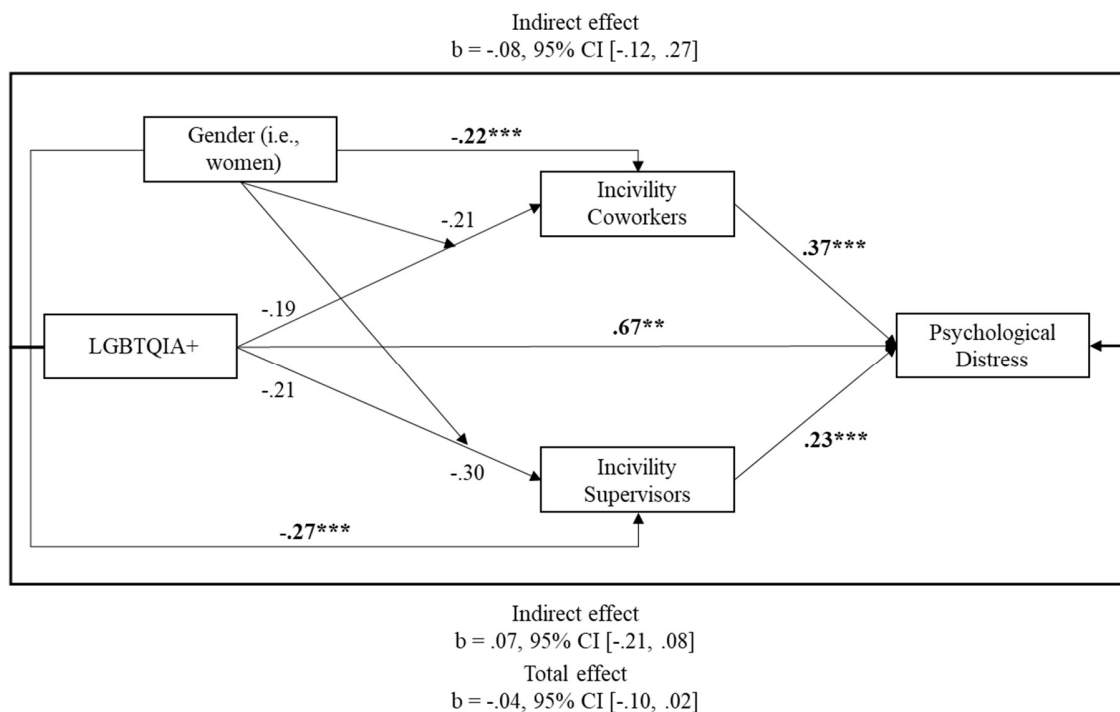
### ***Intersection of gender and LGBTQ+***

Figure 1 presents the results for Hypothesis 1b, testing the hypothesized conditional effects of gender (i.e., women) on the relationships between LGBTQ+ and co-workers and direct supervisors' incivility. Results did not indicate a significant interaction between gender (i.e., women) and LGBTQ+ on co-workers' incivility ( $b = -.21$ ,  $p = .46$ ) and between gender (i.e., women) and LGBTQ+ on direct supervisors' incivility ( $b = -.30$ ,  $p = .36$ ). In the test of the moderated mediation model, gender (i.e., women) did not moderate the negative indirect effect of LGBTQ+ on incivility via co-workers

(index = -.08, 95% CI [-.12, .27]) or direct supervisors (index = .07, 95% CI [-.21, .08]), failing to support Hypothesis 1b.

**Figure 1**

*Moderating Effect of Gender on the Indirect Relation between LGBTQ+ and Psychological Distress Through Coworkers Incivility and Supervisors Incivility*



Note. \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$ .

### ***Intersection of gender and Indigenous identity***

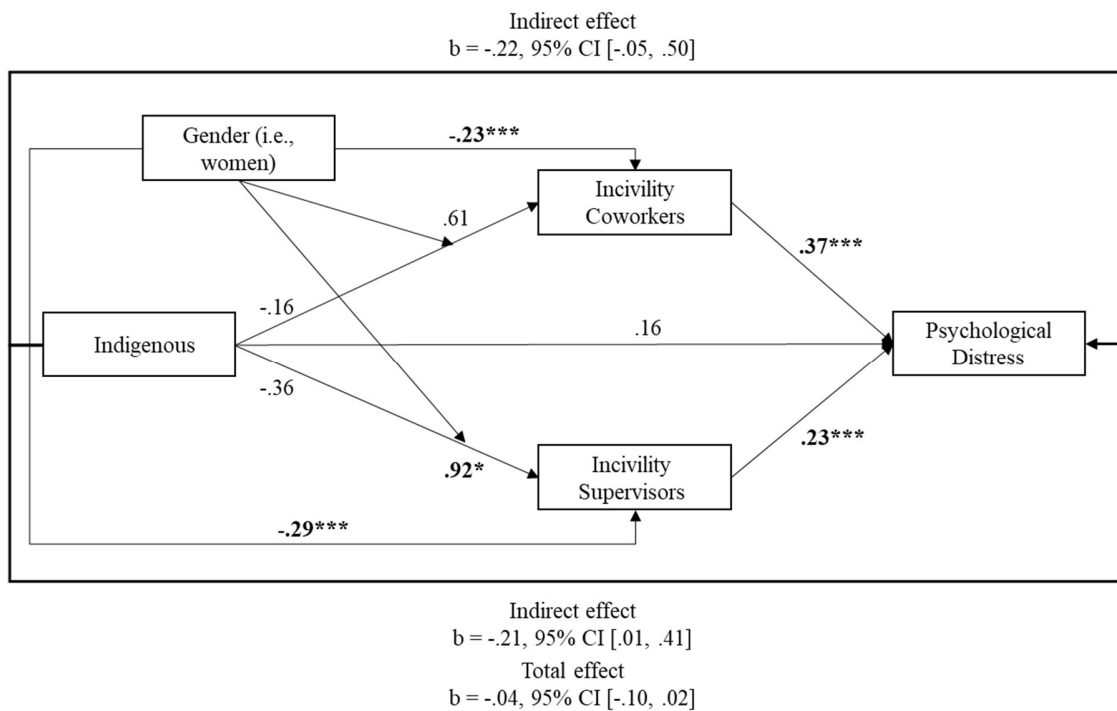
Figure 2 presents the results for Hypothesis 2b, testing the hypothesized conditional effects of gender on the relationships between Indigenous identity and co-workers and direct supervisors' incivility. Results indicate a significant interaction between gender (i.e., women) and Indigenous identity on direct supervisors' incivility ( $b = .92$ ,  $p = .03$ ,



$\Delta R^2 = .0007$ ), but not between gender (i.e., women) and Indigenous identity on co-workers' incivility ( $b = .61, p = .09$ ). In the test of the moderated mediation model, gender (i.e., women) did not moderate the negative indirect effect of Indigenous on incivility via co-workers (index =  $-.22$ , 95% CI  $[-.05, .50]$ ) but did moderate the negative indirect effect on incivility via direct supervisors (index =  $-.21$ , 95% CI  $[.01, .41]$ ), which partially supports Hypothesis 2b.

**Figure 2**

*Moderating Effect of Gender on the Indirect Relation between Indigenous and Psychological Distress Through Coworkers Incivility and Supervisor Incivility*



Note. \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

## Discussion

The last 20 years of research have demonstrated the detrimental effects that “generalized” incivility can have on both employees and organizations (for recent meta-analyses and systematic reviews, see: Han et al., 2022; Park & Martinez, 2022; Schilpzand et al., 2016; Yao et al., 2022). Nevertheless, much less is known about the characteristics that might put one at higher risk of experiencing such disrespectful and degrading treatment and the consequences thereof (Kabat-Farr et al., 2020). Cortina’s (2008) theory of selective incivility presents how uncivil conduct might represent an inconspicuous form of discrimination driven by the categorization of social identities, stereotype activation, and social dominance. However, even if researchers have had an increasing interest in the uncivil exchanges between employees in the workplace and their related consequences, very few studies have taken a selective incivility lens when investigating the phenomenon (Kabat-Farr et al., 2020). The present study aimed to examine the experiences of selective incivility of Indigenous and LGBTQ+ women in organizational settings and the related impact on their level of psychological distress. This article makes several contributions to the theory of selective incivility. First, our study is among the first to test a model focusing on selective incivility while also distinguishing the source of the uncivil behaviors (i.e., co-workers and supervisors). Moreover, this article is the first to uncover the uncivil experiences of Indigenous employees in organizations. Taken together, our results partially support the selective incivility theory by demonstrating that taking into perspective the intersection of social identities is sometimes essential to uncover existing

patterns that work against marginalized employees in organizations and act to intervene effectively.

In contrast to the selective incivility theory and research (e.g., Cortina et al., 2013), we did not find that women reported greater incivility than men. Instead, women reported fewer co-workers and supervisors' incivility relative to men. Even if these results do not support the selective incivility theory, there are important nuances to consider when interpreting the results. Indeed, if gender is considered to be one of the most visible categories of social stereotypes within work organizations (Eagly & Karau, 2002), recent meta-analyses show that the size of the effect of incivility according to gender varies significantly across studies and populations (McCord et al., 2018; Yao et al., 2022). These disparate results might suggest that incivility does not work consistently against women and that determining the specific conditions that favor the emergence of uncivil behaviors directed at them is essential. Cortina and colleagues (2017) have highlighted in their review on incivility that the work context matters. One great example is that several studies have shown that women experienced a higher level of incivility in male-dominated professions (e.g., Cortina et al., 2001, 2002, 2013; Miner et al., 2014; Oyet et al., 2019; Richman et al., 1999; Sumpter, 2019).

Interestingly, when considering the organizational context where our data were collected, we can see that the work context was women-dominated (i.e., 60.8% of the sample), which might have greatly influenced the results. Indeed, in our sample, women

had fewer probabilities of being tokens in their workgroups compared to men. A recent study by Gabriel and colleagues (2018) investigating women-to-women incivility has found that agentic women are also at greater risk of experiencing female-instigated incivility. Their reasoning assumed that women often compete against one another for limited resources and positions within organizations (Sheppard & Aquino, 2017). From these conflictual situations might arise uncivil conduct directed at one another. However, no study has yet tested these assumptions in women-dominated contexts. This is an intriguing possibility for future investigation.

Consistent with the theory of selective incivility, we found an effect of Indigenous identity in our sample, but only in interaction with gender. In other words, Indigenous employees did report more uncivil treatment than Caucasian employees but only when they were women (see Figure 2). Readers might wonder why Indigenous men did not report experiencing incivility as much as Indigenous women compared to Caucasian employees. One possible explanation comes from the context where the data were collected. First, recent research found that Indigenous women face challenges that Indigenous men do not necessarily share in Canadian work contexts, such as being on constant guard to self-protect against bias (Thorpe-Moscon & Ohm, 2021). Second, another recent report highlighted that Indigenous employees working in office/clerical and professional/executive roles were more likely to experience discrimination, especially Indigenous women in the public sector (Zou et al., 2022). These explanations might clarify

why Indigenous women perceive more uncivil behaviors than Indigenous men. This assumption warrants further study.

In line with existing literature on workplace incivility, we found that employees on the receiving end of both co-worker and supervisor incivility experienced higher levels of psychological distress. However, by distinguishing the sources of incivility, we found that Indigenous women are at particular risk of experiencing uncivil behaviors from direct supervisors. Experiencing more uncivil behaviors from supervisors can be devastating for Indigenous women. Indeed, it has been demonstrated that although stress management can help control Indigenous employees' general level of health when facing stressful interactions at work, it needs to be combined with a feeling of inclusion (Gopalkrishnan, 2018). Instead of creating this feeling of inclusion, selective incivility, as a form of modern discrimination, communicates to employees that they are not valued or integrated (Kabat-Farr & Labelle-Deraspe, 2021). These findings are concerning as Indigenous people are less likely to seek help for mental health-related problems, which might result in irreversible consequences (e.g., suicide rates are at least twice as high for Indigenous compared to non-Indigenous people; Sveticic et al., 2012; Wexler & Gone, 2012). Our findings raise important questions, and we believe organizations should take action to prevent such patterns from emerging.

In sum, our study responds to a recent call from academics (Cortina et al., 2017; Kabat-Farr et al., 2020), who urged researchers to identify the conditions under which

women are more vulnerable to experiencing higher levels of incivility in organizations. The results advanced in our study present that it is essential to consider the demographics of workgroups (e.g., group composition, the intersection of social identities) to uncover the patterns of modern discrimination within organizations.

### **Practical implications for organizations**

Organizations must fully recognize how small acts of rudeness, especially when felt along the lines of difference, can derail diversity and inclusion efforts and damage employees' health and well-being. Our findings are particularly concerning for Canadian organizations as they highlight that selective incivility, as a modern form of discrimination, interferes with the psychological well-being of Indigenous women in organizations. Our findings are particularly worrisome because Indigenous women indicated that their supervisors mainly instigated their incivility experiences. Indeed, recent research found that incivility coming from a supervisor significantly worsens employees' functioning (Kabat-Farr et al., 2019). Organizational culture is transmitted by managers. Therefore, to create a respectful work environment, leaders should clearly state expectations regarding appropriate behaviors and be self-reflective in acknowledging how their behavior transmits respect: leaders need to be role models (Pearson et al., 2000; Porath & Pearson, 2010).

When addressing selective incivility, just like for other forms of modern discrimination, organizations should know that they need to work with individuals that

are mostly holding implicit prejudices and stereotypes against underrepresented groups (i.e., occurring unintentionally, unconsciously, and without effort; Cortina, 2008). Indeed, even if most individuals consider themselves as upstanding moral citizens (Chugh, 2018), they are unconsciously influenced by entrenched negative biases and stereotypes that work against marginalized groups, such as women (e.g., they should be focused on relationships rather than performance; Eagly & Karau, 2002) and racial minorities (e.g., they are incompetent; Cuddy et al., 2008). By creating awareness through education and open discussion about such unconscious biases and the power of respect, employees and supervisors will be more inclined to take responsibility and act against selective incivility.

A first strategy that organizations could opt for to combat implicit biases effectively is implementing a learning orientation. For example, recent research found that connexions between individuals are necessary to reduce the biased treatments resulting from stereotypes and categorizations (van Knippenberg et al., 2020). These connexions can be achieved by creating an environment open to self-reflection, difficult conversations, and personal growth (Kabat-Farr & Labelle-Deraspe, 2021). To create such environments, organizations should be inspired by the “calling-in” style when it comes time to confront an employee in the face of reprehensible behavior. The “calling-in” style is a confrontational method that is carried out in an individualized manner, which is accommodating, understanding, and focused on educating the individual on a reality that may be unknown to them (Woods & Ruscher, 2021), thus minimizing the defensive response and allowing fundamental behavioral changes in the instigator. For similar

approaches, leaders and practitioners could find great guidance and inspiration from the actions suggested in the literature on microaggressions (e.g., Sue et al., 2019).

Social support can be an effective strategy for peers to stand against ongoing negative acts. For example, when you extend support to someone experiencing selective incivility, you learn more about that employee's reality. By providing a listening ear and questioning, you can both support that person and become aware of larger patterns of disrespect within the organization. One way to actively support others can be through allyship (Washington & Evans, 1991). Through support and advocacy, allies strive to combat stigmatized individuals' oppression (e.g., women, Cheng et al., 2019; racial minorities, Patton & Bondi, 2015). When facing incivility toward marginalized employees, allyship can be enacted by white male co-workers who traditionally hold privileged positions in North American organizations, which can make a real impact when the goal is changing a culture (Warren et al., 2021).

### **Limitations**

Readers should be aware that limits must be considered when interpreting our findings. First, while this study has been conducted in a large Canadian public organization cumulating the responses of thousands of participants, the cross-sectional design of the present study makes it impossible to argue causality. However, previous research demonstrated that adverse outcomes result from mistreatment rather than being an antecedent (Glomb et al., 1999). To respect the temporal order of our proposed theory,



we collected psychological distress data after we assessed for direct supervisors' and co-workers' incivility. Future studies could strengthen our findings by replicating them in a longitudinal design to understand better the impact of selective incivility on the psychological well-being of employees over time.

Second, some could question whether method variance could influence our results (Podsakoff et al., 2012). Even if using a self-reported questionnaire is presented as appropriate for collecting data related to incivility (Chan, 2009), we use several methodological strategies to minimize these effects as much as we can. For example, as Podsakoff and colleagues (2003) suggested, we introduced the psychological well-being and dependent variables in different questionnaire sections to reduce the common variance effect, creating a “psychological separation”. Future research could replicate our study using multiple data sources to fortify our findings. For example, the supervisor, workgroup members, and other co-workers could be surveyed to assess the degree of incivility within the group.

### **Futures Research Directions**

A first research direction regarding the present article would be to investigate deep-level identity characteristics (see Harrison et al., 1998) – the ones that might not always be visible at first sight. Indeed, some identity characteristics may become visible over time only through social interactions and team processes. A great example could be when an employee, for example, a single mother, leaves work frequently to take care of her sick

children. Once identified by peers, these characteristics could become genuinely problematic for women. Indeed, they could potentially reinforce stereotypes from co-workers who hold strong beliefs associating women with family and men with careers (i.e., an implicit bias for traditional gender roles). This may result in higher levels of incivility directed at these women as a way of covertly policing gender roles (Eagly & Karau, 2002). Another broader example could be an employee disclosing to their peers that they have neurocognitive problems in an informal. Once detected, co-workers and supervisors can use these differences to create distinctions between “in-group” and “out-group” (Tajfel & Turner, 1986). These distinctions could then lead to negative perceptions concerning the contribution of the employee presenting a neurocognitive disability and seeing their disability as problematic to team performance (Colella & Stone, 2005). This pattern can be generalized to other non-visible characteristics (e.g., sexual identity, non-biological gender, socio-economic class).

A second direction would be related to overcoming the dyadic perspective. Incivility has been initially conceptualized as a “tit-for-tat” process involving reciprocated exchanges between employees (Andersson & Pearson, 1999). However, researchers now argue for a need to go beyond a dyadic approach to better contextualize its dynamic in workplaces (Cortina et al., 2017). We believe that new territory could be explored by taking a social network perspective. Indeed, research has underlined that certain marginalized groups (e.g., racial minorities and women; Ibarra, 1992, 1993) might have social network experiences that position them in a disadvantaged situation. This approach

could be critical in determining how discrete low-level social experiences culminate and triangulate to gradually erode the social ties necessary for effective performance and promotion and give more access to marginalized employees to valued opportunities, including stretch assignments, decision-making processes, and resource investments (Mor Barak, 2016). This would move the incivility literature beyond the individual-level processes.

Finally, as no study has yet explored Indigenous employees' experiences of incivility in the workplace, we see the possibility of opening many research avenues for the future. We believe some guidance could be found by reading related but siloed literature (e.g., microaggression or gender harassment) where similar research issues have been explored regarding other marginalized identities (e.g., race, gender, LGBTQ+). As for our article, some interesting research questions on Indigenous identity have emerged, such as: What is the influence of two spirits' gender identity (i.e., a person who identifies as having both a masculine and a feminine spirit to describe their sexual, gender and/or spiritual identity; Brotman et al., 2002)? What kind of jokes or comments are they experiencing more often? Do “official” languages (i.e., English and French) create a feeling of exclusion since their native language is not recognized? These are examples of continuous and ongoing behaviors that might be used by majority group members to remind Indigenous employees that they are not part of the group.

### **Conclusion**

This study aimed to explore the uncivil experiences of women that are at the intersection of marginalized identities in Canadian organizations and compare the influence of the source of incivility (i.e., co-workers and direct supervisors) on their level of psychological distress. In sum, our findings present that Indigenous women are at greater risk of being on the receiving end of uncivil treatment. Results also show that direct supervisor-instigated incivility exerts a more significant influence on their level of psychological distress. These results reflect a need to pay greater attention to low-intensity behaviors like incivility that may seem inconsequential or trivial at first sight but can erode the interpersonal connections of marginalized employees. As a result, organizations and leaders should be more vigilant about “generalized” incivility to address psychological health issues adequately.

## References

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Backhouse, C. (1999). *Colour-coded: A legal history of racism in Canada, 1900-1950*. University of Toronto Press. [https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/101779/1/Colour\\_Coded\\_UTP\\_9781487527860.pdf](https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/101779/1/Colour_Coded_UTP_9781487527860.pdf)
- Bourassa, C., McKay-McNabb, K., & Hampton, M. (2004). Racism, sexism and colonialism: The impact on the health of Aboriginal women in Canada. *Canadian Woman Studies*, 24(1), 23-30. <https://cws.journals.yorku.ca/index.php/cws/article/view/6172>
- Brotman, S., Ryan, B., Jalbert, Y., & Rowe, B. (2002). The impact of coming out on health and health care access: the experiences of gay, lesbian, bisexual and two-spirit people. *Journal of Health & Social Policy*, 15(1), 1-29. [https://doi.org/10.1300/j045v15n01\\_01](https://doi.org/10.1300/j045v15n01_01)
- Buchanan, N. T., & Settles, I. H. (2019). Managing (in) visibility and hypervisibility in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 113(1), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.001>
- Chan, D. (2009). So why ask me? Are self-report data really that bad? Dans C. E. Lance & R. J. Vandenberg (Éds), *Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences* (pp. 309-336). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203867266-22>
- Cheng, S., Ng, L., Traylor, A. M., & King, E. B. (2019). Helping or hurting? Understanding women's perceptions of male allies. *Personnel Assessment and Decisions*, 5(2), 44-54. <https://doi.org/10.25035/pad.2019.02.006>
- Chugh, D. (2018). *The person you mean to be*. HarperCollinsPublishers.
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102. <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>
- Colella, A., & Stone, D. L. (2005). Workplace discrimination toward persons with disabilities: A call for some new research directions. In R. L. Dipboye & A. Colella (Eds.), *Discrimination at work: The psychological and organizational bases* (pp. 255-282). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410611567-18>

- Collins, P. H., & Bilge, S. (2020). *Intersectionality*. John Wiley & Sons.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review, 33*(1), 55-75. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097>
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management, 39*(6), 1579-1605. <https://doi.org/10.1177/0149206311418835>
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, K. (2017). Researching rudeness: The past, present, and future of the science of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 299-313. <https://doi.org/10.1037/ocp0000089>
- Cortina, L. M., Lonsway, K. A., Magley, V. J., Freeman, L. V., Collinsworth, L. L., Hunter, M., & Fitzgerald, L. F. (2002). What's gender got to do with it? Incivility in the federal courts. *Law & Social Inquiry, 27*(2), 235-270. <https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2002.tb00804.x>
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(3), 272-288. <https://doi.org/10.1037/a0014934>
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Cotter, A. (2022). *Experiences of discrimination among the Black and Indigenous populations in Canada, 2019*. Statistics Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2022001/article/00002-eng.htm>
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review, 43*(6), 1241-1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS Map. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 40, pp. 61-149). Elsevier Academic Press. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(07\)00002-0](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(07)00002-0)

- de Leeuw, S., Kobayashi, A., & Cameron, E. (2011). Difference. In V. J. Del Casino, M. E. Thomas, P. Cloke, & R. Panelli (Eds.), *A companion to social geography* (pp. 17-37). Wiley-Blackwell.
- Denis, J. S. (2020). *Canada at a crossroads: Boundaries, bridges, and laissez-faire racism in Indigenous-settler relations*. University of Toronto Press.
- Dhanani, L. Y., Beus, J. M., & Joseph, D. L. (2018). Workplace discrimination: A meta-analytic extension, critique, and future research agenda. *Personnel Psychology, 71*(2), 147-179. <https://doi.org/10.1111/peps.12254>
- Dhillon, J. K. (2015). Indigenous girls and the violence of settler colonial policing *Decolonization: Indigeneity, Education & Society, 4*(2), 1-31. <https://jps.library.utoronto.ca/index.php/des/article/view/22826>
- Di Marco, D., Hoel, H., Arenas, A., & Munduate, L. (2018). Workplace incivility as modern sexual prejudice. *Journal of Interpersonal Violence, 33*(12), 1978-2004. <https://doi.org/10.1177/0886260515621083>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.109.3.573>
- Eagly, A. H., & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In M. Barreto, M. K. Ryan, & M. T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 21-47). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11863-002>
- Einarsdóttir, A., Hoel, H., & Lewis, D. (2015). 'It's nothing personal': Anti-homosexuality in the British workplace. *Sociology, 49*(6), 1183-1199. <https://doi.org/10.1177/0038038515582160>
- Furukawa, T. A., Kessler, R. C., Slade, T., & Andrews, G. (2003). The performance of the K6 and K10 screening scales for psychological distress in the Australian National Survey of Mental Health and Well-Being. *Psychological Medicine, 33*(2), 357-362. <https://doi.org/10.1017/s0033291702006700>
- Gabriel, A. S., Butts, M. M., Yuan, Z., Rosen, R. L., & Sliter, M. T. (2018). Further understanding incivility in the workplace: The effects of gender, agency, and communion. *Journal of Applied Psychology, 103*(4), 362-382. <https://doi.org/10.1037/apl0000289>

- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Glomb, T. M., Munson, L. J., Hulin, C. L., Bergman, M. E., & Drasgow, F. (1999). Structural equation models of sexual harassment: Longitudinal explorations and cross-sectional generalizations. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 14-28. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.14>
- Gopalkrishnan, N. (2018). Cultural diversity and mental health: Considerations for policy and practice. *Frontiers in Public Health*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00179>
- Han, S., Harold, C. M., Oh, I., Kim, J. K., & Agolli, A. (2022). A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 497-523. <https://doi.org/10.1002/job.2568>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107. <https://doi.org/10.5465/256901>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based perspective* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Hayes, T. L., Kaylor, L. E., & Oltman, K. A. (2020). Coffee and controversy: How applied psychology can revitalize sexual harassment and racial discrimination training. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(2), 117-136. <https://doi.org/10.1017/iop.2019.84>
- Hebl, M. R., Bigazzi, J., Mannix, L. M., & Dovidio, J. F. (2002). Formal and interpersonal discrimination: A field study of bias toward homosexual applicants. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 815-825. <https://doi.org/10.1177/0146167202289010>
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.81>
- Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world? *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2-3), 61-83. <https://doi.org/10.1017/s0140525x0999152x>



- Herscovis, M. S., Cortina, L. M., & Robinson, S. L. (2020). Social and situational dynamics surrounding workplace mistreatment: Context matters. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 699-705. <https://doi.org/10.1002/job.2479>
- Holmvall, C. M., & Sobhani, S. M. (2019). Incivility toward managers: gender differences in well-being outcomes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(3), 301-317. <https://doi.org/10.1108/edi-07-2018-0120>
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422-447. <https://doi.org/10.2307/2393451>
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997507>
- Jawahar, I. M., & Schreurs, B. (2018). Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: A matter of trust. *Personnel Review*, 47(3), 709-726. <https://doi.org/10.1108/pr-01-2017-0022>
- Jewell, L., & Morrison, M. (2010). "But there's a million jokes about everybody...": Prevalence of, and reasons for, directing negative behaviors toward gay men on a Canadian university campus. *Journal of Interpersonal Violence*, 25(11), 2094-2112. <https://doi.org/10.1177/0886260509354499>
- Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B., & Gray, A. L. (2016). Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination. *Journal of Management*, 42(6), 1588-1613. <https://doi.org/10.1177/0149206313506466>
- Kabat-Farr, D., Cortina, L. M., & Marchiondo, L. A. (2018). The emotional aftermath of incivility: Anger, guilt, and the role of organizational commitment. *International Journal of Stress Management*, 25(2), 109-128. <https://doi.org/10.1037/str0000045>
- Kabat-Farr, D., & Labelle-Deraspe, R. (2021). *Five ways to reduce rudeness in the remote workplace*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/08/5-ways-to-reducerudeness-in-the-remote-workplace>
- Kabat-Farr, D., Settles, I. H., & Cortina, L. M. (2020). Selective incivility: An insidious form of discrimination in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(3), 253-260. <https://doi.org/10.1108/edi-09-2019-0239>

- Kabat-Farr, D., Walsh, B. M., & McGonagle, A. K. (2019). Uncivil supervisors and perceived work ability: The joint moderating roles of job involvement and grit. *Journal of Business Ethics, 156*(4), 971-985. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3604-5>
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life. In P. P. Rieker & E. H. Carmen (Eds.), *The gender gap in psychotherapy* (pp. 53-78). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-4754-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-4754-5_5)
- Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S. L., Walters, E. E. & Zaslavsky, A. M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological Medicine, 32*(6), 959-976. <https://doi.org/10.1017/s0033291702006074>
- Kessler, R. C., Barker, P. R., Colpe, L. J., Epstein, J. F., Gfroerer, J. C., Hiripi, E., Howes, M. J., Normand, S.-L. T., Manderscheid, R. W., Walters, E. E., & Zaslavsky, A. M. (2003). Screening for serious mental illness in the general population. *Archives of General Psychiatry, 60*(2), 184-189. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.60.2.184>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*(1), 99-128. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4)
- McCord, M. A., Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., & Beus, J. M. (2018). A meta-analysis of sex and race differences in perceived workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology, 103*(2), 137-163. <https://doi.org/10.1037/apl0000250>
- Meier, L. L., & Gross, S. (2015). Episodes of incivility between subordinates and supervisors: Examining the role of self-control and time with an interaction-record diary study. *Journal of Organizational Behavior, 36*(8), 1096-1113. <https://doi.org/10.1002/job.2013>
- Miles, N. (2008). *The double-glazed glass ceiling: Lesbians in the workplace*. Stonewall.
- Mitchell, C. M., & Beals, J. (2011). The utility of the Kessler Screening Scale for Psychological Distress (K6) in two American Indian communities. *Psychological Assessment, 23*(3), 752-761. <https://doi.org/10.1037/a0023288>
- Miner, K. N., Pesonen, A. D., Smittick, A. L., Seigel, M. L., & Clark, E. K. (2014). Does being a mom help or hurt? Workplace incivility as a function of motherhood status. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(1), 60-73. <https://doi.org/10.1037/a0034936>

- Mor Barak, M. E. M. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. SAGE Publications, Inc.
- National Inquiry into Missing and Murdered Indigenous Women and Girls. (2019). *Reclaiming power and place: The final report of the National Inquiry into missing and murdered Indigenous women and girls*. <https://www.mmiwg-ffada.ca/final-report/>
- Oyet, M. C., Arnold, K. A., & Dupré, K. E. (2019). Differences among women in response to workplace incivility: Perceived dissimilarity as a boundary condition. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(3), 285-299. <https://doi.org/10.1108/edi-06-2018-0108>
- Park, L. S., & Martinez, L. R. (2022). An “I” for an “I”: A systematic review and meta-analysis of instigated and reciprocal incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 7-21. <https://doi.org/10.1037/ocp0000293>
- Patton, L. D., & Bondi, S. (2015). Nice white men or social justice allies? Using critical race theory to examine how white male faculty and administrators engage in ally work. *Race Ethnicity and Education*, 18(4), 488-514. <https://doi.org/10.1080/13613324.2014.1000289>
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)00019-x](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)00019-x)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.006>
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), E326-E357. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01020.x>

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731. <https://doi.org/10.3758/bf03206553>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/brm.40.3.879>
- Ragins, B. R., & Wiethoff, C. (2005). Understanding heterosexism at work: the straight problem. In R. L. Dipboye & A. Colella (Eds.), *Discrimination at work: The psychological and organizational bases* (pp. 205-230). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410611567-16>
- Reynoso, J. (2004). Perspectives on intersections of race, ethnicity, gender, and other grounds: Latinas at the margins. *Harvard Latino Law Review*, 7(1), 63-73.
- Richman, J. A., Rospenda, K. M., Nawyn, S. J., Flaherty, J. A., Fendrich, M., Drum, M. L., & Johnson, T. P. (1999). Sexual harassment and generalized workplace abuse among university employees: Prevalence and mental health correlates. *American Journal of Public Health*, 89(3), 358-363. <https://doi.org/10.2105/ajph.89.3.358>
- Rosen, C. C., Koopman, J., Gabriel, A. S., & Johnson, R. E. (2016). Who strikes back? A daily investigation of when and why incivility begets incivility. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1620-1634. <https://doi.org/10.1037/apl0000140>
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395>
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), S57-S88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Selye, H. (1976). Stress without distress. Dans G. Serban (Éd.), *Psychopathology of human adaptation* (pp. 137-146). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2238-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2238-2_9)
- Sheppard, L. D., & Aquino, K. (2017). Sisters at arms: A theory of female same-sex conflict and its problematization in organizations. *Journal of Management*, 43(3), 691-715. <https://doi.org/10.1177/0149206314539348>
- Sue, D. W. (2010). *Microaggressions in everyday life: Race, gender, and sexual orientation*. John Wiley & Sons.

- Sue, D. W., Alsaidi, S., Awad, M. N., Glaeser, E., Calle, C. Z., & Mendez, N. (2019). Disarming racial microaggressions: Microintervention strategies for targets, White allies, and bystanders. *American Psychologist*, *74*(1), 128-142. <https://doi.org/10.1037/amp0000296>
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: implications for clinical practice. *American Psychologist*, *62*(4), 271-286. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.4.271>
- Sumpter, D. M. (2019). Bro or Kook? The effect of dynamic member evaluation on incivility and resources in surf lineups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *39*(3), 261-284. <https://doi.org/10.1108/edi-04-2018-0075>
- Sveticic, J., Milner, A., & De Leo, D. (2012). Contacts with mental health services before suicide: A comparison of Indigenous with non-Indigenous Australians. *General Hospital Psychiatry*, *34*(2), 185-191. <https://doi.org/10.1016/j.genhosppsych.2011.10.009>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity Theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Nelson-Hall, Inc. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Thorpe-Moscon, J. & Ohm, J. (2021). *Building inclusion for Indigenous Peoples in Canadian workplaces*. <https://www.catalyst.org/research/inclusion-indigenous-peoples-canada-workplace/>
- van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. G. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, *6*(1), 75-92. <https://doi.org/10.1353/bsp.2020.0007>
- Veracini, L. (2011). Introducing: Settler colonial studies. *Settler Colonial Studies*, *1*(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/2201473x.2011.10648799>
- Waldo, C. R. (1999). Working in a majority context: A structural model of heterosexism as minority stress in the workplace. *Journal of Counseling Psychology*, *46*(2), 218-232. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.46.2.218>
- Warren, M. A., Bordoloi, S. D., & Warren, M. T. (2021). Good for the goose and good for the gander: Examining positive psychological benefits of male allyship for men and women. *Psychology of Men & Masculinities*, *22*(4), 723-731. <https://doi.org/10.1037/men0000355>

- Washington, J., & Evans, N. J. (1991). Becoming an ally. In N. J. Evans & V. A. Wall (Eds.), *Beyond tolerance: Gays, lesbians, and bisexuals on campus* (pp. 195-204). American Association for Counseling and Development. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED336682.pdf#page=215>
- Welbourne, J. L., Gangadharan, A., & Sariol, A. M. (2015). Ethnicity and cultural values as predictors of the occurrence and impact of experienced workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(2), 205-217. <https://doi.org/10.1037/a0038277>
- Wexler, L. M., & Gone, J. P. (2012). Culturally responsive suicide prevention in Indigenous communities: Unexamined assumptions and new possibilities. *American Journal of Public Health, 102*(5), 800-806. <https://doi.org/10.2105/ajph.2011.300432>
- Wildcat, M. (2015). Fearing social and cultural death: Genocide and elimination in settler colonial Canada: An indigenous perspective. *Journal of Genocide Research, 17*(4), 391-409. <https://doi.org/10.1080/14623528.2015.1096579>
- Woods, F. A., & Ruscher, J. B. (2021). 'Calling-out' vs. 'calling-in' prejudice: Confrontation style affects inferred motive and expected outcomes. *British Journal of Social Psychology, 60*(1), 50-73. <https://doi.org/10.1111/bjso.12405>
- Yao, J., Lim, S., Guo, C. Y., Ou, A. Y., & Ng, J. W. X. (2022). Experienced incivility in the workplace: A meta-analytical review of its construct validity and nomological network. *Journal of Applied Psychology, 107*(2), 193-220. <https://doi.org/10.1037/apl0000870>
- Zou, C., Opasina, O., Borova, B., & Parkin, A. (2022). *Experiences of discrimination at work*. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2022/06/Experiences\\_of\\_Discrimination\\_at\\_Work.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2022/06/Experiences_of_Discrimination_at_Work.pdf)
- Zurbrügg, L., & Miner, K. N. (2016). Gender, sexual orientation, and workplace incivility: Who is most targeted and who is most harmed? *Frontiers in Psychology, 7*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00565>

## **Discussion générale**

Les deux dernières décennies en recherche ont permis de documenter graduellement les effets négatifs que les comportements incivils peuvent entraîner pour les employés autant que pour les organisations (Cortina et al., 2017). Il a été démontré entre autres que ces conséquences peuvent prendre des formes attitudinales ou affectives (p. ex., vulnérabilité, cynisme; Schilpzand, De Pater et al., 2016), interpersonnelles ou comportementales (p. ex., reproduire des agressions interpersonnelles; Park & Martinez, 2022) ou encore, être liées à la santé ou au bien-être des employés (p. ex., symptômes de détresse psychologique; Han et al., 2022). Il va sans dire que ces conséquences entraînent des impacts substantiels pour les organisations (p. ex., l'intention de quitter; Namin et al., 2021). À cet effet, les chercheurs estiment que l'incivilité coûte aux organisations 14 000 \$ par employé, par an (Porath & Pearson, 2010). Malgré ces données préoccupantes, les gestionnaires ont grandement ignoré, voire même banalisé, les implications pouvant découler des comportements incivils au travail, principalement en raison de sa nature subtile et insidieuse qui laisse présager un impact peu sévère sur la performance et le bien-être des employés (Labelle-Deraspe & Kabat-Farr, 2022a). Malgré le fait que les recherches suggèrent que la source des comportements négatifs influence de façon significative les conséquences qui en découlent (Hershcovis & Barling, 2010), les chercheurs qui s'intéressent au phénomène de l'incivilité au travail n'ont majoritairement pas fait de distinction entre les sources (p. ex., entre les collègues et les superviseurs). S'il a été démontré que l'incivilité généralisée est liée à un niveau plus élevé



de

détresse

psychologique (Han et al., 2022), très peu d'études se sont intéressées à l'influence de la source dans la relation entre l'incivilité et la détresse psychologique des employés (Cortina et al., 2017). Le même constat peut être soulevé en matière d'incivilité sélective (Kabat-Farr et al., 2020). Finalement, bien que l'incivilité sélective (c.-à-d., un traitement irrespectueux et dégradant qui est vécu à des taux plus élevés par les employés marginalisés) soit présentée comme une problématique sociale importante (Cortina, 2008), peu d'études permettent à ce jour de tracer un portrait complet de son impact dans les organisations canadiennes (Kabat-Farr et al., 2020; Labelle-Deraspe & Kabat-Farr, 2022b). À cet effet, les connaissances sont encore relativement limitées sur la façon dont les identités des employés marginalisés influencent leurs expériences d'incivilité au travail (Kabat-Farr et al., 2020). Qui plus est, bien que les recherches actuelles aient permis d'identifier plusieurs caractéristiques identitaires qui rendent les employés plus à risque de subir un traitement incivil au travail (p. ex., le sexe, la race, l'orientation sexuelle, entre autres; Kabat-Farr et al., 2020), celles-ci ont majoritairement ignoré l'influence que peut avoir l'intersection des identités sociales (p. ex., être une femme de couleur; Cortina et al., 2013) dans cette dynamique (Kabat-Farr et al., 2020).

Afin de pallier ces lacunes, l'objectif principal de la thèse consistait à offrir une compréhension plus approfondie du fonctionnement de l'incivilité sélective et de son impact sur la détresse psychologique des employés canadiens. Pour y répondre, deux articles scientifiques ont été réalisés. Le premier article visait à tracer le portrait de l'incivilité sélective dans les organisations canadiennes (objectif 1). S'appuyant sur la

théorie de l'incivilité sélective (Cortina, 2008), le modèle consistait, premièrement, à identifier les caractéristiques identitaires marginalisées qui amènent certains groupes d'employés canadiens à vivre de l'incivilité à un plus haut taux en contexte organisationnel, et deuxièmement, à cerner quelle source de comportements négatifs (c.-à-d., superviseurs et collègues; objectif 2) a le plus d'influence dans la relation avec une des manifestations du fonctionnement des employés parmi les plus importantes : le niveau de détresse psychologique.

Le deuxième article proposait un modèle qui met de l'avant les expériences d'incivilité vécues par les femmes en contexte organisationnel canadien. S'appuyant sur les théories de l'incivilité sélective (Cortina, 2008) et de l'intersectionnalité (Crenshaw, 1991), cet examen consistait, premièrement, à mettre en lumière les intersections identitaires qui positionnent les femmes comme étant plus à risque d'être la cible de comportements incivils en contexte organisationnel canadien (objectif 3), et deuxièmement, à cerner quelle est la source de comportements négatifs qui est la plus problématique pour les femmes (c.-à-d., superviseurs ou collègues; objectif 2) dans la relation avec le niveau de détresse psychologique.

### **Sommaire des principaux résultats obtenus**

Les prochaines sections présentent les principaux résultats des deux articles scientifiques qui sont inclus dans la thèse. Les contributions principales de la thèse seront ensuite abordées. Puis, les principales limites de la thèse ainsi que des propositions de

pistes de recherches futures seront présentées. Finalement, la conclusion soulignera l'importance de s'intéresser au phénomène de l'incivilité sélective dans les organisations canadiennes.

### **Sommaire de l'article 1**

Bien que les dernières décennies en recherche aient soulevé les effets dévastateurs que peuvent entraîner les comportements incivils qui sont échangés entre les employés (Han et al., 2022; Park & Martinez, 2022; Yao et al., 2022), peu d'études se sont intéressées aux caractéristiques identitaires qui positionnent certains employés à plus grand risque de subir ce genre de traitement différencié (Kabat-Farr et al., 2020). Le deuxième article de la thèse s'appuie sur la théorie de l'incivilité sélective (Cortina, 2008) qui présente que les employés qui présentent des caractéristiques identitaires qui sont marginalisées ou minoritaires au sein d'un groupe sont à risque de subir un traitement incivil disproportionné comparativement aux employés des groupes majoritaires (Cortina et al., 2017). Au regard de cette théorie, le deuxième article de la thèse visait à faire la lumière sur l'état de la situation actuelle au niveau de l'incivilité sélective en contexte canadien. Plus précisément, cet article avait pour objectifs d'identifier les caractéristiques identitaires qui amènent certains groupes d'employés à vivre de l'incivilité à des taux plus élevés en contexte organisationnel canadien (c.-à-d., les femmes, les minorités raciales et les personnes en situation de handicap physique), et de distinguer la source (c.-à-d., collègues ou superviseurs) des comportements incivils. Afin de répondre à ces objectifs, six hypothèses ont été développées et testées auprès d'un échantillon de plus de 6700 employés

d'une organisation publique canadienne. Ces hypothèses ont été divisées en deux groupes. Le premier regroupait trois hypothèses qui visaient à tester la présence ou non d'incivilité sélective, et ce, pour les trois caractéristiques identitaires explorées. Le deuxième regroupait trois autres hypothèses qui visaient à déterminer si les comportements incivils de la part des collègues et des superviseurs jouaient un rôle de médiateur dans la relation avec le niveau de détresse psychologique des employés marginalisés. Le détail de ces hypothèses sera présenté dans les prochains paragraphes. Les résultats des analyses de médiation parallèle, qui soutiennent partiellement ces hypothèses, seront également présentés.

La première caractéristique identitaire investiguée dans le cadre de cet article était celle du genre (c.-à-d., homme et femme). Le genre est présenté comme l'une des caractéristiques identitaires parmi les plus saillantes en contexte organisationnel (Harrison et al., 1998). À cet effet, les recherches en psychologie sociale présentent que les femmes sont à plus grand risque de subir diverses formes de discrimination moderne (Dovidio et al., 2002; Sue et al., 2007). En parallèle, dans la littérature sur les comportements négatifs au travail, des études qui ont investigué les mécanismes de l'incivilité sélective, qui est présentée comme une forme de discrimination moderne (Cortina, 2008), ont également démontré un traitement différencié envers les femmes (p. ex., Cortina et al., 2013). En ce sens, la première hypothèse générée en regard du genre avançait qu'il y aurait une relation positive entre le fait de s'identifier comme une femme et l'incivilité, de sorte que les femmes subiraient plus d'incivilité de la part de leurs

collègues et de leurs superviseurs comparativement aux hommes. La deuxième hypothèse avançait que la relation négative entre le fait de s'identifier comme une femme et la détresse psychologique serait partiellement expliquée par les expériences d'incivilité de la part des collègues et des superviseurs.

Les résultats des analyses de médiation parallèle en regard du genre se sont avérés non-significatifs. Alors que ces résultats ne soutiennent ni les hypothèses précédemment émises ni la théorie de l'incivilité sélective (Cortina, 2008; Cortina et al., 2013), ils s'avèrent tout de même en adéquation avec les résultats soulevés dans deux récentes méta-analyses. En effet, celles-ci présentent que la taille de l'effet des incivilités en fonction du genre varie fortement d'une étude et d'une population à l'autre. Bien que ces méta-analyses regroupent une multitude d'études qui démontrent des résultats significatifs au niveau du genre, l'effet calculé est considéré de faible ( $\delta = 0,06$ , McCord et al., 2018) à nul (Yao et al., 2022). Ces résultats disparates pourraient être expliqués, en partie, par le contexte dans lequel les études ont été conduites. Par exemple, Cortina et al. (2017) ont souligné dans leur revue de la littérature sur les incivilités au travail que le contexte de genre exerce une grande influence sur l'émergence de l'incivilité sélective en organisations. En appui, plusieurs études ont démontré que les femmes sont plus à risque de subir un traitement incivil dans un environnement de travail qui est majoritairement composé d'hommes (p. ex., dans le système de justice; Cortina et al., 2001, l'industrie de la défense; Cortina et al., 2013, les domaines sportifs; Sumpter, 2019, le milieu académique; Settles & O'Connor, 2014), ou encore, dans certaines positions où les biais

et les stéréotypes favorisent les hommes (p. ex., les femmes en position de leadership; Holmvall & Sobhani, 2019). Dans le cadre de cette étude, le contexte pourrait expliquer, en partie, les résultats non-significatifs obtenus. En effet, l'échantillon inclus dans la présente étude était composé en majorité de femmes (60,8 %). La théorie du tokénisme (Kanter, 1977) propose que les employés qui sont des « tokens » dans leur groupe de travail (c.-à-d., une minorité basée sur une identité ou une caractéristique sociale évidente) connaissent une visibilité et une saillance accrues, créant ainsi une augmentation des préjugés et des stéréotypes à leur égard. Les recherches suggèrent cependant que les hommes sont moins enclins à vivre ce phénomène, puisque les stéréotypes masculins correspondent à des caractéristiques perçues positivement dans les organisations (Eagly & Sczesny, 2009). Puisque les femmes étaient en majorité dans l'échantillon utilisé ainsi que dans l'organisation (il y a un total d'environ 10 000 employés dans celle-ci), il était moins probable pour les femmes d'être en minorité dans leur groupe de travail. Fait intéressant, une étude récente conduite par Gabriel et al. (2018) qui porte sur les comportements incivils qui sont dirigés entre les femmes en organisations a révélé que celles qui font preuve de compétence et de dominance sont également plus à risque de subir un traitement différencié. Leur raisonnement partait du principe que les femmes sont souvent en concurrence les unes avec les autres pour obtenir certaines ressources et positions qui sont limitées au sein des organisations (Sheppard & Aquino, 2017), et que de ces situations conflictuelles pourraient émerger des comportements incivils. Bien que ce raisonnement soit très intéressant vu le contexte où les données ont été collectées, les possibilités de mouvement et d'avancement à l'interne (à même l'organisation) et à

l'externe (dans les autres organisations publiques) étaient multiples pour ces employés. Aucune étude n'a encore testé ces hypothèses dans des contextes dominés par les femmes dans le secteur public. Il s'agit ici d'une piste de recherche future très intéressante.

La deuxième caractéristique identitaire explorée dans le cadre de cet article est celle de l'identification à une minorité raciale. La race est également présentée comme étant l'une des caractéristiques identitaires parmi les plus visibles en contexte organisationnel (Harrison et al., 1998). En ce sens, tant les recherches en psychologie sociale qu'au niveau des comportements négatifs au travail ont démontré que les minorités raciales sont à plus grand risque de subir un traitement social qui est différencié (Kabat-Farr et al., 2020; Sue et al., 2007). Ainsi, les deux hypothèses suivantes étaient centrées sur la caractéristique identitaire de la race. La troisième hypothèse avançait qu'il y aurait une relation positive entre le fait d'être une minorité raciale et les incivilités, de sorte que les employés issus de minorités raciales subiraient plus d'incivilités de la part de leurs collègues et de leurs superviseurs que les employés caucasiens. La quatrième hypothèse avançait que la relation négative entre les minorités raciales et la détresse psychologique serait partiellement expliquée par les expériences d'incivilité de la part des collègues et des superviseurs.

Les résultats des analyses de médiation parallèle en regard de l'identification à une minorité raciale se sont avérés significatifs. Les résultats de cet article illustrent, comme avancé par plusieurs chercheurs dans la littérature sur l'incivilité sélective au travail, que



les minorités raciales sont à plus grand risque d'être ciblées par des comportements incivils au travail (Kabat-Farr et al., 2020). Ces résultats appuient la théorie de l'incivilité sélective (Cortina, 2008) en démontrant que l'incivilité peut prendre la forme d'une manifestation moderne de racisme dans les organisations canadiennes, et permet ainsi de souligner que le phénomène n'est pas seulement limité au contexte américain. Ces résultats font également écho à plusieurs méta-analyses récentes qui combinent les résultats d'études provenant d'une multitude de contextes et qui indiquent que les individus faisant partie de minorités raciales vivent plus de comportements incivils que leurs collègues caucasiens en milieu de travail (Han et al., 2022; McCord et al., 2018; Yao et al., 2022).

La troisième caractéristique identitaire explorée dans le cadre de ce deuxième article était celle de la situation de handicap physique. Les biais à l'égard des employés en situation de handicap physique sont complexes et impliquent des points de vue tant positifs que négatifs (Colella & Stone, 2005). Cependant, des études récentes soutiennent que les employés en situation de handicap physique sont majoritairement confrontés à des attitudes négatives à leur égard (Jones et al., 2017). Par exemple, les employés en situation de handicap sont bien souvent perçus comme étant une des causes qui occasionne une baisse de performance dans les équipes de travail (Colella & Stone, 2005). Bien que la prévalence des employés présentant une situation de handicap soit en constante augmentation au Canada (c.-à-d., 15 % de la population active; Cloutier et al., 2018), peu d'études se sont intéressées aux expériences sociales de ces employés en contexte organisationnel. Puisqu'un cadre législatif interdit formellement la discrimination à

l'égard des personnes ayant un handicap physique en contexte canadien, le deuxième article soutient que les attitudes négatives à l'égard des employés en situation de handicap physique pourraient se manifester par des actes de nature plus subtile, comme l'incivilité. Ainsi, les deux dernières hypothèses ont été développées en regard de la caractéristique identitaire de la situation de handicap physique. La cinquième hypothèse avançait qu'il y aurait une relation positive entre la situation de handicap physique et les incivilités, de sorte que les employés qui présentent un handicap physique subiraient plus d'incivilités de la part de leurs collègues et de leurs superviseurs que les employés ne présentant pas de handicap physique. La sixième hypothèse avançait que la relation négative entre la situation de handicap physique et la détresse psychologique serait partiellement expliquée par les expériences d'incivilité de la part des collègues et des superviseurs.

Les résultats des analyses de médiation parallèle en regard de la situation de handicap physique se sont également avérés significatifs. Les résultats de cette étude soutiennent les hypothèses de la présente étude. Premièrement, le présent article démontre que les employés en situation de handicap sont la cible de plus d'incivilités comparativement à leurs collègues qui ne présentent pas de situation de handicap physique. Ces résultats font échos à plusieurs années de recherche en psychologie sociale qui indique que les personnes qui présentent un handicap sont de plus en plus ciblées par des comportements subtils qui s'apparentent aux formes de discrimination modernes (Deal, 2007). Ces résultats peuvent avoir été renforcés du fait que le présent article s'est intéressé à la situation de handicap physique. En effet, les caractéristiques physiques, observables et

immuables sont celles qui jouent un rôle central dans le processus initial de catégorisation des membres d'un groupe (Harrisson et al., 1998), et c'est à partir de cette catégorisation qu'émergent les schémas d'incivilité sélective (Cortina, 2008). Deuxièmement, les résultats de la présente étude soulèvent que le traitement incivil que reçoivent les employés en situation de handicap affecte leur niveau de détresse psychologique. Cette relation peut encore avoir été renforcée par le contexte de genre de l'échantillon de cette étude (c.-à-d., 162 femmes vs 98 hommes en situation de handicap physique). En effet, les recherches présentent que les femmes en situation de handicap physique sont particulièrement susceptibles d'éprouver des symptômes de détresse psychologique comparativement aux femmes de la population générale (c.-à-d., 13 fois plus susceptibles d'éprouver des niveaux cliniquement significatifs de symptômes dépressifs; Hughes et al., 2001; Nosek & Hughes, 2003). Néanmoins, bien que l'incivilité soit un élément pertinent à prendre en considération, plusieurs questions subsistent en regard des expériences vécues par les employés en situation de handicap physique afin d'obtenir une compréhension plus nuancée de la nature exacte du traitement différencié qu'ils vivent sur une base quotidienne au travail. Par exemple, à quel genre de comportement sont-ils davantage confrontés et lesquels affectent particulièrement leur santé mentale? Est-ce que différents schémas émergent en fonction du type de handicap que présente la personne? Quelles stratégies pourraient être mises en place par les gestionnaires afin d'intervenir efficacement face aux différents schémas? Des pistes de recherches futures fort intéressantes.

## Sommaire de l'article 2

Bien qu'une multitude d'études aient fait la lumière sur les implications qui découlent des comportements incivils au travail (Cortina et al., 2017), on en sait toujours très peu sur les caractéristiques identitaires qui peuvent accroître le risque de subir un tel traitement social en milieu de travail (Kabat-Farr et al., 2020). La théorie de l'incivilité sélective (Cortina, 2008) présente comment certains comportements incivils peuvent représenter une forme discrète de discrimination, spécialement à l'égard des femmes. Néanmoins, comme présentées plus tôt, de récentes méta-analyses soulignent que les femmes ne sont pas systématiquement la cible d'un traitement social qui est différencié (McCord et al., 2018; Yao et al., 2022). À cet effet, plusieurs chercheurs soulèvent que les perspectives intersectionnelles sont essentielles afin de faire la lumière sur les expériences d'incivilité qui sont vécues par les femmes en contexte organisationnel (Kabat-Farr et al., 2020). La théorie de l'intersectionnalité (Crenshaw, 1991) est l'idée que les expériences sociales des individus marginalisés sont influencées par des dynamiques de pouvoir qui sont façonnées par des identités interdépendantes et mutuelles (p. ex., le sexe, la race, l'orientation sexuelle, le handicap). La théorie présente qu'une seule identité n'est pas suffisante afin de réellement saisir l'impact des interactions négatives sur le quotidien des personnes marginalisées (Reynoso, 2004). Cette théorie pourrait expliquer ce pour quoi les disparités persistent toujours pour les femmes en organisations (Cortina et al., 2013). Les dernières années en recherche ont principalement dépeint l'incidence de l'incivilité sélective et ses impacts sur les femmes aux États-Unis (Kabat-Farr et al., 2020). Cependant, les recherches dans le contexte canadien sont encore très limitées (pour des exceptions, voir :

Holmvall & Sobhani, 2019; Oyet et al., 2019; Sumpter, 2019). Le deuxième article proposait donc un modèle qui met de l'avant les expériences d'incivilité vécues par les femmes en contexte organisationnel canadien. S'appuyant sur les théories de l'incivilité sélective (Cortina, 2008) et de l'*intersectionnalité* (Crenshaw, 1991), cet examen consistait, premièrement, à mettre en lumière certaines intersections identitaires qui positionnent les femmes comme étant plus à risque d'être la cible de comportements incivils en contexte organisationnel canadien (c.-à-d., être une femme LGBTQ+ ou autochtone), et deuxièmement, à cerner quelle est la source de comportements négatifs qui est la plus problématique (c.-à-d., collègues ou superviseurs) au niveau de la détresse psychologique des employés. Afin de répondre à ces objectifs, quatre hypothèses ont été mises à l'épreuve auprès d'un échantillon regroupant plus de 6700 employés d'une organisation publique au Canada. Ces hypothèses ont été divisées en deux groupes. Le premier regroupait deux hypothèses qui visaient à déterminer si les comportements incivils de la part des collègues et des superviseurs à l'égard des employés qui présentaient l'une des deux caractéristiques identitaires explorées (c.-à-d., être une personne LGBTQ+ ou autochtone), sans regard au genre (c.-à-d., les effets directs et indirects), jouaient un rôle de médiateur dans la relation avec le niveau de détresse psychologique. Le deuxième regroupait deux autres hypothèses qui visaient à déterminer si le genre (c.-à-d., homme ou femme) jouait un rôle de modérateur (c.-à-d., un effet conditionnel) sur la relation avec le niveau de détresse psychologique. Le détail de ces hypothèses vous sera présenté dans les deux prochains paragraphes. Les résultats des analyses de médiation parallèle modérées, qui soutiennent partiellement ces hypothèses, vous seront également présentés.

La première intersection identitaire explorée dans le cadre de ce deuxième article est celle du genre (c.-à-d., être une femme) et l'identification comme membre de la communauté LGBTQ+. De récentes recherches soulèvent que les expériences de discrimination qu'expérimentent les employés LGBTQ+ dans les organisations sont de plus en plus subtiles (Sue, 2010) et peuvent se présenter sous la forme de comportements incivils (Di Marco et al., 2018; Einarsdóttir et al., 2015). Bien que la recherche ait déjà mis en évidence le fait que les femmes LGBTQ+ soit à plus grand risque de subir un double désavantage en raison de leur sexualité et leur genre (Miles, 2008), peu d'études se sont intéressées à la façon dont cette dynamique affecte les expériences inciviles des femmes en contexte organisationnel canadien. Ainsi, les deux hypothèses suivantes étaient centrées sur les expériences inciviles des employés LGBTQ+. La première hypothèse avançait que les employés LGBTQ+ recevraient un traitement plus irrespectueux de la part de leurs collègues et de leurs superviseurs; ce qui aurait un effet médiateur sur la relation entre le fait de s'identifier comme LGBTQ+ et la détresse psychologique. La deuxième hypothèse s'intéressait plus particulièrement à l'intersection du genre féminin et LGBTQ+ et avançait que l'effet indirect de l'identification à la communauté LGBTQ+ sur la détresse psychologique, via l'incivilité des collègues et des superviseurs directs, devrait être modéré par le genre, de sorte que la relation de médiation serait plus forte pour les femmes de la communauté LGBTQ+ que pour celles qui sont hétérosexuelles.

Les résultats des analyses de médiation parallèle, avec ou sans modération au niveau du genre (c.-à-d., femme), en regard de l'identification à la communauté LGBTQ+, se sont avérés non-significatifs. Ces résultats pourraient s'expliquer en bonne partie par le fait qu'il ne s'agit pas d'une caractéristique identitaire qui soit visible à première vue. En recherche, il est généralement soutenu que les processus de catégorisation initiaux sont grandement influencés par les perceptions de similarité ou de différence qui se basent sur des informations démographiques de surface (c.-à-d., des caractéristiques identitaires qui sont par exemple physiques, facilement observables ou inchangeables; Harrisson et al., 1998). Les recherches suggèrent que ces perceptions initiales changent avec le temps, par les interactions sociales (p. ex., le travail en équipe) qui permettent aux employés d'obtenir des informations complémentaires qui ne sont pas évidentes à première vue (c.-à-d., de l'information par rapport à des caractéristiques identitaires profondes; Cortina, 2008; Harrisson et al., 1998). L'identification à la communauté LGBTQ+ est considérée comme une caractéristique identitaire profonde (Cortina, 2008). Étant donné que les organisations du secteur public au Canada présentent l'un des taux de roulement les plus élevés parmi l'ensemble des secteurs d'emploi au pays (c.-à-d., plus de 25 %; Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, 2020), il peut s'avérer difficile pour les membres de créer les interactions nécessaires qui permettent d'obtenir ces informations qui ne sont pas visibles à première vue, et ainsi, réduire le risque de traitement social différencié. Cette étude n'a également pas fait de distinction entre les différentes catégories d'identification possible dans la communauté LGBTQ+ alors que certaines de ces catégories sont présentées comme créant des situations plus à risque de discrimination

(p. ex., les personnes trans; Hennekam & Ladge, 2022). Ces questions méritent d'être explorées de façon plus détaillée.

La deuxième intersection identitaire explorée dans le cadre de ce deuxième article est celle du genre (c.-à-d., être une femme) et de l'identité autochtone. Bien que plusieurs rapports fassent état du traitement injuste que subissent les peuples autochtones au Canada (pour des exemples de rapport récent, voir : Cotter, 2022; Zou et al., 2022), un nombre extrêmement limité de recherches se sont intéressées aux expériences sociales des employés autochtones en contexte organisationnel, alors que les préjugés et les stéréotypes explicites (p. ex., l'alcoolisme et la toxicomanie; Backhouse, 1999) à l'encontre des personnes autochtones sont encore très répandues au Canada (Cotter, 2022). À la lumière des récentes actions entreprises par le gouvernement canadien, de récentes recherches exposent que les employés autochtones vivent de plus en plus des formes subtiles et insidieuses de discrimination, qui se traduisent par des comportements tels que la justification de l'iniquité raciale ou la démonstration de la supériorité du groupe majoritaire (c.-à-d., la canadiens caucasiens; Denis, 2020). Ainsi, les deux dernières hypothèses étaient centrées sur les expériences inciviles des employés autochtones. La troisième hypothèse avançait que les employés autochtones recevraient un traitement plus irrespectueux de la part de leurs collègues et de leurs superviseurs; ce qui aurait un effet médiateur sur la relation entre le fait d'être autochtone et la détresse psychologique. La quatrième hypothèse s'intéressait plus particulièrement à l'intersection du genre féminin et de l'identité autochtone et avançait que l'effet indirect de l'identité autochtone sur la



détresse psychologique, via l'incivilité des collègues et des superviseurs, devrait être modéré par le sexe, de sorte que la relation de médiation serait plus forte pour les femmes autochtones que pour celles qui sont caucasiennes.

Alors que les résultats des analyses de médiation parallèle en regard de l'identité autochtone se sont avérés non-significatifs, l'ajout de la modération au niveau du genre (c.-à-d., femme) présente des résultats partiellement significatifs. En d'autres mots, les employés autochtones ont signalé plus d'incivilités que les employés caucasiens, mais uniquement lorsqu'il s'agissait de femmes. Ces résultats pourraient, encore une fois, être expliqués en partie par le contexte de genre de l'organisation où les données ont été collectées, où les femmes étaient en majorité. En ce sens, de récentes études soulèvent que les femmes autochtones sont plus conscientes des stéréotypes et des préjugés à leur égard (Thorpe-Moscon & Ohm, 2021), et que celles qui occupent des emplois administratifs dans les organisations publiques sont plus susceptibles d'être la cible de comportements discriminants en contexte canadien (Zou et al., 2022). Les résultats soulevés dans le présent modèle suggèrent également que les employées autochtones étaient plus susceptibles d'être la cible de comportements incivils de la part de leurs superviseurs, mais pas de leurs collègues. L'impact des comportements incivils de la part des superviseurs pourrait être particulièrement problématique pour le niveau de détresse psychologique des employées autochtones. En effet, de récentes recherches suggèrent que les personnes autochtones sont moins susceptibles de demander de l'aide pour des problèmes liés à la santé mentale; ce qui a pour effet d'entraîner des conséquences dramatiques (p. ex., les

taux de suicide sont au moins deux fois plus élevés chez les autochtones que chez les non-autochtones; Sveticic et al., 2012; Wexler & Gone, 2012). S'il a été démontré qu'une bonne gestion du stress peut limiter les impacts des interactions négatives sur le niveau général de santé des employés autochtones, il a été démontré que celle-ci doit être associée à un sentiment d'inclusion pour être efficace (Gopalkrishnan, 2018). Malheureusement, l'incivilité sélective communique aux employés qu'ils ne sont pas valorisés ou intégrés dans l'équipe de travail (Kabat-Farr & Labelle-Deraspe, 2021), réduisant ainsi les possibilités de contrôle chez les employés autochtones.

En somme, les résultats présentés dans les articles 1 et 2 apportent un bon support à la théorie et la recherche en matière d'incivilité sélective (Cortina, 2008; Kabat-Farr et al., 2020) en démontrant son impact en contexte canadien. En effet, par le biais de la présente étude, il a été constaté que les employés issus de minorités raciales ainsi que les employés en situation de handicap physique (tous genres confondus) sont plus susceptibles de subir un traitement incivil comparativement aux employés caucasiens et ceux n'étant pas en situation de handicap physique, respectivement. Il a également été constaté que les femmes autochtones sont à plus grand risque d'être ciblées par des comportements incivils de la part de leurs superviseurs. Ces résultats soutiennent la possibilité que certains comportements irrespectueux puissent représenter une manifestation moderne de discrimination, comme le proposent les recherches antérieures en psychologie organisationnelle (p. ex., Cortina et al., 2013) et en psychologie sociale (p. ex., Sue et al., 2007). Ces résultats soulèvent également qu'il soit parfois essentiel de prendre en compte

l'intersection des identités afin de découvrir des schémas qui fonctionnent de façon à exclure, dénigrer et dissuader certains employés qui présentent des caractéristiques sociales ou identitaires qui sont marginalisées ou en minorité dans les organisations canadiennes.

### **Principales contributions du travail de la thèse**

La présente thèse contribue de façon significative au développement de la littérature sur l'incivilité au travail. Outre les apports particuliers qui découlent de chacun des deux articles, ceux-ci contribuent également de manière complémentaire à la compréhension du phénomène. Mis ensemble, les résultats présentés dans les deux articles de la thèse soulignent plus largement trois contributions générales.

#### **Introduction d'un modèle qui permet de faire la lumière sur les expériences de discrimination moderne des employés en contexte canadien**

La première contribution générale de la thèse réfère à l'introduction et la validation d'un modèle qui permet de mettre en lumière les expériences de discrimination moderne des employés qui présentent des caractéristiques identitaires marginalisées en contexte canadien. Ce modèle, basé sur la théorie de l'incivilité sélective (Cortina, 2008) et la théorie de l'intersectionnalité (Crenshaw, 1991), contribue à la fois à la psychologie sociale et à la psychologie organisationnelle. Par l'extension de ce modèle, la présente thèse contribue à la littérature sur les comportements négatifs au travail en étant parmi les premiers écrits à intégrer les questions liées à la situation de handicap physique ainsi qu'à l'identité autochtone. Les travaux de la thèse contribuent également à mettre en lumière

les expériences d'incivilité vécues par les femmes et par les membres de la communauté LGBTQ+. À ce jour, très peu d'études ont examiné comment les comportements négatifs au travail peuvent refléter les biais, préjugés et stéréotypes qui vont à l'encontre des membres de certains groupes marginalisés (Cortina et al., 2017), particulièrement en contexte canadien (Kabat-Farr et al., 2020). Les travaux de la thèse permettent également de contribuer à la littérature sur la discrimination en se concentrant sur les actions discriminantes qui sont dirigées vers les employés marginalisés. En effet, une critique soulevée depuis plusieurs années dans la littérature sur la discrimination est que la plupart des études qui couvrent ce sujet en psychologie sociale se sont concentrées sur les questions liées à la cognition et à l'émotion dans l'étude des processus de discrimination, mais ont largement négligé l'étude des mécanismes sociaux qui sont impliqués (Fiske, 2000). Les travaux réalisés dans le cadre de la présente thèse permettent ainsi de mettre de l'avant que l'incivilité peut agir de façon à discriminer les employés stigmatisés.

Qui plus est, le présent modèle contribue également à la littérature sur l'incivilité sélective en optant pour une approche intersectionnelle dans l'exploration des caractéristiques identitaires. Une des plus grandes critiques qui existe lorsqu'on aborde les expériences sociales des employés marginalisés, tant en psychologie sociale qu'en psychologie organisationnelle, est le manque de considération face aux multiples identités qui caractérisent une personne (Cole, 2009; Cortina, 2008). La théorie de l'intersectionnalité présente que chaque individu détient une position sociale qui est déterminée en fonction de ses caractéristiques identitaires (p. ex., le sexe, la race,

l'orientation sexuelle, la situation de handicap, entre autres; Collins & Bilge, 2020) et que chacune de ces positions sociales apporte son lot de privilèges et de désavantages. La théorie présente qu'une seule identité n'est pas suffisante afin de tracer le portrait détaillé des expériences sociales que vivent les employés dans les organisations (Reynoso, 2004). En recherche, les perspectives intersectionnelles ont, par exemple, été essentielles afin de découvrir les expériences uniques auxquelles les femmes de couleur sont confrontées en organisations (p. ex., Cole, 2009; Cortina et al., 2013). La prise en compte de l'intersection des identités a permis, en outre, d'expliquer ce pour quoi certaines disparités persistent toujours dans les organisations canadiennes (Kabat-Farr et al., 2020). En prenant en compte l'intersection identitaire dans le développement des modèles statistiques, il a été possible de démontrer que les femmes autochtones sont à plus grand risque de recevoir un traitement incivil de la part de leurs superviseurs. Sans avoir pris en considération l'intersection du genre et de l'identité autochtone, il n'aurait pas été possible d'exposer les expériences précises que vivent ces employées dans le contexte organisationnel canadien. Ces résultats appuient les recherches antérieures sur l'intersectionnalité en démontrant qu'une seule identité n'est pas toujours suffisante afin de découvrir les expériences négatives auxquelles les employés marginalisés sont confrontés au quotidien. En revanche, la présente thèse s'est intéressée à l'articulation de seulement deux identités à la fois. Les recherches futures auraient tout intérêt à présenter des modèles qui prennent en compte l'ensemble des identités qui caractérisent chaque employé afin de tracer un portrait encore plus détaillé de leurs expériences sociales.

### **Distinction de la source des comportements incivils**

La deuxième contribution générale de la présente thèse réfère à la distinction de la source des comportements incivils dans le premier et le deuxième article. Schilpzand, De Pater et al. (2016) soulignent, dans leur revue de la littérature, l'importance et la pertinence de distinguer les différentes sources des comportements incivils (c.-à-d., les instigateurs) afin de réellement saisir les dynamiques qui existent dans l'environnement de travail des employés. Cela s'explique par le fait que, traditionnellement, les chercheurs n'ont pas fait la distinction entre les sources, même si la recherche suggère que la source des comportements négatifs exerce une grande influence sur les conséquences qui en découlent (Hershcovis & Barling, 2010). La distinction de la source des comportements incivils est particulièrement importante sur le plan méthodologique. À cet effet, l'un des plus grands défis rencontrés par les chercheurs au point de vue méthodologique est que les échelles qui sont utilisées afin d'évaluer la présence d'incivilité au travail ne permettent pas d'identifier la source des comportements incivils (Schilpzand, De Pater et al., 2016). Ainsi, la source des comportements reste, à ce jour, rarement spécifiée dans les études qui ont été conduites en lien avec le phénomène. Les résultats de la méta-analyse de Hershcovis et Barling (2010) soulignent entre autres que les comportements de la part du superviseur ont des relations négatives plus fortes que les comportements qui proviennent des collègues, et ce, en lien avec plusieurs conséquences, notamment la satisfaction au travail, l'engagement affectif envers l'organisation, l'intention de quitter, la performance et la santé générale. Par conséquent, en ne distinguant pas la source des

comportements incivils, les chercheurs pourraient sous-estimer ou surestimer les effets de l'incivilité au travail (Hershcovis & Reich, 2013).

Dans un premier temps, afin de créer une distinction entre les différentes sources, il a été demandé aux participants de compléter l'échelle d'incivilité en regard des comportements des collègues de travail et de remplir ensuite une seconde échelle en regard des comportements de leurs superviseurs. En distinguant la source des comportements incivils dans le deuxième article, il a été possible de mieux saisir les expériences d'incivilité des employés marginalisés en contexte organisationnel canadien. Par exemple, il a été démontré que les employés en situation de handicap physique ainsi que les employés s'identifiant comme une minorité raciale sont à plus grand risque d'être la cible des comportements incivils des collègues et des superviseurs. Fait intéressant à soulever, il a été possible de déterminer que les comportements incivils provenant des collègues avaient un peu plus de poids dans la relation avec la détresse psychologique. Ces résultats font écho à une récente méta-analyse conduite par Han et al. (2022) qui démontre que l'impact des comportements incivils de la part des collègues peuvent avoir une plus grande influence sur le bien-être psychologique des employés, comparativement aux comportements des superviseurs. Cela pourrait entre autres s'expliquer par le fait que les collègues de travail sont en mesure d'avoir un pouvoir social important, dans la mesure où il est possible pour eux d'affecter le quotidien de certains collègues, particulièrement s'il s'agit d'individus qui présentent des caractéristiques identitaires qui sont marginalisées (Cortina et al., 2017). Finalement, le deuxième article a permis d'identifier

que les femmes autochtones employées dans les organisations canadiennes sont à plus grand risque de subir un traitement incivil de la part de leurs superviseurs et que ces comportements impactent significativement leur niveau de détresse psychologique. Les résultats soulevés par la thèse suggèrent que les employées autochtones vivraient plus de détresse psychologique en lien avec le fait d'être victime de comportements incivils. Bien que les résultats démontrent que cette relation les rende plus vulnérables à développer des symptômes de détresse psychologique, plusieurs autres conséquences restent à explorer afin de tracer un portrait complet des expériences inciviles des employés autochtones en organisations canadiennes. Il faut espérer que la démarche entreprise inspirera les chercheurs à investiguer davantage les expériences sociales de ces employés.

Bien que les résultats soulevés dans la présente thèse permettent une avancée significative sur la compréhension de l'impact distinctif que peuvent avoir les comportements de la part des collègues et des superviseurs sur le niveau de détresse psychologique des employés, bien d'autres sources (p. ex., les clients et les fournisseurs), caractéristiques identitaires (p. ex., l'identité sexuelle ou de genre) et conséquences (p. ex., satisfaction au travail, l'engagement affectif) restent toujours à explorer afin d'obtenir un portrait plus complet de l'impact de la source. Il reste à espérer que les résultats soulevés par la présente thèse motiveront les chercheurs à distinguer davantage la source des comportements incivils dans leurs futures recherches.



### **Importance de l'intervention face à l'incivilité**

Face à la prolifération rapide de l'incivilité et à sa capacité à se répandre au sein de petites et de grandes organisations, tous les membres d'une organisation (c.-à-d., employés, gestionnaires et dirigeants) devraient se questionner sur les moyens à mettre en œuvre afin d'intervenir face à cette problématique importante. Plusieurs études récentes ont démontré que les émotions jouent un rôle crucial dans le processus de contagion des comportements incivils (Cortina & Magley, 2009; Foulk et al., 2016; Porath & Pearson, 2012). Cette contagion fonctionne de telle sorte qu'une personne absorbe les émotions (p. ex., l'impolitesse) exprimées par les autres et, à son tour, infecte les autres par les émotions qu'elle exprime (Hatfield et al., 1993).

En dehors de l'accent mis sur l'incivilité, les chercheurs ont démontré l'importance que peuvent avoir les émotions sur les équipes de travail en déclenchant des processus de contagion sociale ou émotionnelle qui ont des effets durables sur les processus organisationnels au niveau du macro-environnement (Dasborough et al., 2009). À ce jour, nous savons que les comportements incivils sont perçus par les individus comme étant modérément à extrêmement frustrants, gênants et offensants (Cortina & Magley, 2009), créant des réactions émotionnelles comme la colère, la tristesse et la peur (Porath & Pearson, 2012). De plus, les émotions négatives sont présentées comme étant contagieuses sur le plan comportemental; ce qui amène les employés à répliquer contre l'instigateur et les témoins (Bunk & Magley, 2013). Les émotions négatives entraînent également une augmentation des comportements de travail contreproductifs (Penney & Spector, 2005) et

une diminution des comportements de citoyenneté (Taylor et al., 2016) et de l'énergie déployée dans les rôles à jouer et les tâches à réaliser (Porath & Erez, 2007).

Préoccupant, il a été soulevé dans plusieurs études récentes que la contagion ne se limite pas aux événements épisodiques, mais qu'elle est continue dans le temps (Vahle-Hinz et al., 2019), affectant au passage les victimes (Foullk et al., 2016), ceux qui en sont témoins (Reich & Hershcovis, 2015) et même les instigateurs (Petitta & Jiang, 2019). De plus, cette contagion ne se limite pas au contexte organisationnel pouvant à la fois provenir de, et être propagé à, l'extérieur de l'organisation (p. ex., des clients; Walker et al., 2014, p. ex., à la maison; Schilpzand, Leavitt et al., 2016).

Ainsi, les chercheurs qui travaillent à développer des moyens afin de contrôler l'incivilité se sont principalement concentrés sur le développement de stratégies qui favorisent le maintien d'une culture organisationnelle positive et d'un climat de travail empreint de respect entre les employés (Cortina et al., 2017). Les résultats présentés dans la thèse avancent également qu'il existe une forte corrélation entre les comportements d'incivilité des gestionnaires et les comportements d'incivilité des employés. À cet effet, il est pertinent de souligner qu'une culture organisationnelle empreinte de respect est grandement influencée par les comportements des gestionnaires et des dirigeants (Labelle-Deraspe & Kabat-Farr, 2022a). Par conséquent, afin de créer un tel environnement, tant les gestionnaires que les dirigeants devraient énoncer clairement les attentes concernant les comportements appropriés et faire preuve d'autoréflexion en reconnaissant comment

leurs propres comportements transmettent, ou non, le respect (Pearson et al., 2000; Porath & Pearson, 2010).

Les implications pratiques qui découlent des résultats de la présente thèse soulignent également que les organisations canadiennes qui cherchent à lutter contre l'incivilité en milieu de travail doivent être conscientes de son rôle potentiel en tant que forme de discrimination moderne. Bien que de nombreux pays disposent désormais de lois et de politiques qui visent à éradiquer les formes explicites de discrimination et de préjugés en milieu de travail, ces réglementations formelles laissent souvent sans réponse de nombreux comportements subtils et insidieux qui visent à diminuer, dissuader et discréditer ceux qui présentent des identités stigmatisées (Kabat-Farr et al., 2020). Le rôle que peut jouer l'incivilité (c.-à-d., des formes subtiles d'irrespect qui ne font pas ouvertement référence au statut identitaire) en tant que forme de discrimination moderne (Cortina, 2008) complique les actions que les gestionnaires peuvent envisager lorsqu'ils y sont confrontés. L'incivilité peut agir comme la manifestation de valeurs et d'une culture organisationnelle plus vaste qui, lorsque vécue à des taux plus élevés par les employés marginalisés, représente un problème complexe tant pour les gestionnaires que pour les organisations. Malheureusement, s'ils ne sont pas adressés, les comportements incivils laissent sous-entendre aux employés marginalisés qu'ils ne sont pas valorisés ou intégrés au sein de l'organisation, et cela peut agir comme un déclencheur qui peut expliquer le départ, le désengagement et l'épuisement professionnel chez les employés issus de la diversité (Cortina et al., 2017).

En organisations, les gestionnaires ont souvent tendance à croire qu'en identifiant les employés problématiques et en leur offrant de la formation et de la supervision, ils seront en mesure de contrôler les effets indésirables des comportements incivils, et ce, tant sur le bien-être que sur la performance de leurs employés. Bien qu'une approche individualisée soit plus que souhaitable lorsque vient le temps d'intervenir face aux comportements incivils (Kabat-Farr & Labelle-Deraspe, 2021), les gestionnaires doivent être conscients qu'ils auront alors à travailler avec des employés qui sont bien souvent influencés par des préjugés et des stéréotypes implicites qui vont à l'encontre des employés marginalisés (c.-à-d., des biais qui se produisent de manière non intentionnelle, de façon inconsciente et sans effort; Cortina, 2008). Les résultats soulevés dans la présente thèse démontrent que les biais teintent les comportements des employés; ce qui les amènent à diriger l'incivilité de façon sélective. Ainsi, gestionnaires, dirigeants et employés doivent être vigilants quant à la possibilité que leurs propres comportements soient influencés, et ce, même inconsciemment. En sensibilisant par l'éducation et la discussion ouverte en matière de préjugés et de stéréotypes implicites, en plus de les renseigner sur l'impact bénéfique que peut avoir le respect, les membres de l'organisation seront plus enclins à prendre leurs responsabilités et à agir contre l'incivilité sélective.

Une stratégie pour laquelle les organisations pourraient opter afin de lutter efficacement contre les préjugés implicites consiste à mettre en œuvre une orientation d'apprentissage. Par exemple, des recherches récentes démontrent que les connexions entre les individus sont nécessaires afin de réduire les traitements biaisés qui résultent des

processus de stéréotypes et de catégorisations (van Knippenberg et al., 2020). Ces connexions peuvent être réalisées en créant un environnement ouvert à l'autoréflexion, aux conversations difficiles et à la croissance personnelle (Kabat-Farr & Labelle-Deraspe, 2021). Les gestionnaires et les praticiens auraient tout intérêt à trouver guidance et inspiration dans les actions suggérées dans la littérature sur les microagressions au travail (p. ex., Sue et al., 2019). En ce sens, tel que présenté dans le deuxième article de la présente thèse, le style *calling-in* (c.-à-d., favoriser des échanges qui sont empreintes d'ouverture, de courage, de respect et de curiosité par rapport au comportement blessant, et ce, dans l'objectif de mieux comprendre ce qui est problématique; Woods & Ruscher, 2021) peut s'avérer une méthode judicieuse afin de favoriser ce type d'environnement.

Il est possible de croire qu'en accordant une attention particulière aux identités stigmatisées dans la lutte contre l'incivilité, les gestionnaires ne contrôleront pas seulement la contagion des comportements incivils, mais seront également capables d'identifier et d'intervenir plus efficacement afin de contrer les formes de discrimination moderne dans les organisations canadiennes (Kabat-Farr et al., 2020).

### **Limites des études réalisées**

Bien que la présente thèse contribue à l'avancement théorique, méthodologique et pratique de la science de l'incivilité au travail, il convient de mentionner que celle-ci présente certaines limites pouvant nuancer la portée des résultats. Premièrement, l'objectif de la présente thèse visait à combler le manque de données probantes en matière

d'incivilité sélective en contexte canadien. Bien que les résultats de la présente thèse reposent sur un large échantillon représentatif de divers types d'emploi en contexte canadien, ceux-ci ne proviennent que d'employés œuvrant dans le secteur public. Ainsi, afin d'être en mesure de généraliser les résultats à l'ensemble des travailleurs canadiens, d'autres études devront être conduites, et ce, dans d'autres contextes (p. ex., dans le secteur privé), afin de mieux comprendre l'ampleur et le fonctionnement de l'incivilité sélective en contexte canadien. De plus, les caractéristiques identitaires investiguées dans le cadre de la présente thèse restent très limitées et de futures recherches auraient tout intérêt à continuer d'explorer le rôle des différentes identités (p. ex., un(e) employé(e) s'identifiant comme trans, la neurodiversité, la maladie mentale, etc.) et de leurs interactions (Intersectionnalité; Crenshaw, 1991) afin de tracer un portrait encore plus complet et précis des expériences d'incivilité sélective des employés marginalisés en contexte canadien.

Deuxièmement, il est pertinent de soulever que les résultats obtenus dans la présente thèse peuvent avoir été influencés par le biais de la variance commune, puisque les données ont été collectées à l'aide d'instruments autorapportés. Même si l'utilisation d'un questionnaire autorapporté est présentée comme appropriée pour la collecte de données relatives à l'incivilité au travail (Chan, 2009), plusieurs stratégies méthodologiques proactives ont été utilisées afin de minimiser ce biais autant que possible. Par exemple, les variables indépendantes et les variables dépendantes dans différentes sections des questionnaires ont été introduites afin de réduire l'effet de variance commune en créant

une « séparation psychologique », en plus d'avoir assuré l'anonymisation des données aux participants (Podsakoff et al., 2003). Néanmoins, de futures recherches pourraient reproduire la présente étude en utilisant des sources de données multiples (p. ex., superviseurs ou collègues) afin d'obtenir différents points de vue et fortifier les résultats de la présente thèse. Par exemple, le superviseur, les membres du groupe de travail et les autres collègues pourraient être interrogés pour évaluer le degré d'incivilité au sein du groupe. De plus, la présente thèse s'est intéressée à une seule conséquence sur le plan du fonctionnement des employés (c.-à-d., la détresse psychologique). De futures études pourraient inclure davantage de variables liées au fonctionnement des employés afin de mieux saisir les implications de l'incivilité sélective. À titre d'exemple, de futures recherches pourraient s'intéresser à des variables provenant de différentes sources, telles que les collègues, supérieur immédiat ou haute direction, dans l'évaluation de certaines variables comme l'absentéisme et la performance. En plus d'élargir les connaissances relatives aux manifestations de l'incivilité sélective, l'utilisation de ce type de données permettrait de limiter l'impact de certains biais (p. ex., variance commune).

Troisièmement, une limite pertinente à présenter est que les deux études présentées dans le cadre de la présente thèse reposent sur un devis de recherche transversal (c.-à-d., un seul temps de mesure). Bien que cette étude ait été menée dans une grande organisation publique canadienne cumulant les réponses de plusieurs milliers de participants, la conception transversale de la présente étude rend impossible l'argumentation de la causalité. Cependant, des recherches antérieures ont démontré que les résultats négatifs

sur le plan du fonctionnement (tel que la détresse psychologique) sont une conséquence des comportements négatifs en milieu de travail plutôt qu'un antécédent (Glomb et al., 1999). Afin de respecter l'ordre temporel de la théorie proposée dans chacune des études, les données en lien avec la détresse psychologique ont été recueillies dans le questionnaire après avoir évalué l'incivilité des superviseurs et des collègues de travail (tel que suggérer par Glomb et al., 1999). De futures études pourraient renforcer les résultats de la présente thèse en les reproduisant dans un devis longitudinal afin de mieux comprendre l'impact de l'incivilité sélective sur le bien-être psychologique des employés canadiens dans le temps. L'inclusion d'au moins deux temps de mesure permettrait (1) d'examiner l'évolution des liens entre l'incivilité et les conséquences y étant reliées; et (2) de confirmer la causalité de ces liens.

Finalement, une limite additionnelle est que la présente étude opte pour une perspective dyadique. En effet, l'incivilité a été initialement conceptualisée comme un processus du « tac au tac » (en d'autres mots, œil pour œil, dent pour dent) impliquant des échanges réciproques entre les employés (Andersson & Pearson, 1999). Cependant, les chercheurs soulèvent désormais la nécessité de passer au-delà de l'approche dyadique afin de mieux contextualiser la dynamique des comportements négatifs dans les milieux de travail (Cortina et al., 2017; Herscovis et al., 2020). En ce sens, de futures études pourraient renforcer les résultats de cette thèse en optant pour une perspective de réseau. En effet, des recherches ont souligné que certains groupes marginalisés (p. ex., les minorités raciales et les femmes; Ibarra, 1992, 1993) peuvent vivre certaines expériences



qui les positionnent dans une situation désavantageuse sur le plan des connexions sociales. Les réseaux sociaux sont les environnements relationnels au niveau de l'équipe et de l'organisation dans lesquels tous les individus (c.-à-d., les victimes, les instigateurs, les témoins et les superviseurs) sont intégrés et interconnectés (Park et al., 2020). Une approche qui tient compte du réseau social de l'employé marginalisé pourrait s'avérer essentielle afin de déterminer comment les expériences d'incivilité se culminent et se triangulent de façon à éroder progressivement les liens sociaux nécessaires à une performance efficace et donner plus d'accès aux employés marginalisés à des opportunités valorisées, comme des promotions ou des investissements en ressources (Barak, 2022).

## **Conclusion**

La présente thèse permet d'approfondir les connaissances quant au phénomène de l'incivilité sélective dans les organisations canadiennes en plus de démontrer son impact sur la détresse psychologique des employés. Premièrement, la thèse évalue l'ampleur de l'incivilité sélective vécue par les employés canadiens d'une grande organisation publique, les caractéristiques identitaires y étant associées, ainsi que les conséquences sur le plan de la détresse psychologique. En appui à la théorie de l'incivilité sélective, les résultats de la présente thèse soulignent que les employés issus des minorités raciales et ceux en situation de handicap physique sont plus susceptibles d'être ciblés par des comportements incivils dans les organisations canadiennes. Les résultats de la présente thèse indiquent également que les comportements incivils de la part des collègues sont les plus influents sur le niveau de détresse psychologique de ces employés. Ces résultats permettent de mieux comprendre la dynamique intergroupe de discrimination moderne qui fonctionne de manière à exclure et dévaloriser les employés qui présentent certaines identités sociales qui sont marginalisées dans les organisations canadiennes.

Deuxièmement, la thèse met en lumière les identités qui positionnent les femmes à risque de subir un niveau plus élevé d'incivilité en contexte canadien. Pour y arriver, les expériences d'incivilité des femmes autochtones et des membres de la communauté LGBTQ+ ont été explorées. Ces identités n'avaient toujours pas été explorées en contexte canadien. Les résultats révèlent que les femmes étaient moins vulnérables aux traitements

incivils de la part de leurs collègues et de leurs superviseurs. Les résultats soulignent également que le sexe et l'identité autochtone interagissent de façon à prédire les expériences d'incivilité des employés, de sorte que les femmes autochtones sont la cible d'un plus grand nombre de comportements incivils de la part de leurs superviseurs. Les résultats soulignent également que ce traitement différencié impacte de façon significative leur niveau de détresse psychologique. Conformément aux recherches antérieures sur le genre et l'incivilité sélective, le présent article souligne que l'incivilité ne fonctionne pas de façon systématique envers les femmes; ce qui souligne l'importance de poursuivre les recherches afin de déterminer les conditions spécifiques qui favorisent l'émergence de comportements incivils à leur égard. Ces résultats mettent également en évidence l'importance de prendre en considération la notion d'intersectionnalité afin de mieux comprendre les expériences sociales vécues par les employés marginalisés dans les organisations canadiennes.

Dans l'ensemble, les résultats présentés dans cette thèse appuient la théorie de l'incivilité sélective (Cortina, 2008) et démontrent qu'elle peut prendre la forme d'une discrimination moderne; ce qui peut devenir un obstacle important aux efforts liés à la diversité et à l'inclusion dans les organisations canadiennes.

## **Références générales**

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society, 20*(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Adams, G. A., & Webster, J. R. (2013). Emotional regulation as a mediator between interpersonal mistreatment and distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(6), 697-710. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.698057>
- Al-Zyoud, M. F., & Mert, İ. S. (2019). Does employees' psychological capital buffer the negative effects of incivility? *EuroMed Journal of Business, 14*(3), 239-250. <https://doi.org/10.1108/emjb-03-2018-0021>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review, 24*(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Backhouse, C. (1999). *Colour-coded: A legal history of racism in Canada, 1900-1950*. University of Toronto Press. [https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/101779/1/Colour\\_Coded\\_UTP\\_9781487527860.pdf](https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/101779/1/Colour_Coded_UTP_9781487527860.pdf)
- Barak, M. E. M. (2022). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Beattie, L., & Griffin, B. (2014). Accounting for within-person differences in how people respond to daily incivility at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(3), 625-644. <https://doi.org/10.1111/joop.12067>
- Boston Consulting Group's Center for Canada's Future. (2019). *Beyond good intentions: Bringing an employee lens to Diversity & Inclusion in corporate Canada*. [https://media-publications.bcg.com/flash/dotbcg\\_other/BCG-CCF-Beyond-Good-Intentions.pdf](https://media-publications.bcg.com/flash/dotbcg_other/BCG-CCF-Beyond-Good-Intentions.pdf)
- Brief, A. P., Buttram, R. T., Reizenstien, R. M., Pugh, S. D., Callahan, J. D., McCline, R. L., & Vaslow, J. B. (1997). Beyond good intentions: The next steps toward racial equality in the American workplace. *Academy of Management Perspectives, 11*(4), 59-72. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9712024839>

- Brief, A. P., Dietz, J., Cohen, R. R., Pugh, S. D., & Vaslow, J. B. (2000). Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanations for employment discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *81*(1), 72-97. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2867>
- Buchanan, N. T. (2005). The nexus of race and gender domination: The racialized sexual harassment of African American women. Dans P. Morgan & J. Gruber (Éds), *In the company of men: Re-discovering the links between sexual harassment and male domination* (pp. 294-320). Northeastern University Press.
- Buchanan, N. T., & Settles, I. H. (2019). Managing (in) visibility and hypervisibility in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, *113*(1), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.001>
- Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, *18*(1), 87-105. <https://doi.org/10.1037/a0030987>
- Caza, B. B., & Cortina, L. M. (2007). From insult to injury: Explaining the impact of incivility. *Basic and Applied Social Psychology*, *29*(4), 335-350. <https://doi.org/10.1080/01973530701665108>
- Chan, D. (2009). So why ask me? Are self-report data really that bad? Dans C. E. Lance & R. J. Vandenberg (Éds), *Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences* (pp. 309-336). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203867266-22>
- Chen, Y., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Yan, M., Zhou, M., & Hong, Y. (2013). Self-love's lost labor: A self-enhancement model of workplace incivility. *Academy of Management Journal*, *56*(4), 1199-1219. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0906>
- Chugh, D. (2018). *The person you mean to be: How good people fight bias*. HarperCollins Publishers.
- Cloutier, E., Grondin, C., & Lévesque, A. (2018). *Canadian survey on disability, 2017: Concepts and methods guide*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/catalogue/89-654-X2018001>
- Cole, E. R. (2009). Intersectionality and research in psychology. *American Psychologist*, *64*(3), 170-180. <https://doi.org/10.1037/a0014564>

- Colella, A., & Stone, D. L. (2005). Workplace discrimination toward persons with disabilities: A call for some new research directions. In R. L. Dipboye & A. Colella (Eds), *Discrimination at work: The psychological and organizational bases*. Routledge (pp. 227-253). <https://doi.org/10.4324/9781410611567-18>
- Collins, P. H., & Bilge, S. (2020). *Intersectionality*. John Wiley & Sons.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097>
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605. <https://doi.org/10.1177/0149206311418835>
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, K. (2017). Researching rudeness: The past, present, and future of the science of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 299-313. <https://doi.org/10.1037/ocp0000089>
- Cortina, L. M., Lonsway, K. A., Magley, V. J., Freeman, L. V., Collinsworth, L. L., Hunter, M., & Fitzgerald, L. F. (2002). What's gender got to do with it? Incivility in the federal courts. *Law & Social Inquiry*, 27(2), 235-270. <https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2002.tb00804.x>
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272-288. <https://doi.org/10.1037/a0014934>
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Cortina, L. M., & Marchiondo, L. A. (2012). Measurement of interpersonal mistreatment in organizations. Dans R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Éds), *Research methods in occupational health psychology* (pp. 115-130). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203095249>
- Cotter, A. (2022). *Experiences of discrimination among the Black and Indigenous populations in Canada, 2019*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2022001/article/00002-eng.htm>
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>



- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40(1), 61-149. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(07\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(07)00002-0)
- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Tee, E. Y., & Herman, H. M. (2009). What goes around comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 571-585. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.009>
- Deal, M. (2007). Aversive disablism: Subtle prejudice toward disabled people. *Disability & Society*, 22(1), 93-107. <https://doi.org/10.1080/09687590601056667>
- Denis, J. S. (2020). *Canada at a crossroads: Boundaries, bridges, and laissez-faire racism in Indigenous-settler relations*. University of Toronto Press.
- Dhanani, L. Y., Beus, J. M., & Joseph, D. L. (2018). Workplace discrimination: A meta-analytic extension, critique, and future research agenda. *Personnel Psychology*, 71(2), 147-179. <https://doi.org/10.1111/peps.12254>
- Di Marco, D., Hoel, H., Arenas, A., & Munduate, L. (2018). Workplace incivility as modern sexual prejudice. *Journal of Interpersonal Violence*, 33(12), 1978-2004. <https://doi.org/10.1177/0886260515621083>
- Di Matteo, L. (2022). *Times have changed: public-sector employment on the rise in Canada, especially in Ontario*. <https://www.fraserinstitute.org/article/times-have-changed-public-sector-employment-on-the-rise-in-canada-especially-in-ontario>
- DiTomaso, N., Post, C., & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annual Review of Sociology* 33(1), 473-501. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131805>
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S.L. (1998). On the nature of contemporary prejudice: The causes, consequences, and challenges of aversive racism. Dans J. L. Eberhardt & S. T. Fiske (Éds), *Confronting racism: The problem and the response* (pp. 3-32). Sage Publications Inc.
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., & Bachman, B. A. (2001). Racial bias in organizations: The role of group processes in its causes and cures. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 415-444). Erlbaum, Inc. <https://doi.org/10.4324/9781315805986-25>

- Dovidio, J. F., Kawakami, K., & Gaertner, S. L. (2002). Implicit and explicit prejudice and interracial interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, *82*(1), 62-68. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.1.62>
- Drapeau, A., Marchand, A., & Beaulieu-Prevost, D. (2012). Epidemiology of psychological distress. Dans L. L'Abate (Éd.), *Mental illnesses: Understanding, prediction and control* (pp. 105-134). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/30872>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *109*(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.109.3.573>
- Eagly, A. H., & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In M. Barreto, M. K. Ryan, & M. T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 21-47). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11863-002>
- Einarsdóttir, A., Hoel, H., & Lewis, D. (2015). 'It's nothing personal': Anti-homosexuality in the British workplace. *Sociology*, *49*(6), 1183-1199. <https://doi.org/10.1177/0038038515582160>
- Fiske, S. T. (2000). Stereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: Evolution, culture, mind, and brain. *European Journal of Social Psychology*, *30*(3), 299-322. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-0992\(200005/06\)30:3<299::aid-ejsp2>3.0.co;2-f](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-0992(200005/06)30:3<299::aid-ejsp2>3.0.co;2-f)
- Fouk, T., Woolum, A., & Erez, A. (2016). Catching rudeness is like catching a cold: The contagion effects of low-intensity negative behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *101*(1), 50-67. <https://doi.org/10.1037/apl0000037>
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, *5*(2), 246-255. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.246>
- Furukawa, T. A., Kessler, R. C., Slade, T., & Andrews, G. (2003). The performance of the K6 and K10 screening scales for psychological distress in the Australian National Survey of Mental Health and Well-Being. *Psychological Medicine*, *33*(2), 357-362. <https://doi.org/10.1017/s0033291702006700>
- Gabriel, A. S., Butts, M. M., Yuan, Z., Rosen, R. L., & Sliter, M. T. (2018). Further understanding incivility in the workplace: The effects of gender, agency, and communion. *Journal of Applied Psychology*, *103*(4), 362-382. <https://doi.org/10.1037/apl0000289>

- Geldart, S., Langlois, L., Shannon, H. S., Cortina, L. M., Griffith, L., & Haines, T. (2018). Workplace incivility, psychological distress, and the protective effect of co-worker support. *International Journal of Workplace Health Management, 11*(2), 96-110. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-07-2017-0051>
- Glomb, T. M., Munson, L. J., Hulin, C. L., Bergman, M. E., & Drasgow, F. (1999). Structural equation models of sexual harassment: Longitudinal explorations and cross-sectional generalizations. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 14-28. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.14>
- Gopalkrishnan, N. (2018). Cultural diversity and mental health: Considerations for policy and practice. *Frontiers in Public Health, 6*. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00179>
- Han, S., Harold, C. M., Oh, I., Kim, J. K., & Agolli, A. (2022). A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior, 43*(3), 497-523. <https://doi.org/10.1002/job.2568>
- Hardy, G. E., Woods, D., & Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 306-314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.306>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal, 41*(1), 96-107. <https://doi.org/10.5465/256901>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science, 2*(3), 96-100. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>
- Hennekam, S., & Ladge, J. J. (2022). Free to be me? Evolving gender expression and the dynamic interplay between authenticity and the desire to be accepted at work. *Academy of Management Journal*. Publication en ligne. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1308>
- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior, 32*(3), 499-519. <https://doi.org/10.1002/job.689>
- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1), 24-44. <https://doi.org/10.1002/job.621>

- Hershcovis, M. S., Cortina, L. M., & Robinson, S. L. (2020). Social and situational dynamics surrounding workplace mistreatment: Context matters. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 699-705. <https://doi.org/10.1002/job.2479>
- Hershcovis, M. S., & Reich, T. C. (2013). Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S26-S42. <https://doi.org/10.1002/job.1886>
- Holmvall, C. M., & Sobhani, S. M. (2019). Incivility toward managers: gender differences in well-being outcomes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(3), 301-317. <https://doi.org/10.1108/edi-07-2018-0120>
- Huang, N., Qiu, S., Alizadeh, A., & Wu, H. (2020). How incivility and academic stress influence psychological health among college students: The moderating role of gratitude. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3237. <https://doi.org/10.3390/ijerph17093237>
- Hughes, R., Swedlund, N., Petersen, N., & Nosek, M. (2001). Depression and women with spinal cord injury. *Topics in Spinal Cord Injury Rehabilitation*, 7(1), 16-24. <https://doi.org/10.1310/hpkx-d0pv-mnfv-n349>
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422-447. <https://doi.org/10.2307/2393451>
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997507>
- Institut national de santé publique du Québec. (INSPQ, 2022). *Les déterminants de la détresse psychologique élevée liée au travail : résultats de l'Enquête québécoise sur la santé de la population, 2014-2015*. <https://www.inspq.qc.ca/publications/3246>
- Jackson, L. M., Esses, V. M., & Burriss, C. T. (2001). Contemporary sexism and discrimination: The importance of respect for men and women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(1), 48-61. <https://doi.org/10.1177/0146167201271005>
- Jawahar, I. M., & Schreurs, B. (2018). Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: A matter of trust. *Personnel Review*, 47(3), 709-726. <https://doi.org/10.1108/pr-01-2017-0022>

- Jones, K. P., Arena, D. F., Nittrouer, C. L., Alonso, N. M., & Lindsey, A. P. (2017). Subtle discrimination in the workplace: A vicious cycle. *Industrial and Organizational Psychology, 10*(1), 51-76. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.91>
- Jones, M. (2002). *Social psychology of prejudice*. Prentice-Hall, Inc.
- Kabat-Farr, D., & Cortina, L. M. (2012). Selective incivility: Gender, race, and the discriminatory workplace. Dans S. Fox & T. R. Lituchy (Éds), *Gender and the dysfunctional workplace* (pp. 120-134). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857932600.00014>
- Kabat-Farr, D., Cortina, L. M., & Marchiondo, L. A. (2018). The emotional aftermath of incivility: Anger, guilt, and the role of organizational commitment. *International Journal of Stress Management, 25*(2), 109-128. <https://doi.org/10.1037/str0000045>
- Kabat-Farr, D., & Labelle-Deraspe, R. (2021). Five ways to reduce rudeness in the remote workplace. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/08/5-ways-to-reduce-rudeness-in-the-remote-workplace>
- Kabat-Farr, D., Settles, I. H., & Cortina, L. M. (2020). Selective incivility: An insidious form of discrimination in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 39*(3), 253-260. <https://doi.org/10.1108/edi-09-2019-0239>
- Kabat-Farr, D., Walsh, B. M., & McGonagle, A. K. (2019). Uncivil supervisors and perceived work ability: The joint moderating roles of job involvement and grit. *Journal of Business Ethics, 156*(4), 971-985. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3604-5>
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life. Dans P. P. Rieker & E. H. Carmen (Éds), *The gender gap in psychotherapy* (pp. 53-78). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-4754-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-4754-5_5)
- Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S. L., Walters, E. E. & Zaslavsky, A. M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological Medicine, 32*(6), 959-976. <https://doi.org/10.1017/s0033291702006074>
- Kessler, R. C., Barker, P. R., Colpe, L. J., Epstein, J. F., Gfroerer, J. C., Hiripi, E., Howes, M. J., Normand, S.-L. T., Manderscheid, R. W., Walters, E. E., & Zaslavsky, A. M. (2003). Screening for serious mental illness in the general population. *Archives of General Psychiatry, 60*(2), 184-189. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.60.2.184>

- Krings, F., Johnston, C., Binggeli, S., & Maggiori, C. (2014). Selective incivility: Immigrant groups experience subtle workplace discrimination at different rates. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, 20*(4), 491-498. <https://doi.org/10.1037/a0035436>
- Labelle-Deraspe, R., & Kabat-Farr, D. (2021, Juin). *Practical steps to address workplace incivility: A daily challenge* [Communication]. Congrès annuel (virtuel) de la Société Canadienne de Psychologie.
- Labelle-Deraspe, R., & Kabat-Farr, D. (2022a). Contrer l'incivilité au travail : un défi quotidien. *Gestion, 47*(1), 26-31. <https://doi.org/10.3917/riges.471.0026>
- Labelle-Deraspe, R., & Kabat-Farr, D. (2022b) L'incivilité sélective nuit-elle à l'inclusion? *Gestion, 47*(4), 98-102.
- Labelle-Deraspe, R., & Mathieu, C. (2023). Exploring incivility experiences of marginalized employees: implications for psychological distress. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04470-y>
- Lalonde, R. N., Cila, J., & Yampolsky, M. (2016). Canada, a fertile ground for intergroup relations and social identity theory. Dans S. McKeown, R. Haji, & N. Ferguson (Éds), *Understanding peace and conflict through social identity theory* (pp. 261-276). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-29869-6\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-29869-6_17)
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1258-1274. <https://doi.org/10.1037/a0024442>
- Leiter, M. P., Price, S. L., & Spence Laschinger, H. K. (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 970-980. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01168.x>
- Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 483-496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.483>
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 95-107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95>
- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(1), 95-111. <https://doi.org/10.1037/a0021726>

- Lim, S., & Tai, K. (2014). Family incivility and job performance: A moderated mediation model of psychological distress and core self-evaluation. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 351-359. <https://doi.org/10.1037/a0034486>
- Marchand, A., Demers, A., & Durand, P. (2005). Do occupation and work conditions really matter? A longitudinal analysis of psychological distress experiences among Canadian workers. *Sociology of Health and Illness, 27*(5), 602-627. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.2005.00458.x>
- Marchand, A., Demers, A., & Durand, P. (2005). Does work really cause distress? The contribution of occupational structure and work organization to the experience of psychological distress. *Social Science & Medicine, 61*(1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.11.037>
- Marchiondo, L. A., Cortina, L. M., & Kabat-Farr, D. (2018). Attributions and appraisals of workplace incivility: Finding light on the dark side? *Applied Psychology, 67*(3), 369-400. <https://doi.org/10.1111/apps.12127>
- Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 477-490. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.477>
- Mathieu, C., & Gilbreath, B. (2022). Measuring presenteeism from work stress: The Job-Stress-Related Presenteeism Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 65*(3), 210-216. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002753>
- Matthews, R. A., & Ritter, K.-J. (2016). A concise, content valid, gender invariant measure of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(3), 352-365. <https://doi.org/10.1037/ocp0000017>
- McCord, M. A., Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., & Beus, J. M. (2018). A meta-analysis of sex and race differences in perceived workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology, 103*(2), 137-163. <https://doi.org/10.1037/apl0000250>
- Meier, L. L., & Gross, S. (2015). Episodes of incivility between subordinates and supervisors: Examining the role of self-control and time with an interaction-record diary study. *Journal of Organizational Behavior, 36*(8), 1096-1113. <https://doi.org/10.1002/job.2013>
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2013). Reciprocal effects of work stressors and counterproductive work behavior: A five-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 98*(3), 529-539. <https://doi.org/10.1037/a0031732>
- Miles, N. (2008). *The double-glazed glass ceiling: Lesbians in the workplace*. Stonewall.

- Miner, K. N., & Cortina, L. M. (2016). Observed workplace incivility toward women, perceptions of interpersonal injustice, and observer occupational well-being: Differential effects for gender of the observer. *Frontiers in Psychology, 7*, 482. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00482>
- Miner, K. N., Diaz, I., & Rinn, A. N. (2017). Incivility, psychological distress, and math self-concept among women and students of color in STEM. *Journal of Women and Minorities in Science and Engineering, 23*(3), 211-230. <https://doi.org/10.1615/jwomenminorscieng.2017018506>
- Miner, K. N., Pesonen, A. D., Smittick, A. L., Seigel, M. L., & Clark, E. K. (2014). Does being a mom help or hurt? Workplace incivility as a function of motherhood status. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(1), 60-73. <https://doi.org/10.1037/a0034936>
- Miner-Rubino, K., & Reed, W. D. (2010). Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: The roles of organizational trust and group regard. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(12), 3148-3168. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00695.x>
- Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(1), 25. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
- Nosek, M. A., & Hughes, R. B. (2003). Psychosocial issues of women with physical disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 46*(4), 224-233. <https://doi.org/10.1177/003435520304600403>
- Oyet, M. C., Arnold, K. A., & Dupré, K. E. (2019). Differences among women in response to workplace incivility: Perceived dissimilarity as a boundary condition. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 39*(3), 285-299. <https://doi.org/10.1108/edi-06-2018-0108>
- Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., Tatli, A., & Bell, M. P. (2011). Work-life, diversity and intersectionality: A critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 13*(2), 177-198. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00291.x>
- Park, L. S., & Martinez, L. R. (2022). An “I” for an “P”: A systematic review and meta-analysis of instigated and reciprocal incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 27*(1), 7-21. <https://doi.org/10.1037/ocp0000293>



- Park, S., Grosser, T. J., Roebuck, A. A., & Mathieu, J. E. (2020). Understanding work teams from a network perspective: A review and future research directions. *Journal of Management*, 46(6), 1002-1028. <https://doi.org/10.1177/0149206320901573>
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)00019-x](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)00019-x)
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419. <https://doi.org/10.1177/00187267015411001>
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796. <https://doi.org/10.1002/job.336>
- Petitta, L., & Jiang, L. (2019). Burning out? Watch your own incivility and the emotions you spread. *Work*, 64(4), 671-683. <https://doi.org/10.3233/wor-193029>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1181-1197. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159919>
- Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 29-44. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.01.003>
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.006>
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), E326-E357. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01020.x>
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 115-121. <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>

- Pratto, F., Sidanius, J., & Levin, S. (2006). Social dominance theory and the dynamics of intergroup relations: Taking stock and looking forward. *European Review of Social Psychology, 17*(1), 271-320. <https://doi.org/10.1080/10463280601055772>
- Qiu, S., & Zhang, R. (2022). The relationship between workplace incivility and psychological distress: The moderating role of servant leadership. *Workplace Health & Safety, 70*(10), 459-467. <https://doi.org/10.1177/21650799221084067>
- Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2015). Observing workplace incivility. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 203-215. <https://doi.org/10.1037/a0036464>
- Reynoso, J. (2004). Perspectives on intersections of race, ethnicity, gender, and other grounds: Latinas at the margins. *Harvard Latino Law Review, 7*(1), 63-73.
- Richman, J. A., Rospenda, K. M., Nawyn, S. J., Flaherty, J. A., Fendrich, M., Drum, M. L., & Johnson, T. P. (1999). Sexual harassment and generalized workplace abuse among university employees: Prevalence and mental health correlates. *American Journal of Public Health, 89*(3), 358-363. <https://doi.org/10.2105/ajph.89.3.358>
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*(1), 925-946. [https://doi.org/10.1016/s0749-5978\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/s0749-5978(02)00036-5)
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior, 37*(1), S57-S88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Schilpzand, P., Leavitt, K., & Lim, S. (2016). Incivility hates company: Shared incivility attenuates rumination, stress, and psychological withdrawal by reducing self-blame. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 133*(1), 33-44. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.02.001>
- Sears, D. O. (1998). Racism and politics in the United States. Dans J. L. Eberhardt & S. T. Fiske (Éds), *Confronting racism: The problem and the response* (pp. 76-100). Sage Publications, Inc.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2020). *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2020*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux/2020.html>
- Selye, H. (1976). Stress without distress. Dans G. Serban (Éd.), *Psychopathology of human adaptation* (pp. 137-146). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2238-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2238-2_9)

- Settles, I. H., & O'Connor, R. C. (2014). Incivility at academic conferences: Gender differences and the mediating role of climate. *Sex Roles, 71*(1), 71-82. <https://doi.org/10.1007/s11199-014-0355-y>
- Sheppard, L. D., & Aquino, K. (2017). Sisters at arms: A theory of female same-sex conflict and its problematization in organizations. *Journal of Management, 43*(3), 691-715. <https://doi.org/10.1177/0149206314539348>
- Sidanius, J., & Pratto, F. (2001). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge University Press.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(4), 468-481. <https://doi.org/10.1037/a0020723>
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2011). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior, 33*(1), 121-139. <https://doi.org/10.1002/job.767>
- Statistics Canada. (2022). *Labour force characteristics by province, region and Indigenous group*. <https://doi.org/10.25318/1410036401-eng>
- Strudwick, G., Sockalingam, S., Kassam, I., Sequeira, L., Bonato, S., Youssef, A., Mehta, R., Green, N., Agic, B., Soklaridis, S., Impey, D., Wiljer, D., & Crawford, A. (2021). Digital interventions to support population mental health in Canada during the COVID-19 pandemic: Rapid review. *JMIR Mental Health, 8*(3), e26550. <https://doi.org/10.2196/26550>
- Sue, D. W. (2010). *Microaggressions in everyday life: Race, gender, and sexual orientation*. John Wiley & Sons.
- Sue, D. W., Alsaidi, S., Awad, M. N., Glaeser, E., Calle, C. Z., & Mendez, N. (2019). Disarming racial microaggressions: Microintervention strategies for targets, White allies, and bystanders. *American Psychologist, 74*(1), 128-142. <https://doi.org/10.1037/amp0000296>
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: implications for clinical practice. *American Psychologist, 62*(4), 271-286. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.4.271>

- Sumpter, D. M. (2019). Bro or Kook? The effect of dynamic member evaluation on incivility and resources in surf lineups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(3), 261-284. <https://doi.org/10.1108/edi-04-2018-0075>
- Sveticic, J., Milner, A., & De Leo, D. (2012). Contacts with mental health services before suicide: A comparison of Indigenous with non-Indigenous Australians. *General Hospital Psychiatry*, 34(2), 185-191. <https://doi.org/10.1016/j.genhosppsych.2011.10.009>
- Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S., & Hunter, B. A. (1995). Sexism and racism: Old-fashioned and modern prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(2), 199-214. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.2.199>
- Swim, J. K., Mallett, R., & Stangor, C. (2004). Understanding subtle sexism: Detection and use of sexist language. *Sex Roles*, 51(3/4), 117-128. <https://doi.org/10.1023/b:sers.0000037757.73192.06>
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93. <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity Theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Nelson-Hall, Inc. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Taylor, S. G., Bedeian, A. G., Cole, M. S., & Zhang, Z. (2016). Developing and testing a dynamic model of workplace incivility change. *Journal of Management*, 43(3), 645-670. <https://doi.org/10.1177/0149206314535432>
- Taylor, S. G., Bedeian, A. G., & Kluemper, D. H. (2011). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 878-893. <https://doi.org/10.1002/job.773>
- Thorpe-Moscon, J. & Ohm, J. (2021). *Building inclusion for Indigenous Peoples in Canadian workplaces*. <https://www.catalyst.org/research/inclusion-indigenous-peoples-canada-workplace/>

- Totterdell, P., Hershcovis, M. S., Niven, K., Reich, T. C., & Stride, C. (2012). Can employees be emotionally drained by witnessing unpleasant interactions between coworkers? A diary study of induced emotion regulation. *Work & Stress*, 26(2), 112-129. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.681153>
- Torkelson, E., Holm, K., & Bäckström, M. (2016). Workplace incivility in a Swedish context. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(2), 3-22. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i2.4969>
- Tougas, F., Brown, R., Beaton, A. M., & St-Pierre, L. (1999). Neosexism among women: The role of personally experienced social mobility attempts. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(12), 1487-1497. <https://doi.org/10.1177/01461672992510005>
- Vahle-Hinz, T., Baethge, A., & van Dick, R. (2019). Beyond one work day? A daily diary study on causal and reverse effects between experienced workplace incivility and behaving rude towards others. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(2), 272-285. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576633>
- van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. G. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 75-92. <https://doi.org/10.1353/bsp.2020.0007>
- Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in)civility and negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 151-161. <https://doi.org/10.1037/a0034350>
- Welbourne, J. L., Gangadharan, A., & Sariol, A. M. (2015). Ethnicity and cultural values as predictors of the occurrence and impact of experienced workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 205-217. <https://doi.org/10.1037/a0038277>
- Wexler, L. M., & Gone, J. P. (2012). Culturally responsive suicide prevention in indigenous communities: Unexamined assumptions and new possibilities. *American Journal of Public Health*, 102(5), 800-806. <https://doi.org/10.2105/ajph.2011.300432>
- Woods, F. A., & Ruscher, J. B. (2021). 'Calling-out' vs. 'calling-in' prejudice: Confrontation style affects inferred motive and expected outcomes. *British Journal of Social Psychology*, 60(1), 50-73. <https://doi.org/10.1111/bjso.12405>
- Xiaolong, T., Gull, N., Asghar, M., & Jianmin, Z. (2021). The relationship between polychronicity and job-affective well-being: The moderator role of workplace incivility in healthcare staff. *Work*, 70(4), 1267-1277. <https://doi.org/10.3233/wor-205286>

- Yao, J., Lim, S., Guo, C. Y., Ou, A. Y., & Ng, J. W. X. (2022). Experienced incivility in the workplace: A meta-analytical review of its construct validity and nomological network. *Journal of Applied Psychology, 107*(2), 193-220. <https://doi.org/10.1037/apl0000870>
- Zou, C., Opasina, O., Borova, B., & Parkin, A. (2022). *Experiences of discrimination at work*. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2022/06/Experiences\\_of\\_Discrimination\\_at\\_Work.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2022/06/Experiences_of_Discrimination_at_Work.pdf)
- Zurbrügg, L., & Miner, K. N. (2016). Gender, sexual orientation, and workplace incivility: Who is most targeted and who is most harmed? *Frontiers in Psychology, 7*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00565>

## **Appendice**

Formulaire de consentement des participants

## LETTRE D'INFORMATION

---

### Invitation à participer au projet de recherche « Étude sur le climat de travail »

**Cynthia Mathieu Ph. D.,**  
**Département des sciences de la gestion**  
**Université du Québec à Trois-Rivières**

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre les variables liées à l'incivilité et au harcèlement en milieu de travail, serait grandement appréciée.

#### **Objectifs**

Les objectifs de ce projet de recherche sont d'identifier et de comprendre les variables qui sont liées au harcèlement et à l'incivilité en milieu de travail. Tous les employés seront invités à compléter le questionnaire. Les données seront compilées et analysées et l'organisation recevra un portrait global du climat de travail. Des pistes de solutions et des suggestions seront proposées à votre organisation comme plan d'intervention. Il sera cependant impossible pour votre organisation d'identifier les employés, puisqu'ils ne recevront que des résultats globaux.

Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre participation de manière à ce que vous puissiez prendre une décision éclairée. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez poser avant de décider de participer ou non à l'étude.

#### **Tâche**

Votre participation à ce projet de recherche consiste à remplir le questionnaire ci-joint d'une durée de 30 minutes comprenant des mesures d'incivilité et de harcèlement ainsi qu'une mesure de personnalité et de bien-être psychologique.

#### **Risques, inconvénients, inconforts**

Si le fait de remplir un questionnaire portant sur certains comportements ayant été effectués à votre égard vous trouble, nous vous encourageons à communiquer avec votre Programme d'Aide aux Employés.

#### **Bénéfices**

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet du climat de travail sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.



**Confidentialité**

Les données recueillies au cours de cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée en identifiant votre questionnaire par un code numérique. Les résultats de la recherche seront diffusés sous forme de conférences, de présentations et d'articles, mais ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé dans le bureau de la professeure Cynthia Mathieu et les seules personnes qui y auront accès seront l'équipe de recherche de madame Mathieu. Elles seront détruites [DATE] et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

**Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications. Votre participation ou votre refus de participer n'aura aucun impact sur votre travail.

**Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Cynthia Mathieu Ph. D., professeure au département des sciences de la gestion, tél : (819) 376-5011 poste 3165; courriel : [cynthia.mathieu@uqtr.ca](mailto:cynthia.mathieu@uqtr.ca)

**Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-14-208-08-03.17 a été émis le 2 décembre 2014.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique [CEREH@uqtr.ca](mailto:CEREH@uqtr.ca)

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

---

### Engagement de la chercheuse

Moi, Cynthia Mathieu, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

### Consentement du participant

Je, \_\_\_\_\_, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet portant sur le climat de travail. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucune pénalité.

### J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant(e) ou participant :	Chercheuse :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :