

**Université de Montréal**

**La supervision contreproductive et ses effets sur l'efficacité des équipes de travail**

Par  
Kim McRae

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de M.Sc.  
en relations industrielles

Août 2018

© Kim McRae, 2018

**Université de Montréal**  
**Faculté des arts et des sciences**

**Ce mémoire intitulé :**  
**La supervision contreproductive et ses effets sur l'efficacité des équipes de travail**

Présenté par :  
Kim McRae

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Nancy Beauregard  
Président-rapporteur

Vincent Rousseau  
Directeur de recherche

Pierre Durand  
Membre du jury

## RÉSUMÉ

Cette étude a pour objectifs de vérifier la structure interne d'un questionnaire visant à valider quatre dimensions de la supervision contreproductive (les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et le favoritisme) et de vérifier si ces dimensions sont reliées aux dimensions de l'efficacité des équipes de travail (performance des équipes de travail, viabilité des équipes de travail et la qualité de l'expérience groupale des équipes de travail).

Cette étude a été menée au sein d'une organisation de sécurité publique située au Canada se base sur des données recueillies par les professeurs Vincent Rousseau (Université de Montréal) et Caroline Aubé (HEC Montréal). La méthode du questionnaire a été utilisée auprès des 381 membres faisant partie de 101 équipes de travail ainsi que des 101 superviseurs immédiats rattachés à ces équipes.

Selon les résultats obtenus, nous validons que les quatre dimensions de la supervision contreproductive énoncées représentent effectivement une facette de la supervision contreproductive. Les résultats montrent aussi que les quatre dimensions de la supervision contreproductive ne sont pas toutes significativement liées à l'efficacité des équipes de travail. Entre autres, contrairement à ce qui avait été prédit, les comportements d'agression ne sont pas reliés de manière significative à l'efficacité des équipes de travail. Cependant, le leadership narcissique, le leadership autocratique et le favoritisme sont reliés significativement et négativement à certaines dimensions de l'efficacité des équipes de travail soit, respectivement, la performance, la qualité de l'expérience groupale et finalement, la viabilité des équipes de travail.

Mots clés : Supervision contreproductive, équipes de travail, efficacité des équipes de travail, viabilité des équipes de travail, qualité de l'expérience groupale des équipes de travail.

## **ABSTRACT**

This study aims to validate the internal structure of a questionnaire which serves to validate four dimensions of counterproductive leadership (aggressive behaviors including abusive supervision and social obstruction behaviors, autocratic leadership including petty tyranny, narcissistic leadership and favoritism) and to verify that those dimensions are related to teamwork efficiency's dimensions (teamwork performance, team viability and quality of group experience).

This study was conducted in a Canadian public safety organization and is based on data collected by professors Vincent Rousseau (Université de Montréal) and Caroline Aubé (HEC Montréal). The indirect method of distributing a questionnaire was used among 381 members that were part of 101 teams and their 101 attached leaders.

Based on the obtained results, it was validated that the previously enounced dimensions of counterproductive leadership are effectively part of counterproductive leadership. The results also show that those four dimensions are not all significantly related to team performance. Among those results and contrary to what was predicted, aggressive behaviors are not significantly related to teamwork efficiency. However, narcissistic leadership, autocratic leadership, and favoritism are respectively significantly and negatively related to performance, team viability and finally, quality of group experience which are dimensions of teamwork efficiency.

Keywords: counterproductive leadership, teamwork, teamwork efficiency, team viability, quality of group experience.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
Pertinence de la question de recherche en relations industrielles .....	14
Structure du mémoire.....	16
<b>Chapitre 1 : Contexte théorique.....</b>	<b>17</b>
1.1 Les équipes de travail .....	17
1.2 L'efficacité des équipes de travail .....	21
1.3 Les déterminants de l'efficacité des équipes de travail .....	23
1.4 Le leadership .....	24
1.4.1 Le leadership transactionnel.....	26
1.4.2 Le leadership transformationnel.....	27
1.4.3. Le leadership d'habilitation .....	28
1.5 La supervision contreproductive .....	31
1.5.1 Comportements d'agression.....	33
1.5.1.1 Supervision abusive.....	34
1.5.1.2 Comportements d'obstruction sociale.....	35
1.5.2 Leadership autocratique.....	35
1.5.2.1 Leadership autocratique.....	36
1.5.2.2 Supervision tyrannique.....	37
1.5.3 Leadership narcissique.....	37
1.5.4 Favoritisme.....	39
<b>Chapitre 2 : Problématique, modèle de recherche et hypothèses .....</b>	<b>42</b>
2.1 Problématique .....	42
2.2 Modèle de recherche .....	44
2.3 Hypothèse de recherche.....	47
<b>Chapitre 3 : Méthodologie .....</b>	<b>58</b>
3.1 Devis de recherche .....	58
3.2 Déroulement de la recherche .....	59
3.3 Participants .....	59
3.4 Unité et niveau d'analyse .....	60

3.5 Matériel.....	61
3.6 Variables à l'étude.....	61
3.6.1 Variable indépendante .....	61
3.6.2 Variable dépendante .....	63
3.6.2.1 Performance de l'équipe de travail.....	63
3.6.2.2 Viabilité de l'équipe de travail.....	63
3.6.2.3 Qualité de l'expérience groupale de l'équipe de travail.....	64
3.6.3 Variables de contrôle .....	64
3.7 Validité et fidélité.....	64
3.8 Plan d'analyse des résultats.....	68
3.8.1 Préparation des données.....	68
3.8.2 Analyses préliminaires.....	69
3.8.3 Analyse factorielle et analyse de fidélité.....	70
3.8.4 Analyses bivariées.....	71
3.8.5 Analyses multivariées.....	71
<b>Chapitre 4 : Résultats.....</b>	<b>73</b>
4.1 Vérification de la structure interne de la supervision contreproductive.....	73
4.2 Résultats de l'analyse factorielle initiale.....	75
4.3 Résultats de la solution factorielle retenue .....	77
4.4 Analyses descriptive des variables à l'étude.....	79
4.4.1 Agrégation des données.....	80
4.4.2 Analyse de fidélité.....	81
4.4.3 Statistiques descriptives.....	81
4.4.4 Corrélation entre les variables à l'étude.....	82
4.5 Vérification des hypothèses de relation.....	84
4.6 Effet des variables de contrôle.....	87
4.7 Analyses supplémentaires.....	88
<b>Chapitre 5 : Discussion .....</b>	<b>92</b>
5.1 Rappel des objectifs et de la problématique du mémoire .....	92
5.2 Interprétation des résultats de recherche.....	93
5.2.1 Interprétation des résultats de l'analyse factorielle.....	93
5.2.2 Interprétation des analyses de régression hiérarchique.....	95

5.3 Les apports de la recherche.....	100
5.3.1 Implications théoriques.....	100
5.3.2 Implications pratiques.....	101
5.4 Les forces et les limites de la recherche.....	102
5.5 Pistes pour futures recherches.....	103
<b>Conclusion.....</b>	<b>106</b>
<b>Références.....</b>	<b>110</b>

## Liste des Tableaux

<b>Tableau 1</b> : Statistiques descriptives.....	74
<b>Tableau 2</b> : Matrice des types après rotation de la structure factorielle initiale.....	76
<b>Tableau 3</b> : Matrice des types de la structure factorielle obtenue.....	79
<b>Tableau 4</b> : Agrégation des données.....	80
<b>Tableau 5</b> : Matrice de corrélation des variables.....	83
<b>Tableau 6</b> : Analyse de régression multiple de l'effet des dimensions de la supervision contreproductive sur la performance des équipes de travail.....	85
<b>Tableau 7</b> : Analyse de régression multiple de l'effet des dimensions de la supervision contreproductive sur la viabilité des équipes de travail.....	86
<b>Tableau 8</b> : Analyse de régression multiple de l'effet des dimensions de la supervision contreproductive sur la qualité de l'expérience groupale des équipes de travail.....	87
<b>Tableau 9</b> : Analyse de régression multiple de chacune des dimensions de la supervision contreproductive sur la qualité de l'expérience groupale des équipes de travail.....	89
<b>Tableau 10</b> : Analyse de régression multiple de chacune des dimensions de la supervision contreproductive sur la qualité de l'expérience groupale des équipes de travail.....	90
<b>Tableau 11</b> : Analyse de régression multiple de chacune des dimensions de la supervision contreproductive sur la qualité de l'expérience groupale des équipes de travail.....	91



## Liste des Figures

<b>Figure 1.</b> Représentation schématique du modèle de recherche.....	44
---	----

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de mémoire, Vincent Rousseau, pour sa patience inégalée et son support. Sans cela, ce mémoire n'aurait pas été possible.

Un énorme merci aussi à Pierre Durand et Nancy Beauregard, membres du jury, pour leurs conseils, leur rigueur et surtout, cette petite dose de confiance en mes capacités qu'ils ont su m'insuffler.

Merci à mes parents, Marie-France et Larry, pour leur amour et leur support inconditionnels, leur patience et leur positivisme quand j'en avais besoin. Je vous l'ai dit et répété; vous êtes les meilleurs!

Mon amoureux, Michel, merci d'être à mes côtés, de croire en moi, et surtout, d'avoir été si compréhensif alors que je meublais nos moments libres à travailler sur ce projet. Tu es mon phare dans la tempête, mon pilier et mon meilleur ami. Notre prochain été sera parfait, c'est promis...!

Et finalement, je dédie ce mémoire à Emma et Olivier, mes petits bébés d'amour. Ce mémoire, je le fais pour vous, pour que vous soyez fiers de votre maman, mais surtout pour vous prouver que tout est possible lorsque nous y mettons les efforts nécessaires et qu'il faut aller au bout de ses rêves. Foncez mes amours, sortez de votre zone de confort et explorez; le monde vous appartient!

## Introduction

---

L'intensification de la compétition industrielle et commerciale ainsi que la pénurie de main-d'œuvre spécialisée font partie des défis à relever des organisations pour les années à venir. Dans ce contexte, le travail en équipe peut être considéré comme une des différentes approches pouvant apporter des solutions aux défis modernes rencontrés par les entreprises (Cohen et Bailey, 1997; O'Neill et Salas, 2018; Roy, 1999; Salas, Sims et Burke, 2005). En effet, le travail en équipe peut apporter plusieurs avantages à une organisation, tels que l'accroissement de la productivité, l'amélioration de la qualité des produits et des services, ainsi que la réduction des coûts de production (Cohen et Ledford, 1994). C'est ainsi que l'équipe de travail est devenue la principale stratégie ou organisation du travail utilisée par les organisations (Gerard, 1995).

Tel que mentionné précédemment, le travail en équipe apporte son lot d'avantages à une organisation (Cohen et Ledford, 1994), mais à l'inverse, une mauvaise gestion du travail d'équipe peut mener à de fâcheuses conséquences pour une entreprise et ses employés. Malgré ce fait, la plupart des recherches qui ont été faites jusqu'ici sur le leadership se concentraient plutôt sur les effets positifs de la supervision tout en évitant de discuter de ses effets plus négatifs (Burke, 2017; Glasø, Einarsen, Matthiesen, Skogstad, 2010, Hogan et Kaiser, 2005; Montano, Reeske, Franke et Hüffmeier, 2016). Pourtant, il est possible d'affirmer que certains leaders ont des comportements qui peuvent avoir un effet destructif envers l'organisation ou ses subordonnés (Roter, 2017; Tierney et Tepper, 2007). Ainsi, traditionnellement, la recherche sur le leadership se concentre sur les facteurs qui mènent

vers un leadership efficace en assumant qu'un leadership inefficace est souvent lié à un manque de leadership tout court (Ashforth, 1994). Il sera alors intéressant d'approfondir l'autre côté de la médaille: les comportements des leaders qui nuisent à l'efficacité des équipes de travail. Par exemple, le type de supervision auquel a recours un superviseur immédiat et les comportements envers ses subordonnés peuvent contribuer autant au succès qu'à l'échec d'un travail en équipe. Plus précisément, les différents comportements et attitudes qu'adoptent les superviseurs ont des effets différents sur l'efficacité des équipes de travail. Alors que certains styles de leadership sont reconnus comme ayant des conséquences positives sur l'efficacité des équipes, d'autres, au contraire, nuisent à l'efficacité de celles-ci. Ainsi, ces styles de leaderships perçus comme étant nuisibles à l'efficacité des équipes constituent une forme de supervision dite «contreproductive» aussi appelé destructive par Schyns et Schilling (2013). À titre d'exemple, la supervision abusive, une des formes de supervision contreproductive, affecte près de 13,6% des travailleurs américains et a des conséquences substantielles sur la qualité de vie de ces travailleurs (Tepper, 2007). De plus, les victimes de supervision abusive rapportent que leur bien-être et leur qualité de vie au travail ainsi diminués ont des conséquences sur leur vie personnelle (Schat, Frone et Kelloway, 2006). Les coûts liés à la supervision abusive pour les entreprises américaines en termes d'absentéisme, de soins de santé et de pertes de productivité sont estimés à 23,8 milliards annuellement (Tepper, Duffy, Henle et Lambert, 2006).

Nous rappelons aussi la nuance à retenir entre la supervision abusive et le harcèlement psychologique (les deux étant reliés, mais non automatiquement corrélés). La supervision

abusive peut dans certains contextes mener à du harcèlement psychologique. Nous devons donc rester vigilants face à ce type de supervision afin de s'assurer de respecter l'obligation des employeurs de fournir aux travailleurs un milieu de travail sain et exempt d'harcèlement psychologique (article 81.19, Loi sur les Normes du Travail du Québec).

Ainsi, malgré son apparente simplicité, le travail d'équipe pose des défis dans son application et conséquemment, peut parfois être géré maladroitement dans les organisations et devenir pour ainsi dire inefficace. Concrètement, il ne suffit pas de regrouper des travailleurs autour d'un même projet pour que cela constitue un travail d'équipe efficace et productif (Aubé et Rousseau, 2005). Nous croyons donc qu'en mettant en évidence les liens qui existent entre certaines pratiques managériales dites contreproductives et l'efficacité de l'équipe, les responsables d'équipe pourront avoir une idée plus définie des comportements à éviter afin de faciliter l'efficacité de leurs équipes. En fait, si ces derniers ne connaissent que les bonnes pratiques et sachant qu'en réalité un leader qui adopte des comportements dits positifs envers ses subordonnés peut tout aussi bien adopter des comportements dits négatifs qui risquent d'influencer négativement leur performance (Skotsgad, 1997), ils ne pourront certes pas faire en sorte d'éviter les pratiques qui nuisent à l'efficacité de leur équipe.

Cette recherche permet donc de voir comment le style de supervision influence l'efficacité des travailleurs puisque même si le travail en équipe peut s'avérer être efficace, il peut aussi être particulièrement inefficace dans certaines circonstances. Nous nous penchons sur les trois principales composantes de l'efficacité d'une équipe de travail soit la performance, la

viabilité de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale. La performance de l'équipe est axée sur les résultats obtenus par l'équipe de travail, alors que la viabilité de l'équipe repose sur la volonté des membres de l'équipe à continuer de travailler ensemble ainsi que la longévité de l'équipe. Finalement, la qualité de l'expérience groupale représente le degré auquel les relations entre les membres du groupe sont positives et supportent leur développement personnel et professionnel (Aubé, Rousseau et Tremblay, 2011). En prenant en considération ces différentes composantes de l'efficacité des équipes du travail, nous nous questionnons sur les effets de la supervision contreproductive sur l'efficacité des équipes de travail.

Ainsi, la **question de recherche** est:

***Quels sont les effets de la supervision contreproductive sur l'efficacité des équipes de travail?***

Finalement, cette recherche vise aussi à développer et à valider un instrument de mesure concernant la supervision contreproductive des équipes de travail. Plus spécifiquement, un des objectifs consiste à développer une représentation multidimensionnelle de la supervision contreproductive dans un contexte d'équipes de travail puisque plusieurs formes de supervision contreproductive sont présentées dans la littérature. Nous nous penchons principalement sur quatre formes de supervision contreproductive soit les comportements d'agression (incluant la supervision abusive et les comportements d'obstruction sociale), le leadership autocratique (incluant la supervision

tyrannique), le leadership narcissique et le favoritisme. Nous mettons en lumière les différentes facettes de la supervision contreproductive en exposant et en comparant ces quatre types de supervision contreproductive à travers leurs définitions et leurs différentes manifestations. Cette étude permet de vérifier la structure interne d'un questionnaire visant à évaluer cette conception de la supervision, soit la supervision contreproductive, et à vérifier si les dimensions de la supervision contreproductive sont reliées à des dimensions de l'efficacité des équipes de travail.

### **Pertinence de la question de recherche en relations industrielles**

La pertinence de cette question de recherche en relations industrielles réside dans le fait qu'elle touche à plusieurs domaines d'études des relations industrielles. Les équipes de travail, la performance des équipes de travail et la supervision sont des sujets communs à l'approche managériale, une branche des relations industrielles. Les résultats de cette recherche permettent de déterminer quels comportements nuisent à l'efficacité des équipes de travail et ainsi, les professionnels de la gestion des ressources humaines (ex: conseillers, directeurs) pourront les utiliser afin de coacher les superviseurs en milieu de travail à reconnaître leurs comportements et leurs effets afin d'adopter de meilleures pratiques de gestion et ainsi, améliorer l'efficacité de leurs équipes de travail.

## **Structure du mémoire**

Ce mémoire se divise en trois chapitres distincts. Le chapitre 1 présente le contexte théorique de la recherche. Ainsi, sont énoncés les concepts d'équipe de travail, d'efficacité, de supervision et finalement, de supervision contreproductive. Ensuite, le chapitre 2 sert à exposer le modèle de la recherche ainsi que les hypothèses de recherche. Le chapitre 3 explique la méthodologie utilisée lors de cette étude. Le chapitre 4 fait état des résultats obtenus lors des analyses de factorielle et de régression hiérarchique. Le chapitre 5 présente une discussion à la suite de l'analyse des résultats obtenus et ouvre la porte à plusieurs interprétations de ceux-ci. Nous terminons avec la conclusion, qui nous permet de revenir sur notre question de départ et de faire un résumé des hypothèses et les résultats y étant associés.



## **Chapitre 1: Contexte théorique**

---

Ce premier chapitre est composé de quatre sections. La première section présente les recherches expliquant ce qu'est le travail d'équipe. Ensuite, la deuxième section se concentre sur les travaux effectués sur l'efficacité des équipes. La troisième section se penche sur la supervision en milieu de travail. Et finalement, nous voyons les recherches portant sur la supervision contreproductive.

### **1.1 Les équipes de travail**

Depuis déjà plusieurs décennies, nous sommes témoins d'une transformation remarquable des structures organisationnelles à travers le monde (Lawler, Mohrman et Ledford, 1995). Pour comprendre cette transformation ainsi que ses différents impacts sur le monde du travail et sur son organisation, il est primordial de définir ce qu'est le travail d'équipe et quelles en sont les composantes. Tout d'abord, nous retrouvons fréquemment les termes « groupe de travail » et « équipe de travail » dans différents articles. Selon Sundstrom, McIntyre, Halfhill et Richards (2000), certains chercheurs font la distinction entre les deux termes, alors que pour Katzenbach et Smith (1993), cette distinction ne semble ni constante, ni largement reconnue (Guzzo et Shea, 1992; Sundstrom, 1999). En effet, dans un article de Guzzo et Dickson (1996), les termes « groupes » et « équipes » sont interchangeables et réfèrent à un système délimité composé d'un ensemble d'individus interdépendants et organisés de sorte qu'ils réalisent des tâches spécifiques qui les affectent les uns les autres. Dans l'article de Sundstrom, DeMeuse et Futrell (1990), le terme

« groupe » est utilisé pour faire référence à un collectif d'individus interdépendants qui partagent la responsabilité de résultats spécifiques pour leur organisation. Quant à eux, Kozlowski et Ilgen (2006) soutiennent que :

« une équipe de travail peut être définie comme étant (a) deux individus et plus (b) qui ont une interaction sociale (face à face ou virtuelle); (c) qui partagent un ou plusieurs buts communs; (d) qui sont rassemblés pour effectuer des tâches relatives à leur organisation; (e) qui démontrent une interdépendance en ce qui concerne la quantité de travail, les buts et les résultats; (f) qui ont des rôles et des responsabilités différents; et (g) sont intégrés dans un système organisationnel ayant des limites et en relation avec un système plus largement défini qui inclut le contexte et les tâches de cet environnement » (p.11, traduction libre).<sup>1</sup>

Dans notre mémoire, nous ne ferons pas de distinction entre les termes « groupe » et « équipe » et nous nous référerons aux articles portant sur les équipes de travail ainsi que ceux traitant des groupes de travail. Nous retrouvons différents types d'équipe de travail dans la littérature. Entre autres, Sundstrom et al. (2000) ont intégré les catégories de Sundstrom et al. (1990) et de Cohen et Bailey (1997) et détaillent ces six catégories d'équipe : (1) production, (2) service, (3) management, (4) projet, (5) action et performance et (6) conseil.

La première catégorie d'équipe, l'équipe de production, consiste en un groupe d'employés qui sont sur la première ligne et qui produisent un produit tangible. La

---

<sup>1</sup>Teams can be defined as (a) two or more individuals; (b) who interact socially (often face-to-face, but increasingly virtual); (c) possess one or more common goals; (d) are formed to perform organizationally relevant tasks; (e) exhibit interdependence with respect to workflow, goals and outcomes; (f) have a differentiated structure of roles and responsibilities; (g) and are embedded in an encompassing organizational system, with boundaries and linkages to the broader context and task environment.

deuxième, l'équipe de service, est composée d'employés qui coopèrent pour transiger directement avec des clients. La troisième, l'équipe de management, réfère à un gestionnaire de niveau supérieur et aux gestionnaires qui s'y rapportent. La quatrième, l'équipe de projet, est composée de membres qui proviennent de différents départements qui mènent des projets spécialisés avec des délais définis et qui se séparent une fois le projet terminé (Ancona et Caldwell, 1992). La cinquième, l'équipe d'action et de performance, renvoie aux groupes d'employés qui accomplissent des tâches complexes à un certain moment limité dans le temps et impliquant souvent un auditoire, des adversaires ou un environnement difficile et finalement, ses membres sont habituellement des experts spécialistes qui ont des rôles complémentaires (Sundstrom et Altman, 1989). Finalement, la dernière catégorie, l'équipe conseil, se définit comme un groupe rassemblé temporairement pour résoudre des problèmes et recommander des solutions.

En analysant les définitions de l'équipe de travail dans la littérature, il ressort que la plupart des définitions sont basées sur le type de tâches accomplies par l'équipe. Pourtant, malgré cette réalité, ces équipes peuvent être complètement ou partiellement différentes dans leur composition les unes des autres. Il peut donc être préférable de voir les équipes de travail autrement que simplement en définissant les tâches qui doivent être accomplies. Hollenbeck, Beersma et Schouten (2012) proposent une autre conception pour différencier les équipes de travail. Au lieu de se référer seulement aux tâches devant être accomplies par l'équipe, ils ont développé un modèle basé sur trois dimensions émergeant de la littérature, soit : « (1) la différenciation des compétences (c.-à-d. le degré de spécialisation des connaissances des membres ou leurs capacités fonctionnelles qui rend plus ou moins

difficile leur substitution); (2) la différenciation de l'autorité (c.-à-d. le degré de responsabilité de chaque individu, sous-groupe de l'équipe ou l'équipe complète dans la prise de décision) et (3) la stabilité temporelle (c.-à-d. le degré auquel les membres de l'équipe ont une déjà travaillé ensemble dans le passé et leurs attentes face à l'idée de retravailler ensemble dans le futur. Cette approche tridimensionnelle permet de constater que la composition de chacune des équipes peut influencer les résultats qu'elles obtiendront même si elles ont exactement les mêmes tâches respectives. Hollenbeck et al. (2012) donnent l'exemple suivant :

« deux équipes d'étudiants en classe peuvent travailler sur un même projet et pourtant, être très différentes l'une de l'autre. Une des équipes peut être composée de membres avec des majeures différentes (différenciation des compétences), avoir un membre qui prend la majorité des décisions étant un expert ou une référence en la matière (différenciation de l'autorité) et les membres peuvent avoir déjà travaillé ensemble sur d'autres projets ultérieurement (stabilité temporelle). À l'inverse, l'autre équipe peut être composée de membres qui ont tous la même majeure, dont aucun membre n'a une influence décisionnelle et n'ont peut-être jamais travaillé ensemble sur d'autres projets dans le passé » (p.102, traduction libre).<sup>2</sup>

Suivant la logique d'Hollenbeck et al. (2012), il est donc possible que les résultats de ces deux équipes de travail soient différents non pas parce que leurs tâches sont différentes, mais plutôt parce que la composition de l'équipe est différente. Les résultats d'une équipe

---

<sup>2</sup>For example, two student project teams in a class may be working on the exact same task (a business case analysis), and yet they could reside in very different conceptual spaces as depicted in Figure 1. One team may be composed of members with four different majors (high skill differentiation), have a single member that makes most of the team's decisions because of referent or expert power (high authority differentiation), and may have worked together on many other projects as part of a multiyear program of study (high temporal stability). In contrast, another team may be composed of members who all share the same major, have no one person who is consistently influential across tasks, and may have never worked together on any prior projects.

de travail, même si les membres travaillent sur les mêmes tâches, sont donc différents puisque la composition de chacune des équipes est différente.

Étant donné la diversité des équipes de travail, la conceptualisation d'Hollenbeck et al. (2012) a pour but de simplifier la tâche des chercheurs lorsque vient le moment de définir le concept d'équipe de travail. De cette manière, nous tentons d'éviter un phénomène qui se produit souvent : les chercheurs se retrouvant face à un type d'équipe qui n'appartient à aucune catégorie en créent alors une nouvelle. Leur conceptualisation en trois dimensions évite de devoir soit choisir une catégorie qui colle en partie avec le sujet sur lequel porte la recherche donnée ou d'en créer une toute nouvelle qui elle, étant unique et spécifique à la recherche, se retrouve d'une certaine manière isolée en permettant simplement de placer le type d'équipe selon les trois axes. Cette approche permet donc une définition plus stable que celles présentes dans la littérature actuelle puisqu'elle demeure constante et ne demande pas de modification à chaque fois qu'elle est utilisée.

## **1.2 L'efficacité des équipes de travail**

La raison d'être des équipes de travail est de produire des résultats au sein d'un environnement organisationnel. Conséquemment, il incombe que le travail de l'équipe en soi soit efficace afin d'atteindre les résultats organisationnels souhaités. Selon la conception d'Hackman (1987; Hackman et Wageman, 2005), l'efficacité d'une équipe de travail repose principalement sur trois éléments : la performance, la viabilité de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale.

La performance des équipes de travail est un concept qui revient souvent dans la littérature et qui a été étudié par des spécialistes issus de plusieurs disciplines différentes, par exemple la psychologie et le management. La performance renvoie au succès; l'atteinte des résultats tels que les produits, les décisions, les événements, etc. aux consommateurs à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation. Quant à eux, Wofford, Goodwin et Premack (1992) opérationnalisent la performance des équipes de travail selon deux principes distincts soit la productivité en termes de qualité et de quantité ainsi que le niveau de l'objectif qui a été déterminé versus le niveau de la performance de l'équipe ou autrement dit, le niveau l'atteinte de l'objectif. La performance en termes de quantité et de qualité inclut, par exemple, l'efficacité, la productivité, le délai de réponse, la qualité ainsi que la satisfaction du client.

Le concept de viabilité est plutôt orienté vers le futur et inclut les concepts de continuité (capacité de maintenir un même groupe d'individus dans le temps), d'engagement (envers un but commun), de cohésion (l'engagement et les liens affectifs positifs entre les membres de l'équipe) et d'habileté (d'accomplir le but commun; Halfhill et Huff, 2004). Balkundi et Harrison (2006) décrivent la viabilité d'une équipe comme étant la capacité de cette équipe à retenir ses membres à travers leur attachement à leur équipe ainsi que leur désir de rester ensemble en tant qu'équipe. Ils incluent des indicateurs afin de mesurer la viabilité d'une équipe tels que la satisfaction de chaque membre, l'engagement de l'équipe et la cohésion du groupe. La viabilité est aussi décrite comme un critère selon lequel les membres de cette équipe ont un sentiment d'appartenance à une

collectivité, alors que dans d'autres cas, la viabilité réfère plutôt à la stabilité de l'équipe sur le long terme (Mathieu, Maynard, Rapp et Gilson, 2008).

Tel que mentionné précédemment, la qualité de l'expérience groupale fait référence aux relations des membres d'un groupe et à quel point ces relations sont positives et encouragent le développement personnel et professionnel (Aubé et al., 2005). Le concept de qualité de l'expérience groupale est aussi le reflet des réactions des membres de l'équipe à travailler avec les autres membres de cette équipe. Selon Sonnentag (1996), le concept se rapproche beaucoup du concept de bien-être groupal, mais au lieu de mettre l'accent sur le bien-être individuel de chaque membre, il est rattaché au bien-être de l'équipe en tant que collectivité (Aubé et Rousseau, 2005).

### **1.3 Les déterminants de l'efficacité des équipes de travail**

Il y a plusieurs décennies, McGrath (1964) a introduit l'idée d'une approche systémique afin d'étudier l'efficacité des équipes. Cette approche implique trois éléments : un intrant (*input*), un processus (*process*) et un extrant (*outcome*). Le terme « intrant » est utilisé pour décrire les facteurs déterminants qui encouragent ou contraignent les interactions entre les membres de l'équipe tels que les caractéristiques de chaque membre (compétences, personnalités), les facteurs au niveau de l'équipe (les tâches, l'influence du superviseur) et le contexte organisationnel et contextuel (complexité environnementale, la structure organisationnelle). La combinaison de ces facteurs déterminants mène au processus de l'équipe; les interactions des membres de l'équipe dirigées vers

l'accomplissement des tâches. Les processus sont importants puisqu'ils décrivent comment les intrants mènent vers les résultats. Finalement, les extrants sont les résultats et produits dérivés de l'activité de l'équipe qui sont appréciés ou évalués par les membres ou les clients d'une organisation (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas et Cannon-Bowers, 2000). Dans le cadre de ce mémoire, le leadership fait figure d'intrant puisqu'il s'agit d'un facteur d'une importance majeure ayant un effet sur la l'efficacité de l'équipe de travail, soit l'extrant.

#### **1.4 Le leadership**

La supervision de l'équipe ou le leadership représente une influence importante sur le succès ou l'efficacité de cette équipe. Il existe plusieurs définitions du leadership dans la littérature. Ainsi, le leadership peut se définir comme l'ensemble des comportements du superviseur qui facilitent l'atteinte des objectifs du groupe (Schoel, Bluemke, Mueller et Stahlberg, 2011). Quant à eux, Stewart et Manz (1995) définissent le leadership comme étant l'orientation et les directions données à une équipe de la part d'un seul individu, ce dernier étant placé dans un rôle détenant l'autorité formelle nécessaire pour influencer l'équipe. Finalement, le leadership peut aussi être défini comme étant la capacité de bâtir et maintenir une équipe efficace, qui surpasse la compétition (Hogan, Curphy et Hogan, 1994).

Conséquemment, le superviseur occupe un rôle clé dans l'atteinte d'efficacité de son équipe. Le superviseur doit, entre autres, créer un environnement où les membres de l'équipe pourront atteindre des objectifs donnés et réussir les tâches qui leur sont



demandées. Ainsi, chaque membre de l'équipe apprend à connaître ses forces et ses faiblesses et reconnaît son efficacité personnelle et peut ensuite utiliser ce sentiment d'efficacité personnelle au sein de l'équipe. De cette façon, les membres de l'équipe pourront apprendre à bâtir ensemble un sentiment d'efficacité non plus personnelle, mais collective et ainsi devenir plus efficace en tant qu'équipe (Kozlowski, 2006).

Somme toute, le style de supervision d'un supérieur immédiat aura des conséquences positives ou négatives sur la performance d'une équipe de travail. En ce sens, les travaux de plusieurs chercheurs permettent de constater que les supérieurs immédiats peuvent adopter certains comportements qui ont un effet positif sur leurs subordonnés (Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow, 2000) et en manifester d'autres dont les effets s'avèrent néfastes pour les subordonnés (Tepper, 2007). Dans un contexte de supervision des équipes de travail, la supervision productive désigne les comportements des supérieurs immédiats qui facilitent le travail en équipe (ex.: transmission d'information, reconnaissance), alors que la supervision contreproductive renvoie aux comportements qui nuisent au travail en équipe (ex.: favoritisme, intimidation).

Afin de mieux cerner le concept de supervision ou leadership, nous discutons brièvement des styles de leadership les plus connus et les plus utilisés en recherche et en pratique : le leadership transactionnel, le leadership transformationnel et finalement, le leadership d'habilitation.

### **1.4.1 Leadership transactionnel**

Bass (1990) décrit le leadership transactionnel comme un échange ou une transaction entre le supérieur immédiat et ses subordonnés. Dans cet échange, le supérieur immédiat clarifie dès le départ ses attentes envers son subordonné et lui fait savoir qu'il aura une récompense s'il atteint les objectifs donnés. Cet échange est en réalité une promesse de récompense de la part du supérieur immédiat envers son subordonné s'il performe bien. À l'inverse, un employé qui n'atteint pas les objectifs donnés se verra pénalisé. Ce type de gestion implique que le supérieur immédiat doit constamment surveiller pour trouver des erreurs et des fautes pour pouvoir prendre une action corrective immédiatement. Les supérieurs immédiats ont recours, principalement, à trois types de comportement pour surveiller les déviations des subordonnés soit la gestion active par exception, la gestion passive par exception et le laissez-faire (Bass, 1990; Bass, Avolio, Jung et Berson, 2003; Kozlowski et Ilgen, 2006). Le premier type de comportement se définit par un supérieur immédiat qui surveille et cherche alors activement les problèmes afin de prendre aussitôt des mesures correctives dès qu'il en rencontre. Ensuite, le leader qui a recours à la gestion passive par exception attend que les problèmes ou déviations fassent surface d'eux-mêmes et ne prend action qu'à ce moment. Finalement, le laissez-faire est caractérisé par un leader qui fuit les responsabilités et évite de prendre des décisions (Bass, 1990).

### 1.4.2 Leadership transformationnel

Il est question de leadership transformationnel lorsque les superviseurs réussissent à élargir et à élever les intérêts de leurs employés, lorsqu'ils génèrent une conscientisation ainsi qu'une acceptation des buts et de la mission du groupe et lorsqu'ils inspirent leurs employés à aller au-delà de leurs intérêts personnels au profit du bien-être du groupe (Bass, 1990). Le but principal d'un superviseur démontrant un leadership transformationnel est donc que ses subordonnés arrivent à agir selon l'intérêt de l'organisation ou de l'équipe de travail au lieu d'agir uniquement selon leurs intérêts personnels et ce, en leur présentant les objectifs à atteindre tout en les incitant à les atteindre (Bass, 1990). Toujours selon Bass (1990), les dirigeants qui adoptent un leadership transformationnel réussissent à atteindre cet objectif de trois principales manières : en utilisant leur charisme pour devenir un modèle d'inspiration pour leurs subordonnés, en comblant à la fois leurs besoins émotionnels et intellectuels (Bass, 1990). Premièrement, les leaders charismatiques ont tendance à avoir un pouvoir d'influence qui pousse les employés à leur faire confiance et à vouloir s'identifier à eux. Leur charisme inspire donc ces subordonnés à se dépasser et à travailler fort afin d'atteindre les objectifs donnés. Deuxièmement, ces leaders charismatiques arrivent à bien cerner les besoins individuels de chacun des subordonnés et les incitent à se développer sur un plan plus individuel ce qui, en retour, comble leurs besoins émotionnels. Finalement, les leaders ayant recours à des comportements typiques de leadership transformationnel sont capables de stimuler intellectuellement leurs subordonnés puisqu'ils ont la capacité de leur faire voir des problématiques ou des solutions de manières différentes; de repousser leurs limites intellectuelles dans la recherche de solutions (Bass,

1990). De plus, les leaders charismatiques sont capables de transmettre aux subordonnés leur vision idéalisée du travail en leur communiquant ses attentes élevées par rapport à leur performance et sa confiance en leur capacité à atteindre ces attentes, mais aussi en démontrant lui-même une confiance en soi et en ses capacités. Ce leader se comporte en exemple pour ses subordonnés et s'attend à ce que ces derniers démontrent les mêmes comportements que lui et met ainsi l'accent sur l'importance d'avoir une identité collective (House, 1977; Shamir, House et Arthur, 1993). Dans le même ordre d'idées, un « leader transformationnel motive ses subordonnés à performer au-delà des attentes en transformant leur attitude, leurs croyances et leurs valeurs » (Rafferty et Griffin, 2004, p. 330, traduction libre).<sup>3</sup>

### **1.4.3 Leadership d'habilitation**

Le leadership d'habilitation, aussi appelé « *empowerment leadership* » dans certains ouvrages, est le processus permettant de rehausser le sentiment d'efficacité personnelle des membres d'une organisation en identifiant les conditions qui incitent au sentiment d'impuissance et en les supprimant par des pratiques organisationnelles formelles ainsi que des techniques d'information efficaces informelles (Conger et Kanungo, 1988). En fait, il s'agit d'un processus par lequel un leader partage le pouvoir avec ses subordonnés (Conger et Kanungo, 1988; D'Innocenzo, Mathieu, et Kukenberger, 2016; Travers, 2018), qui eux,

---

<sup>3</sup>Transformational leaders motivate followers to achieve performance beyond expectations by transforming followers' attitude, beliefs and values.

sont alors plus motivés à effectuer les tâches relatives à leur travail et ce, avec un sentiment de confiance (Thomas et Velthouse, 1990). Selon Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnelle, Smith et Trevino (2003), la principale différence entre le leadership d'habilitation et les autres styles de leadership tels que les leaderships transactionnels et transformationnels réside dans le fait que l'emphase est mise sur le développement des subordonnés afin que ces derniers puissent en venir à prendre plus d'initiatives, à être plus créatifs et finalement, à s'auto-diriger.

Principalement, deux études détaillent les dimensions qui composent le leadership d'habilitation. Premièrement, l'étude de Pearce et al. (2003) expose cinq comportements qui décrivent le rôle de leadership que devraient exercer les gestionnaires pour donner du pouvoir à leurs équipes. Selon cette étude, les gestionnaires devraient donc encourager la réflexion chez leurs subordonnés, l'auto-récompense, l'autonomie de gestion, le travail d'équipe et l'implication ainsi que la participation des employés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Similairement, Konczak, Stelly et Trusty (2000) se concentrent sur six pratiques de gestion essentielles au leadership d'habilitation soit : la délégation de l'autorité, la responsabilisation, l'autorité décisionnelle, le partage de l'information, le développement des compétences et l'encouragement à l'innovation. La première pratique, la délégation de l'autorité, représente un leader qui délègue certaines de ses propres tâches à ses subordonnés en leur donnant l'autorité nécessaire pour les modifier dans le but d'améliorer les procédures et processus dans leur travail. La deuxième pratique, la responsabilisation, fait référence à

un leader qui encourage ses subordonnés à être eux-mêmes responsables de la qualité de leur travail en termes de performance et de résultats. La troisième pratique, l'autorité décisionnelle, exige des gestionnaires qu'ils amènent leurs subordonnés à résoudre eux-mêmes et de manière autonome les problèmes qui surviennent. Dans ces situations, le leader ne donnera pas d'indication au subordonné sur la manière dont il devrait régler une situation problématique. La quatrième pratique, le partage d'information, se base sur l'idée d'assurer la qualité des résultats du travail en faisant circuler l'information pertinente à chacun des membres d'une équipe de travail. Selon la cinquième pratique, le développement des compétences, le gestionnaire s'assure que les membres de son équipe possèdent les outils nécessaires afin d'exécuter leurs tâches quotidiennes. Pour y arriver, il s'assure que ses subordonnés soient dans une position d'apprentissage continu à travers lequel ils peuvent aussi développer de nouvelles compétences en plus d'améliorer celles qu'ils possèdent déjà. Finalement, le but de la sixième et dernière pratique, l'encouragement à l'innovation, est de mettre l'emphase sur le potentiel de ses subordonnés en les encourageant de manière continue soit à prendre des risques ou à innover, par exemple. Le leader s'assure aussi que les erreurs commises soient interprétées comme des opportunités d'apprentissage et que ses subordonnés utilisent une méthode de résolution de problème efficace.

Le leadership d'habilitation augmente la motivation intrinsèque et le sentiment d'engagement des subordonnés ce qui, conséquemment, fait augmenter la performance de l'équipe (Srivastava, Bartol et Locke, 2006). Les employés qui se sentent impliqués et considérés personnellement dans leur travail ont davantage tendance à mettre tous les efforts possibles afin d'atteindre les objectifs donnés de leur organisation.

## 1.5 Supervision contreproductive

Selon Bass (1990) et Yukl (1998), un grand nombre de recherches ont permis d'explorer comment les superviseurs interagissent avec leurs subordonnés et les conséquences associées à divers comportements utilisés par les superviseurs. Dans les années 90, ces recherches se concentraient surtout sur les « bons » comportements des gestionnaires. Cependant, au cours des dernières années, les chercheurs se sont penchés sur le côté sombre voire destructif de la supervision et sur les comportements tels que les rages de colère, la dépréciation, le dénigrement, le manque de considération envers ses subordonnés ou bien, favoriser certains membres de l'équipe au détriment des autres sans raison valable.

Selon Marcus et Schuler (2004, p. 248), pour qu'un comportement soit qualifié de contreproductif, il doit :

- 1- Être volontaire sans égard aux résultats tangibles de ce dit comportement. En revanche, le fait que le comportement soit volontaire n'implique pas nécessairement que la volonté est de blesser ou de faire du mal;
- 2- Être potentiellement et de manière prévisible dommageable, mais ne cause pas automatiquement de dommage;

- 3- Être à l'encontre des intérêts légitimes, mais ne doit pas provoquer des résultats positifs qui sont tout aussi légitimes.

La définition du leadership destructif de Schyns et Schilling (2013) abonde dans le même sens en mentionnant qu'il s'agit de comportements présents sur une longue période dans le temps qui influencent de manière répétitive les activités, les expériences et les relations d'un individu ou d'un membre d'une équipe de travail et qui sont considérés comme hostiles ou nocifs. Schyns et Schillings (2013) se penchent aussi sur les possibles effets du leadership destructeur sur la performance des membres d'équipes de travail. De plus, des dimensions de la supervision contreproductive (la supervision tyrannique, la supervision abusive, les comportements d'obstruction sociale) sont des concepts intégrés dans le modèle conceptuel du leadership destructeur de Schyns et Schillings (2013). Le leadership destructeur tel que décrit par Schyns et Schillings (2013) peut non seulement avoir un effet négatif sur l'efficacité des subordonnés, mais aussi avoir de sérieuses conséquences sur leur santé mentale (Montano et al., 2016). Les différentes manifestations de ces conséquences peuvent en retour avoir un effet négatif sur l'efficacité des subordonnés concernés.

Finalement, il est primordial de préciser que les comportements caractéristiques de la supervision abusive ne constituent pas automatiquement du harcèlement psychologique malgré leurs définitions similaires. Selon la définition de la Loi des Normes du Travail du Québec, le harcèlement psychologique se définit par :



« une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Pour plus de précision, le harcèlement psychologique comprend une telle conduite lorsqu'elle se manifeste par de telles paroles, de tels actes ou de tels gestes à caractère sexuel. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié » (Art. 81.18).

En ce sens, dans certains contextes, un comportement typique de la supervision abusive pourrait nuire à l'efficacité d'une équipe de travail sans toutefois être considéré comme étant du harcèlement psychologique. Malgré cette nuance, nous nous devons tout de même de prendre en considération que la supervision abusive pourrait aussi être considérée dans d'autres contextes comme étant du harcèlement psychologique ou du moins comme un « terreau fertile » menant au harcèlement psychologique.

Dans les sections suivantes, nous présentons les différents types de comportements contreproductifs présents dans la littérature. Les comportements qui sont définis sont les comportements d'agression (incluant la supervision abusive et les comportements d'obstruction sociale), le leadership autocratique (incluant la supervision tyrannique), le leadership narcissique et le favoritisme.

### **1.5.1 Comportements d'agression**

Tel que mentionné précédemment, nous traitons la dimension des comportements d'agression en deux sous dimensions distinctes: la supervision abusive et les comportements d'obstructions sociales.

### 1.5.1.1 Supervision abusive

Tepper (2000) définit la supervision abusive comme étant « des comportements hostiles verbaux et non verbaux persistants, excluant la violence physique » (p.178, traduction libre).<sup>4</sup> Selon lui, la supervision abusive est une question de perception et est une vision subjective des comportements observés des superviseurs envers leurs subordonnés. Il explique aussi que cette vision dépend des caractéristiques des subordonnés et du contexte dans lequel ces comportements sont observés.

Puisque Tepper (2000) énonce que ces comportements, pour être considérés abusifs se doivent d'être persistants, il convient de faire la distinction entre un comportement qui survient une fois dans le temps à la suite de circonstances particulières et un comportement qui se répète et auquel les subordonnés sont exposés à maintes reprises. Un comportement qui ne survient qu'une seule fois ne constitue donc pas un exemple de supervision abusive selon Tepper (2000) puisqu'il s'agit d'un événement isolé et exceptionnel. Finalement, pour Tepper (2007), les comportements associés à la supervision abusive sont intentionnels et servent à atteindre un but fixé par le superviseur, mais l'intention ou ce but n'est pas de blesser ou de faire du mal aux subordonnés. Les manifestations les plus communes de comportements abusifs sont, par exemple, faire des rages de colère, ridiculiser un subalterne en public, prendre le crédit pour les succès de ses subordonnés et blâmer ces derniers (Keashly, Trott, et MacLean, 1994).

---

<sup>4</sup>The sustained display of hostile verbal and nonverbal behaviors, excluding physical contact.

### **1.5.1.2 Comportements d'obstruction sociale**

Duffy, Ganster et Pagon (2002) définissent les comportements d'obstruction sociale (*social undermining*) comme étant les « comportements qui ont pour but de diminuer, avec le temps, l'habileté d'établir et de maintenir des relations interpersonnelles positives, un succès relié au travail et une réputation favorable » (p.332, traduction libre). Cette définition est similaire à celle de la supervision abusive de Tepper (2000, 2007) en deux points : elle exclut les agressions physiques et il y a la notion de temps; les actions sont persistantes dans le temps. L'obstruction sociale peut prendre diverses formes qui peuvent avoir des conséquences bien différentes selon les situations. Dans sa forme plus directe, par exemple, le leader insulte, dénigre ou rabaisse une personne ou ses idées. À l'inverse, omettre intentionnellement de fournir des informations importantes à un subordonné ou l'ignorer constitue une forme indirecte de ce phénomène. Tout comme pour la supervision abusive de Tepper (2000), l'obstruction sociale revêt un caractère subjectif, donc un comportement bien que délibéré n'est pas contreproductif en soi. Le subordonné doit avoir la perception qu'un comportement nuit à sa relation avec son supérieur afin de considérer ce comportement comme contreproductif et l'associer à l'obstruction sociale.

### **1.5.2 Leadership autocratique**

Dans cette section, nous voyons le leadership autocratique comme tel, mais aussi la supervision tyrannique puisque les deux dimensions se rejoignent dans leur définition et la manifestation des comportements des supérieurs.

### **1.5.2.1 Le leadership autocratique**

À l'opposé du leadership d'habilitation mentionné précédemment qui prône le partage du pouvoir, le leadership autocratique est principalement caractérisé par le fait que le supérieur prend toutes les décisions lui-même et en plus, il décide des méthodes et des étapes à suivre afin d'atteindre les objectifs définis limitant ainsi le pouvoir décisionnel et d'expression de ses subordonnés (De Cremer, 2007). Alors que le leadership d'habilitation tend à encourager la prise de décision par les membres d'une équipe, le leadership autocratique réfère plutôt à une prise de décision unilatérale. Ces derniers se retrouvent alors à devoir accepter des décisions ou des méthodes de travail qui ne sont pas les leurs et à devoir composer avec cette situation. Il va de mise de penser que cela peut causer des insatisfactions chez les subordonnés car ces méthodes peuvent parfois aller à l'encontre de leur valeurs (De Cremer, 2007; Schoel et al., 2011; Stewart et Manz, 1995). Un responsable d'équipe qui adopte un tel style de leadership n'accorde pas d'importance au développement personnel ni au besoin d'autonomie des membres de son équipe (Schoel et al., 2011). Cette manière de procéder est axée sur les résultats que le supérieur a lui-même fixés et ses décisions peuvent parfois être prises dans le but d'atteindre ces objectifs peu importe si ces décisions sont à l'avantage des membres de l'équipe ou non (De Cremer, 2007).

### **1.5.2.2 Supervision tyrannique**

Ashforth (1997) définit en six dimensions ce qu'il appelle la supervision tyrannique (*petty tyranny*): l'arbitraire et l'exagération, la dépréciation des subordonnés, le manque de considération, un style de résolution de conflit contraignant, une attitude décourageante envers l'initiative et la punition. Cependant, certains de ces comportements peuvent ne pas être contreproductifs dans certaines situations. Par exemple, un style de résolution de conflit contraignant n'est pas automatiquement considéré comme étant de la supervision tyrannique mais peut l'être dans certaines situations données (lorsque le subalterne est de mauvaise foi).

### **1.5.3 Leadership narcissique**

Le leader ayant un comportement narcissique se caractérise par un système de croyances grandioses et est généralement motivé par des besoins égocentriques et des besoins d'admiration plutôt que par un souci réel pour l'organisation qu'il dirige ainsi que les différentes parties impliquées dans cette organisation soient les employés ou les clients externes, entre autres (Rosenthal et Pittinsky, 2006). Ainsi, la motivation principale de ce leader à tendance narcissique est d'obtenir un poste au sein de l'organisation qui lui permettra d'atteindre le niveau de pouvoir nécessaire pour structurer le monde extérieur en accord avec ses désirs intérieurs grandioses (Braun, S. 2017; Glad, 2002;). L'actualisation du leadership narcissique se matérialise par des actions du leader telles que la mise à profit de son charisme; la promotion de projets utopiques fascinants; le recrutement de

collaborateurs dépendants et à son service; ainsi que le traitement machiavélique des dossiers (Ouimet, 2010). En plus de manifester ces comportements précis, le leader utilisant un leadership narcissique a tendance à résister aux suggestions de ses subalternes, à prendre plus de crédit que ce qui lui est réellement dû pour les succès de l'équipe de travail et à blâmer les autres pour ses propres défaites (Hogan, Raskin et Fazzini, 1990).

Quant à eux, Brunell, Gentry, Campbell, Hoffman, Kuhnert, et DeMarree (2008) se questionnent sur l'émergence de leaders ayant des traits narcissiques alors que les traits narcissiques sont associés à une performance négative. Ils analysent la possibilité que les individus narcissiques aient des habiletés et des qualités qui sont bénéfiques pour devenir des leaders mais qui ne sont pas bénéfiques pour devenir des leaders efficaces et performants. Ainsi, ils montrent que les individus aux traits narcissiques ont plus tendance que ceux n'ayant pas de traits narcissiques à prendre le pouvoir dans un groupe où il n'y a pas de leader présent. Les individus narcissiques assument que le leadership s'acquiert et se maintient grâce au soutien et à l'admiration des autres individus les entourant, ce qu'ils réussissent à avoir en engageant des relations interpersonnelles efficaces. En conséquence, ils sont souvent perçus comme étant sociables, confiants, appréciables et charmants. Conséquemment, leur talent à entretenir des relations interpersonnelles efficaces ainsi que leur soif de pouvoir sont des facteurs facilitant quant à leur émergence en tant que leader, mais ont des répercussions négatives sur l'efficacité de leur équipe de travail.

#### 1.5.4 Le favoritisme

Le favoritisme en milieu de travail survient « lorsqu'un individu ou un groupe d'individus semble en apparence être mieux traité que d'autres et pas nécessairement pour des raisons reliées à une performance supérieure au travail » (Basu, 2009, p. 1, traduction libre).<sup>5</sup> Chaput (2012) précise que le favoritisme survient surtout quand les supérieurs basent leurs décisions en lien avec les subordonnés sur des critères qui ne sont pas objectifs tels que les relations personnelles ou les liens émotifs qu'ils entretiennent avec ces derniers.

Dans le cas contraire, si les décisions étaient prises en considérant d'abord des critères objectifs (vérifiables, fiables et observables), les supérieurs se baseraient donc plutôt sur l'évaluation des habiletés, des connaissances ainsi que des compétences des subordonnés. En ce sens, Chaput (2012) cherche à établir dans quelles circonstances le favoritisme prend place ainsi que les conséquences de ce type de leadership à l'intérieur des groupes de travail ainsi que des organisations. Elle propose l'idée que le favoritisme se révèle lorsqu'il y a des antécédents ou des conditions préexistantes au sein du groupe ou de l'organisation qui favorise son émergence. Les antécédents sur lesquels elle base sa proposition sont « la transparence, des critères clairs et spécifiques lors de prises de décisions, un climat éthique, la responsabilisation des superviseurs quant aux résultats et finalement la responsabilisation des superviseurs quant aux procédures » (Chaput, 2012, p.

---

<sup>5</sup>when someone – or perhaps a group of people – appears to be treated better than others and not necessarily for reasons related to superior work performance.

2, traduction libre)<sup>6</sup>. De plus, Chaput suggère que le favoritisme est plus enclin à être présent dans les organisations qui manquent de clarté dans la prise de décision, qui ont une transparence déficiente, dont les critères de prise de décisions ne sont ni clairs ni spécifiques, aucune culture ou climat défini, une responsabilisation insuffisante et un manque d'engagement des superviseurs (Chaput, 2012). Alors que Chaput (2012) reconnaît l'organisation ou l'équipe responsable de l'apparition du favoritisme sous leur toit, Prendergast et Topel (1996) assument plutôt que le superviseur retire des bénéfices du favoritisme et que ce dernier en est donc l'unique responsable.

Bassman et London (1993), quant à eux, exposent la raison pourquoi le favoritisme est considéré comme négatif dans une organisation. Selon eux, le favoritisme devient abusif en milieu de travail lorsque ses manifestations empêchent certains employés d'accéder à des avantages et/ou récompenses tels que les avancements de carrière, les augmentations de salaire ou bien des projets d'envergure au profit d'autres employés considérés comme étant des favoris. Dans ces cas, il peut parfois arriver que ces employés qui ne sont pas considérés comme étant des favoris se voient systématiquement exclus des possibilités d'avantages mentionnés précédemment. Le favoritisme apporte son lot de conséquences en affectant la performance de l'équipe de travail, son moral et sa motivation. Le favoritisme

---

<sup>6</sup>The antecedents used in the favoritism model (Diagram 1) includes: transparency, clear and specific decision-making criteria, ethical climate or culture, supervisor accountability for results, and supervisor accountability for process.



pourrait avoir comme effet de diminuer la performance des employés qui sentent que seulement les efforts de quelques individus sont récompensés au sein de l'équipe de travail et que ces récompenses ne sont offertes qu'aux mêmes favoris et non aux autres, peu importe les efforts ou le mérite réels. Aussi, si ce sont toujours ces mêmes « favoris » qui sont récompensés, cela pourrait mener les membres de l'équipe à ressentir des sentiments négatifs tels que la jalousie, le ressentiment, le sentiment d'injustice envers ces favoris et par le fait même nuire à l'expérience groupale. Finalement, le favoritisme pourrait avoir une incidence négative sur la viabilité de l'équipe de travail puisque les membres n'étant pas reconnus comme étant les favoris peuvent décider de quitter l'équipe à cause du favoritisme régnant dans celle-ci.

## Chapitre 2 : Problématique, modèle de recherche et hypothèses

---

Le présent chapitre présente la problématique, le modèle de recherche et finalement, les hypothèses de recherche.

### 2.1 Problématique

Dans la littérature recensée, nous avons d'abord observé les différentes raisons pour lesquelles des organisations implantent le travail en équipe dans leur environnement de travail, mais la principale raison retenue est sans contredit l'amélioration souhaitée de l'efficacité des équipes de travail. Pourtant, il ne s'agit pas seulement d'implanter le concept de travail d'équipe dans une organisation pour garantir l'efficacité de ces équipes; des déterminants bien précis influencent leur efficacité et en ce sens, le leadership est considéré comme étant un élément déterminant. Selon Hogan et al. (1994), le leadership peut être défini comme étant l'habileté de bâtir et maintenir une équipe efficace, qui surpasse la compétition. Cependant, il existe plusieurs types de leadership et ils ne mènent pas tous automatiquement à une plus grande efficacité des équipes de travail. Les recherches antérieures se sont surtout concentrées sur l'aspect positif du leadership, autrement dit, sur les « bons » comportements à adopter et qui résultent des styles de leadership plutôt productifs quant à l'atteinte des objectifs déterminés alors qu'il existe, au contraire, des types de leadership qui nuisent à l'atteinte de ces objectifs. Nous nous concentrons sur ces derniers; les styles de leadership dits contreproductifs soit les comportements d'agression

(incluant la supervision abusive et les comportements d'obstruction sociale), le leadership autocratique (incluant la supervision tyrannique), le leadership narcissique et le favoritisme.

À la suite de la revue de littérature effectuée, le premier objectif de ce mémoire est de développer et valider un instrument de mesure concernant la supervision contreproductive des équipes de travail. Ce premier objectif vise plus précisément à développer une représentation multidimensionnelle de la supervision contreproductive selon les dimensions de supervision retenues et ce, dans un contexte d'équipes de travail. Ces comportements ont été étudiés de façon isolée les uns par rapport aux autres. Essentiellement, il s'agit de déterminer jusqu'à quel point ces comportements sont distincts les uns des autres. En établissant la structure interne de ces comportements, il sera possible de faire des recherches davantage complémentaires.

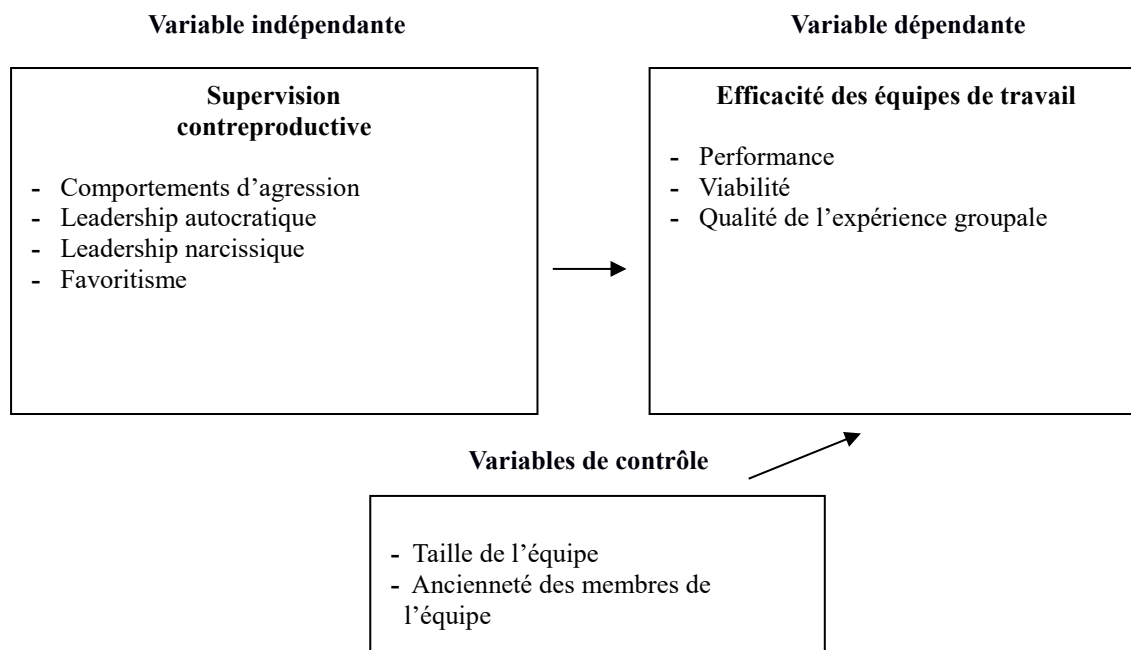
Le deuxième objectif de ce mémoire est de vérifier les relations entre les comportements dits contreproductifs et les dimensions de l'efficacité des équipes de travail. Nous croyons bénéfique d'adopter une perspective multidimensionnelle incluant la performance, mais aussi d'autres critères pour mesurer l'efficacité des équipes de travail tels que la qualité de l'expérience groupale et la viabilité de l'équipe. Nous nous concentrons donc à vérifier l'effet qu'ont différents comportements ou styles de leadership contreproductifs sur la performance, la viabilité de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale. Nous nous attendions à ce que les comportements contreproductifs étudiés nuisent à la performance des équipes de travail, à la viabilité de l'équipe ainsi qu'à l'expérience groupale et ainsi, impactent négativement l'efficacité de l'équipe de travail.

## 2.2 Modèle de recherche

Dans cette section, nous détaillons le modèle de recherche utilisé dans la recherche et les différentes hypothèses sont exposées. Plus spécifiquement, nous décrivons nos variables indépendante et dépendante. Les liens qui unissent ces variables y sont également expliqués.

Dans notre modèle de recherche présenté à la Figure 1, nous pouvons voir que nous cherchons à vérifier les effets qu'a la supervision contreproductive sur l'efficacité des équipes de travail ainsi que l'effet des variables de contrôle sur la variable dépendante.

Figure 1. Représentation schématique du modèle de recherche



Dans le contexte de notre mémoire, la variable indépendante est la supervision contreproductive en incluant les quatre sous dimensions y étant rattachées. Il convient de rappeler que pour être considéré comme contreproductif, un comportement doit selon Marcus et Schuler (2004) :

- 1- Être volontaire sans égard aux résultats tangibles de ce dit comportement. En revanche, le fait que le comportement est volontaire n'implique pas nécessairement que la volonté est de blesser ou de faire du mal;
- 2- Le comportement doit être potentiellement et de manière prévisible dommageable, mais ne cause pas automatiquement de dommage;
- 3- Finalement, le comportement doit être à l'encontre des intérêts légitimes, mais ne doit pas provoquer des résultats positifs qui sont tout aussi légitimes.

La variable dépendante est l'efficacité des équipes de travail ainsi que les trois critères qui la définissent. Il est à rappeler que la conception d'efficacité d'une équipe de travail se traduit en trois éléments principaux, soit la performance, la viabilité de l'équipe ainsi que la qualité de l'expérience groupale. La performance de l'équipe repose sur les résultats obtenus par l'équipe de travail. La viabilité de l'équipe est la volonté des membres de l'équipe à continuer de travailler ensemble ainsi que la longévité de l'équipe. La qualité de l'expérience groupale désigne le degré auquel les relations entre les membres du groupe sont positives et favorisent leur développement personnel et professionnel (Aubé et al., 2011).

L'inclusion de variables de contrôle dans notre modèle de recherche permet de mieux cerner les relations entre les variables à l'étude en minimisant les effets confondants. Puisque nous nous intéressons principalement à l'efficacité des équipes de travail, les deux variables de contrôle utilisées portent sur des caractéristiques de l'équipe comme telle et des membres qui constituent celle-ci. Les variables de contrôle comprennent la taille de l'équipe et l'ancienneté des membres de l'équipe. Des recherches similaires montrent que ces deux variables de contrôle sont préférables (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, et Rosen, 2007; McDaniel, Schmidt, et Hunter, 1988). Dans l'échantillon utilisé, la taille des équipes varie d'une équipe à l'autre, ce qui peut influencer, entre autres, la performance ainsi que la qualité de l'expérience groupale des équipes. Par exemple, la taille de l'équipe pourrait avoir comme conséquence un manque de cohésion rendant l'engagement des membres de l'équipe envers les objectifs ainsi affecter négativement la performance de l'équipe en faisant en sorte que l'équipe ne réussit pas à atteindre ses objectifs communs (Renn, 2003). À l'inverse, le fait de travailler ensemble, donc en cohésion, pour atteindre les buts communs de l'équipe peut inciter les membres de cette équipe à bâtir des liens positifs entre eux et conséquemment influencer positivement la qualité de l'expérience groupale et ainsi, avoir un impact positif sur l'efficacité de l'équipe de travail (Weldon et Weingart, 1993).

À l'instar de la taille de l'équipe de travail, l'ancienneté des membres pourrait également avoir une influence sur la performance, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale. Nous pouvons supposer que plus l'ancienneté des membres est élevée, plus ces derniers sont engagés envers les objectifs d'équipe, et que plus les membres sont attachés aux objectifs d'équipe, plus ils sont enclins à les atteindre. McDaniel et al. (1988) ont

démontré que l'ancienneté des membres de l'équipe et l'efficacité de l'équipe sont positivement liées car plus l'ancienneté est élevée, plus la performance du travailleur est élevée. Ensuite, l'ancienneté élevée d'une équipe de travail peut influencer le désir des membres à rester dans cette équipe et à vouloir que sa composition reste la même. Par défaut, plus l'ancienneté est élevée au sein des membres de l'équipe, plus l'équipe sera cohésive et constante, ce qui peut influencer positivement la viabilité de l'équipe et par ricochet, la qualité de l'expérience groupale.

### **2.3 Hypothèses de recherche**

L'examen des travaux recensés nous permet de dresser une liste comptant une vingtaine d'éléments. L'analyse conceptuelle de ces éléments en termes de similitudes et de différences permet effectivement de dégager quatre dimensions véritablement distinctes sur le plan conceptuel. Cette analyse consiste à comparer les définitions des dimensions et leurs indicateurs comportementaux respectifs.

Notre étude vise à vérifier quatre hypothèses. Dans notre mémoire, nous définissons la supervision contreproductive selon quatre dimensions distinctes : les comportements d'agression (qui incluent la supervision abusive et les comportements d'obstruction sociale), le leadership autocratique (qui inclut la supervision tyrannique), le leadership narcissique ainsi que le favoritisme. Nous voulons vérifier que ces quatre dimensions sont bel et bien reliées à la supervision contreproductive et ensuite, qu'elles peuvent faire partie intégrante d'une nouvelle définition de ce qu'est la supervision contreproductive.

Tout d'abord, la première dimension de supervision contreproductive définie dans ce mémoire est les comportements d'agression, incluant distinctivement les comportements de supervision abusive et les comportements d'obstruction sociale. Tepper (2000, p.178) définit la supervision abusive comme étant « des comportements hostiles verbaux et non verbaux persistants, excluant la violence physique ». Ensuite, Duffy et al. (2002), définit les comportements d'obstruction sociale (*social undermining*) comme étant les « comportements qui ont pour but de diminuer, avec le temps, l'habilité d'établir et de maintenir des relations interpersonnelles positives, un succès relié au travail et une réputation favorable » (p.332, traduction libre)<sup>7</sup>.

La deuxième dimension présentée est le leadership autocratique qui lui, est principalement caractérisé par le fait que le supérieur prend toutes les décisions lui-même et de plus, ils décident des méthodes et des étapes à suivre afin d'atteindre les objectifs définis (Schoel et al, 2011) limitant ainsi le pouvoir décisionnel et d'expression de ses subordonnés (De Cremer, 2007). Le leader tyrannique utilise quant à lui son pouvoir afin d'oppresser ses subordonnés et de garder le pouvoir entre ses mains évitant ainsi le partage du pouvoir. (Ashfort, 1997). Un superviseur adoptant ce style de leadership ne tient généralement pas compte des besoins professionnels ni des besoins personnels de ses subordonnés.

---

<sup>7</sup>behavior intended to hinder, over time, the ability to establish and maintain positive interpersonal relationships, work-related success, and favorable reputation.



La troisième dimension revue est le leadership narcissique. Cette dimension est caractérisée par des leaders avec « un système de croyances grandiose et généralement motivés par leurs besoins égomaniaques et leurs besoins d'admiration (Kets de Vries et Miller, 1997) plutôt que par un souci réel pour l'organisation qu'ils dirigent ainsi que ses différentes parties (Conger, 1997; Rosenthal and Pittinsky, 2006).

Et finalement, la quatrième dimension de la supervision contreproductive est le favoritisme en milieu de travail survenant « lorsqu'un individu ou un groupe d'individus semble en apparence être mieux traité que d'autres et pas nécessairement pour des raisons reliées à une performance supérieure au travail » (Basu, 2009, p. 1, traduction libre)<sup>8</sup>.

En résumé, nous supposons que les différences conceptuelles entre les comportements reliés à la supervision contreproductive identifiés précédemment sont susceptibles de se traduire par des facteurs distincts dans un instrument de mesure. Ainsi, nous voulons montrer que notre instrument de mesure comprend bel et bien quatre dimensions distinctes soit les dimensions mentionnées ci-dessus.

**Hypothèse 1 :** La supervision contreproductive peut se décliner en quatre dimensions, à savoir les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et le favoritisme.

---

<sup>8</sup>when someone – or perhaps a group of people – appears to be treated better than others and not necessarily for reasons related to superior work performance.

Selon Harris et Hogan (1992), il existe une corrélation négative entre les caractéristiques plus « sombres » des superviseurs et la performance des équipes de travail. Par exemple, le stress relié au fait d'avoir un superviseur avec un style de leadership abusif qui occlut socialement un ou des membres de l'équipe aurait un effet négatif sur la performance de son équipe de travail (Hobfoll, 1989). En effet, le stress occasionné par le comportement abusif du superviseur pourrait mener à un manque de concentration faisant alors en sorte que les subordonnés n'accomplissent pas les tâches prévues correctement ou selon les attentes. Nous pouvons aussi déduire qu'un subordonné à qui le superviseur a recours à des comportements d'obstruction sociale, par exemple un superviseur qui lui fournit des informations erronées, ne sera pas en mesure de bien accomplir son travail puisqu'il lui manque des informations pour être performant (Tepper, 2000).

Nous pouvons faire ainsi le parallèle avec le leader démontrant un leadership autocratique, qui lui, prend ses décisions lui-même, sans égard aux besoins, ni aux idées de son équipe de travail ou de l'organisation. Dans une recherche de Pearce et Sims (2002), ce type de leadership est négativement relié aux facteurs qui favorisent la performance de l'équipe. Tout comme l'équipe du leader ayant des traits narcissiques, celle-ci est plongée dans l'échec face à l'organisation. Un superviseur adoptant un style de supervision tyrannique pourrait aussi nuire à la performance de l'équipe de travail en empêchant ses membres de prendre des initiatives en ce qui concerne leur travail puisque ces derniers ne sont pas en mesure d'utiliser toutes leurs capacités afin d'atteindre leur plein potentiel (Ashfort, 1987). De plus, même si les membres de l'équipe rappellent les objectifs à ce leader ou lui font part de leurs idées pour atteindre les objectifs, il n'aura pas tendance à les

écouter ni à les prendre en considération. Dans ce sens, Stewart et Manz (1995) proposent que le leadership *overpowering*, comparable au leadership autocratique, est néfaste à l'efficacité de l'équipe et en limite sa performance.

Un responsable d'équipe adoptant un leadership narcissique montrera aussi des comportements qui nuiront à l'efficacité de l'équipe de travail. Plus précisément, il aura tendance à se survaloriser, ce qui influencera négativement l'efficacité de son équipe et se traduira par une performance extrême de celle-ci, c'est-à-dire soit extrêmement efficace ou extrêmement inefficace (Eisenhardt, 1989). Par exemple, si nous nous retrouvons face à un leader qui fait passer ses propres désirs égomaniaques avant ceux de l'organisation, la performance de son équipe de travail évaluée selon les critères de l'organisation risque d'en souffrir. Ainsi, les objectifs de l'organisation ne seront pas atteints puisque le responsable de l'équipe n'a pas mis l'accent sur ces derniers et l'organisation pourrait alors trouver cette équipe extrêmement inefficace selon ses critères établis. Eisenhardt (1989) met ainsi en lumière l'hypothèse qu'un leader qui ne respecte ou n'atteint pas les objectifs organisationnels en mettant plutôt de l'avant ses propres objectifs pourrait avoir une influence négative sur l'efficacité de l'équipe qu'il supervise puisqu'il les place en situation d'échec face à l'organisation.

Finalement, le favoritisme est la dernière forme de supervision contreproductive que nous allons étudier dans ce mémoire. La théorie des attentes de Vroom (1964) explique que plus la récompense est jugée importante par les subordonnés, plus ils travailleront fort pour l'obtenir. Conséquemment, s'il existe un système de récompenses clair, précis et

transparent, les subordonnés ne percevront pas de favoritisme et travailleront de manière efficace (en lien avec les objectifs donnés). Inversement, s'ils perçoivent du favoritisme, ils auront tendance à se démotiver, ne voyant plus le lien direct entre leur performance et la récompense, et ainsi leur performance pourrait en souffrir.

**Hypothèse 2 :** Les dimensions de la supervision contreproductive soit les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et le favoritisme sont corrélées négativement avec la performance des équipes de travail.

La supervision contreproductive pourrait avoir un effet négatif sur la viabilité des équipes de travail dans le sens où ce type de supervision pourrait influencer négativement l'ambiance de travail et affecter négativement l'attachement des membres à l'équipe et leur volonté de rester réunis ensemble en tant qu'équipe (Balkundi et Harrison, 2006). Ainsi, un superviseur qui démontre « des comportements hostiles verbaux et non verbaux persistants, excluant la violence physique » (Tepper, 2000, p. 178, traduction libre)<sup>9</sup> contribue à créer un climat malsain et stressant dans lequel il peut être difficile de travailler à court, moyen ou long terme. Les membres de l'équipe de travail pourraient en arriver à un point où ils ne sont plus capables de supporter ces comportements et voudront quitter l'équipe, ce qui a pour effet de nuire à la stabilité de l'équipe. Les membres d'une équipe instable auront donc plus de difficulté à communiquer entre eux, à échanger des informations importantes et à se fixer des buts communs, ce qui en conséquence, nuit à la viabilité de l'équipe comme

---

<sup>9</sup>The sustained display of hostile verbal and nonverbal behaviors, excluding physical contact.

telle (Balkundi et Harrison, 2006). De façon similaire, omettre intentionnellement de fournir des informations importantes à un subordonné ou l'ignorer, qui constitue une forme indirecte d'obstruction sociale pourrait aussi nuire à la viabilité de l'équipe pour les raisons citées ci-haut (Tepper, 2000). Les membres se sentant mis à l'écart n'auront certainement pas tendance à vouloir rester au sein d'une équipe au long terme.

Une autre dimension de la supervision contreproductive est celle où le superviseur utilise un leadership dit autocratique. Puisque ce superviseur n'accorde typiquement pas d'importance au développement personnel ni au besoin d'autonomie des membres de son équipe (Schoel et al, 2011), les membres pourraient être incités à quitter leur équipe ce qui en échange, pourrait avoir des conséquences négatives sur la viabilité de l'équipe. Similairement, les membres d'une équipe de travail cherchant à se développer et à acquérir plus d'autonomie décisionnelle pourraient aussi être incités à quitter leur équipe de travail s'ils font face à un superviseur démontrant un style de leadership tyrannique. Le manque de considération et le pouvoir coercitif de ce type de superviseur nuirait ainsi à la viabilité de l'équipe (Ashfort, 1997).

Nous avons mentionné précédemment qu'un superviseur ayant un comportement narcissique aura une influence sur l'efficacité et que cette influence se traduira en performance extrême par cette dernière; une performance soit extrêmement efficace ou extrêmement inefficace (Eisenhardt, 1989). Dans une équipe supervisée par un individu manifestant des comportements narcissiques qui a une influence négative sur sa performance, c'est-à-dire qui démontre une performance inefficace, les membres de

l'équipe pourraient en arriver à se décourager voire même s'épuiser puisqu'ils sont en constante situation d'échec. Certains membres auront donc tendance à se distancier ou même quitter cette équipe afin d'éviter d'autres situations où leur performance serait inefficace.

La viabilité de l'équipe serait aussi négativement influencée par du favoritisme présent au sein de cette même équipe. S'il n'existe pas un système de récompense clair, précis et transparent et que certains membres de l'équipe sont favorisés au détriment d'autres membres pour des raisons non légitimes, il est à supposer que les membres laissés pour compte pourraient avoir un sentiment d'injustice sachant que leurs exploits professionnels ne seront pas reconnus ni récompensés (Briggs, 1986). Ce sentiment d'injustice pourrait éventuellement faire en sorte qu'ils voudront quitter cette équipe pour une équipe dans laquelle il n'y a pas de favoritisme et au sein de laquelle ils seront reconnus à leur juste valeur.

**Hypothèse 3 :** Les dimensions de la supervision contreproductive soit les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et le favoritisme sont corrélées négativement avec la viabilité des équipes de travail.

L'expérience groupale peut être influencée négativement par des comportements d'agression de la part d'un superviseur puisque ces comportements contribuent à créer un environnement de travail malsain et stressant (Anderson et Pearson, 1999; Aubé et al, 2011; Lim, Cortina, et Magley, 2008). De plus, la supervision abusive peut mener les membres

de l'équipe à ressentir des émotions négatives telles que la frustration, la peur ainsi que la colère, ce qui nuit définitivement à leur attitude envers leur équipe de travail, voyant cette équipe comme génératrice d'émotions malsaines (Neuman et Baron, 2005). Duffy et al. (2002) sont d'avis que les comportements d'obstructions sociales affaiblissent graduellement les liens entre les membres de l'équipe et nous croyons que cette conséquence nuit à l'expérience groupale.

Parallèlement, les mêmes conséquences pourraient survenir dans le cas où le superviseur d'une équipe a un comportement autocratique. Ce dernier prend ses décisions lui-même, sans consulter les membres de son équipe pour recueillir leurs idées et surtout, sans se soucier de leur développement personnel ni de leur besoin d'autonomie ce qui pourrait causer des insatisfactions chez les subordonnés puisque les décisions de ce superviseur peuvent parfois aller à l'encontre de leur valeurs (De Cremer, 2007; Schoel et al, 2011; Stewart et Manz, 1995). D'autant plus, un superviseur avec des comportements caractéristiques de la supervision tyrannique pourrait nuire à l'expérience groupale des membres de l'équipe dans laquelle règne un conflit en voulant régler ce conflit de manière contraignante sans égard aux besoins des membres impliqués. Ainsi, il pourrait imposer des mesures ou des solutions à ces membres et finalement, ne pas régler le conflit à la source et par conséquent, causer de l'insatisfaction ou de la frustration au sein de l'équipe. (Ashfort, 1997). L'expérience groupale en serait de toute évidence négativement affectée puisque ces membres ressentent de la frustration et que leurs besoins professionnels ne sont pas pris en considération ni respectés.

Dans le cas où un superviseur manifeste des comportements narcissiques, a tendance à exagérer ses exploits ou se vante continuellement, le comportement de ce dernier pourrait affecter négativement la qualité de l'expérience groupale. La théorie de l'identité sociale de Tyler (1999) vient en partie expliquer le phénomène. « Cette théorie prétend que les individus se sentent reconnus à l'intérieur de leur groupe et essaient de s'investir dans ce groupe lorsqu'on reconnaît la valeur de leurs contributions personnelles à son fonctionnement » (Aubé et al., 2011, p. 362, traduction libre)<sup>10</sup>. Un superviseur démontrant un comportement narcissique qui vante ses propres exploits pourrait selon Brown (1996) alors diminuer progressivement le sentiment d'appartenance et d'identification à l'équipe puisque ce type de comportement témoigne d'un manque de respect et de considération pour le travail des autres membres de l'équipe (Aubé et al., 2011).

Finalement, dans les équipes de travail au sein desquelles il y aurait du favoritisme, les comportements de supervision contreproductive devraient avoir un effet négatif sur l'expérience groupale. En effet, le favoritisme est une forme d'injustice sociale qui, selon Roberson et Colquitt (2005), peut entraîner des effets négatifs qui affecteront la qualité de vie au travail des membres de l'équipe de manière négative (Aubé et al., 2011).

**Hypothèse 4 :** Les dimensions de la supervision contreproductive soit les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et

---

<sup>10</sup>This theory states that individuals feel recognized in their group and try to invest in it when the group values their personal contributions to its functioning.



le favoritisme sont corrélées négativement avec la qualité de l'expérience groupale des membres.

## **Chapitre 3 : Méthodologie**

---

Le présent chapitre détaille la méthodologie utilisée dans notre recherche. Il est successivement mention de la fidélité et de la validité d'un instrument de mesure, du devis de recherche, du déroulement de la recherche, de notre échantillon, des instruments de mesure ainsi que des considérations éthiques à observer. Le plan d'observation et la structure de la preuve sont présentés ainsi que l'échantillonnage (unité d'analyse, niveau de l'analyse, et population), la méthode de collecte de données, les instruments d'observation ainsi que la validité de la recherche sur le plan interne et externe. Le plan d'analyse suit avec une explication de la méthode d'analyse statistique utilisée. Nous voyons aussi le type de recherche effectué afin de mesurer les effets de la supervision contreproductive sur la performance des équipes de travail.

### **3.1 Devis de recherche**

Cette étude se base sur des données recueillies par les professeurs Vincent Rousseau (Université de Montréal) et Caroline Aubé (HEC Montréal). Une enquête a été menée au moyen de la distribution d'un questionnaire. Un devis transversal a été préconisé dans cette recherche, ce qui consiste à réaliser une seule collecte de données à un moment précis dans le temps.

### **3.2 Déroulement de la recherche**

La méthode d'observation indirecte par questionnaire a été utilisée. Le questionnaire a été auto-administré pour réduire les risques de biais associés à la présence de ses administrateurs et pour donner aux répondants le choix du moment où ils désirent répondre, ce qui avait l'avantage d'augmenter le taux de réponses (Neuman, 2001). Deux questionnaires ont été utilisés pour recueillir des données auprès des membres et des responsables d'équipes. Ainsi, la supervision contreproductive a été évaluée par les membres de l'équipe, alors que la performance, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale ont été évaluées par les superviseurs immédiats.

### **3.3 Participants**

La population visée dans la présente étude représente les membres des équipes de travail au sein d'une organisation de sécurité publique située au Canada. Cette organisation a pour mission de renforcer et appliquer la loi ainsi que de faire la promotion du bien-être public et a plusieurs services décentralisés. Les équipes ayant participé sont responsables des services de première ligne tels que les interventions reliées à la sécurité routière et les opérations d'urgence. Les données recueillies à l'aide du questionnaire utilisé proviennent de 381 membres faisant partie de 101 équipes de travail ainsi que des 101 superviseurs immédiats rattachés à ces équipes.

Le taux de réponse moyen des équipes était de 91% ( $\acute{E}T= 15\%$ ) et la taille des équipes variait de 2 à 10 membres ( $M= 4,17$ ;  $\acute{E}T= 1,90$ ). Les chercheurs ont dû exclure 27 équipes soit parce que leur taux de participation était inférieur à 50%, soit parce que leur superviseur immédiat n'avait pas rempli le questionnaire. Par conséquent, le taux de participation au sein de l'organisation était de 73% au niveau des équipes (c'est-à-dire 101 des 138 équipes de travail) et de 72% au niveau individuel (c'est-à-dire 381 des 528 individus). Pour ce qui est de l'échantillon des équipes de travail, la proportion d'hommes était de 70%, l'âge moyen était de 41,1 ans ( $\acute{E}T= 8,6$ ) et l'ancienneté moyenne dans l'organisation était de 11,2 ans ( $\acute{E}T= 7,6$ ). Pour l'échantillon des superviseurs, la proportion d'hommes était de 90%, l'âge moyen était de 42,9 ans ( $\acute{E}T= 7,0$ ) et l'ancienneté moyenne dans l'organisation était de 13,7 ans ( $\acute{E}T= 8,4$ ).

### **3.4 Unité et niveau d'analyse**

L'unité d'analyse renvoie au type d'unité que le chercheur utilise quand il prend ses mesures (Neuman, 2001). Le niveau d'analyse, quant à lui, réfère à la réalité sociale qui est en jeu et envers laquelle les explications phénoménologiques s'adressent. Dans notre étude, l'unité d'analyse est l'équipe de travail puisque nous nous intéressons à des attributs qui représentent ce système social dans son ensemble. En ce sens, notre variable indépendante concerne donc les comportements contreproductifs d'un superviseur envers l'ensemble de son équipe et la variable dépendante réfère aux dimensions de l'efficacité de l'équipe de travail.

### **3.5 Matériel**

Un questionnaire auto-rapporté a été utilisé comme instrument de collecte de données dans lequel les différentes réponses sont associées à une valeur numérique (échelle de Likert) ce qui permet une analyse statistique des données recueillies. Ainsi, les réponses fournies par les participants sont quantitatives puisqu'ils choisiront en fait une valeur.

### **3.6 Variables à l'étude**

Dans cette section, nous détaillons les items du questionnaire utilisés pour définir la variable indépendante et les quatre dimensions qui la définissent.

#### **3.6.1 Variable indépendante**

La supervision contreproductive a été mesurée en quatre dimensions soit les comportements d'agression (incluant la supervision abusive et les comportements d'obstruction sociale), le leadership autocratique (incluant la supervision tyrannique), le leadership narcissique et le favoritisme et chaque dimension est mesurée en utilisant une échelle en cinq items élaborée par Aubé et Rousseau (2005) allant de « pas du tout vrai » à « tout à fait vrai ».

Chacune des quatre dimensions a été mesurée en plusieurs items. Premièrement, les cinq items utilisés pour mesurer les comportements d'agression sont : 1- Notre supérieur immédiat ridiculise certains membres, 2- Notre supérieur immédiat réprimande certains

membres en public, 3- Notre supérieur immédiat se montre impoli (grossier) envers certains membres, 4- Notre supérieur immédiat intimide certains membres par ses comportements et 5- Notre supérieur immédiat s'emporte à l'égard de certains membres. Deuxièmement, les cinq items utilisés pour mesurer le leadership autocratique sont: 1- Notre supérieur immédiat exige que nous suivions ses directives sans poser de questions, 2- Notre supérieur immédiat monopolise tout le temps de parole durant les réunions d'équipe, 3- Notre supérieur immédiat prend seul les décisions concernant l'équipe, 4- Notre supérieur immédiat exige que le travail soit réalisé à sa façon ainsi que 5- Notre supérieur immédiat refuse de changer son point de vue (ou de revenir sur ses décisions). Troisièmement, les cinq items utilisés pour mesurer le leadership narcissique sont : 1- Notre supérieur immédiat présente les idées et réalisations des membres comme s'ils s'agissaient des siennes, 2- Notre supérieur immédiat s'attribue publiquement les succès de l'équipe, 3- Notre supérieur immédiat agit comme si tous les mérites lui revenaient, 4- Notre supérieur immédiat se vante de la quantité de travail qu'il réalise par rapport aux membres et ensuite, 5- Notre supérieur immédiat agit comme s'il était meilleur que les membres. Et finalement, les cinq items utilisés pour mesurer le favoritisme sont : 1- Notre supérieur immédiat traite certains membres mieux que d'autres, 2- Notre supérieur immédiat se montre inéquitable dans la répartition du travail entre les membres, 3- Notre supérieur immédiat accorde des faveurs à certains membres en particulier, 4- Notre supérieur immédiat fait preuve de discrimination dans ses décisions (ex. : sexe, âge, origine ethnique) et 5- Notre supérieur immédiat fait preuve de favoritisme à l'égard de certains membres.

### **3.6.2 Variable dépendante**

Dans cette section, nous traitons la variable dépendante à travers trois critères selon lesquels elle est mesurée: la performance de l'équipe, la viabilité d'équipe ainsi que la qualité de l'expérience groupale.

#### **3.6.2.1 Performance de l'équipe**

Il a été demandé aux superviseurs immédiats (n=101) de répondre en se basant sur les six derniers mois pour évaluer la performance de l'équipe. La performance de l'équipe a été mesurée en utilisant une échelle en cinq items (Rousseau et al., 2010) dont les indicateurs sont : 1- La productivité (quantité de travail), 2- La qualité du travail accompli, 3- L'atteinte des objectifs de performance, 4- Le respect des échéanciers et 5- Le respect des coûts. L'échelle de Likert en 7 points allant de « extrêmement faible » à « excellent ».

#### **3.6.2.2 Viabilité d'équipe**

La viabilité de l'équipe a été mesurée en utilisant une échelle en trois items (Aubé et al, 2005) dont les indicateurs sont : 1- Les membres de cette équipe s'adaptent aux différents changements qui surviennent dans leur environnement de travail, 2- Les nouveaux membres sont facilement intégrés à cette équipe, 3- Lorsqu'un problème survient, les membres de cette équipe parviennent à le résoudre. L'échelle de réponse est élaborée en trois points allant de « pas du tout vrai » à « tout à fait vrai ».

### **3.6.2.3 Qualité de l'expérience groupale de l'équipe**

La qualité de l'expérience groupale de l'équipe a été mesurée en utilisant une échelle en trois items (Aubé et Rousseau, 2005) : 1- Le climat de travail à l'intérieur de cette équipe est bon, 2- Dans cette équipe, les membres entretiennent des relations harmonieuses, et 3-. Il y a une « bonne chimie » entre les membres de l'équipe. L'échelle de réponse varie en cinq 5 points allant de « pas du tout vrai » à « tout à fait vrai ».

### **3.6.3 Variables de contrôle**

Les superviseurs immédiats devaient répondre à la question concernant la taille de l'équipe (combien de membres font partie de votre équipe?) alors que les membres de l'équipe devaient indiquer leur ancienneté (depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'équipe?), ce qui constitue en fait nos deux variables de contrôle.

## **3.7 Validité et fidélité**

Un des objectifs de notre recherche est de vérifier la validité et la fidélité d'un instrument de mesure concernant la supervision contreproductive. La validité de l'instrument de mesure se rapporte « au degré auquel un outil particulier mesure ce qu'il est supposé mesurer plutôt qu'un autre phénomène » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2002, p. 271). Un instrument de mesure doit, pour être valide, pouvoir donner des résultats représentant le phénomène étudié. Plusieurs formes de validité d'un instrument de mesure



existent : la validité de construit, la validité de contenu, la validité d'apparence, la validité de critère ainsi que la validité externe. La validité du construit renvoie à l'évaluation du degré d'adéquation entre la structure d'un instrument de mesure et la représentation théorique sur laquelle est basée cet instrument de mesure (Drucker-Godard et al, 2002; Howell, Miller, Park, Sattler, Schack, Sperry, Widhalm et Palmquist, 2005; Trochim, 2006). Nous devons nous assurer que les items qui sont présents dans le questionnaire et qui nous servent pour mesurer le phénomène étudié sont de bonnes représentations de celui-ci. La validation du construit peut se faire à l'aide de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (Sauvé, 2005). Il est donc possible de vérifier cette forme de validité de façon objective à l'aide de l'analyse de données. La présente recherche s'attarde sur ce type de validité puisque ce mémoire cherche à établir la structure interne d'un construit. Il convient de noter que la validité de construit est la première à être vérifiée lorsqu'un questionnaire est développé (Hinkin, 1998).

La validité du contenu est le degré auquel la mesure reflète le domaine du concept qui est étudié (Howell et al., 2005). Il est nécessaire d'avoir une description détaillée du concept pour s'assurer que les énoncés retenus permettent de cerner totalement le phénomène que l'on veut observer, ce qui n'est pas toujours le cas (Trochim, 2006). Les jugements du chercheur ou de l'expert servent à vérifier ce type de validité, puisque c'est à eux de décider si la mesure retenue reflète réellement le domaine du concept qui est à l'étude (Sauvé, 2005).

La validité d'apparence réfère à « comment » un indicateur se manifeste (Howell et al, 2005). Cette forme de validité nous permet de vérifier si un indicateur est réellement lié au concept qu'il prétend mesurer (Sauvé, 2005). Cette approche est subjective puisqu'elle est basée sur le jugement du chercheur et ainsi, peu fiable.

La validité de critère, aussi appelée validité instrumentale, est une forme de validité objective qui, pour montrer l'exactitude d'une mesure, la compare avec une autre mesure qui a déjà été prouvée comme valide par le passé (Howell et al, 2005; Trochim, 2006). Nous la qualifions d'objective puisque le chercheur se base sur un instrument dont la validité est déjà démontrée pour la vérifier (Howell et al, 2005).

Selon Neuman (2001), la validité externe se caractérise au niveau de la généralisation des résultats de recherche à l'extérieur de celle-ci ou autrement dit, la capacité de généraliser ces résultats dans un contexte tout autre que celui de notre recherche.

Trochim (2006) décrit la fidélité, dans le contexte d'une recherche, comme étant synonyme de cohérence. Sauvé (2005), considère que pour être fidèle, un instrument de mesure doit permettre aux chercheurs de mesurer plusieurs fois le même élément et obtenir chaque fois un résultat similaire et ce, en considérant que l'élément mesuré reste constant. Il existe plusieurs types de fidélité s'appliquant dans un contexte de développement d'un outil de mesure: la fidélité inter-juges, la stabilité temporelle et la cohérence interne.

Lorsque deux individus ou plus parviennent aux mêmes résultats et ce en utilisant le même instrument de mesure, nous faisons alors référence à la fidélité inter-juges (Howell et al, 2005). Dans ce cas, l'instrument de mesure :

« doit permettre à des observateurs différents de faire des mesures concordantes d'un même sujet avec le même instrument, ou de permettre à un observateur d'établir des mesures similaires d'un même sujet à des moments différents, toujours avec le même instrument » (Drucker-Godard et al, 2002, p.266).

La stabilité temporelle fait référence à un même outil de mesure qui est utilisé à plusieurs reprises, mais à moments différents dans le temps (Howell et al., 2005 et Trochim, 2006). Lorsqu'il y a stabilité temporelle, cela veut dire qu'en comparant les résultats obtenus à ces différents moments, il n'y a aucun changement majeur.

Finalement, la cohérence interne est reliée à l'homogénéité des indicateurs ou le degré auquel les indicateurs qui sont compris dans la même dimension mesurent le même construit (Howell et al, 2005). Les résultats des différents indicateurs présents dans une même catégorie devraient donc montrer une certaine cohérence lorsque comparés entre eux pour qu'on puisse pour qu'on puisse affirmer qu'il y a une cohérence interne. La cohérence interne est la forme de fidélité qui sera évaluée dans la présente étude.

### **3.8 Plan de l'analyse des résultats**

L'analyse des données a pour but premier de vérifier empiriquement les hypothèses que nous avons énoncées (Quivy et Campendhout, 2006). Nous utilisons donc la section suivante pour donner des informations concernant la manière dont nos données sont analysées pour ensuite pouvoir répondre à nos propositions. Le choix de nos analyses statistiques nous conduit à considérer les analyses suivantes et de les présenter brièvement en débutant par les analyses préliminaires soit les analyses descriptives, l'analyse factorielle et l'analyse de fidélité, et finalement, les analyses de régression hiérarchique.

#### **3.8.1. Préparation de données**

La préparation des données consiste en un « nettoyage » de ces dernières afin de ne conserver que celles qui sont pertinentes à la recherche. Tabachnick et Fidell (2001) proposent d'effectuer une vérification des données manquantes, une évaluation de la taille de l'échantillon et une vérification des données aberrantes. À ce dernier sujet, Neuman (2001) affirme que lorsque les données sont encodées dans un logiciel statistique qui effectuera des analyses quantitatives, nous nous devons d'être vigilants. Il propose donc deux méthodes afin de réduire au maximum les erreurs de codage. Premièrement, il faut repérer les codes impossibles pour chacune des catégories et ensuite, il faut croiser les variables et trouver les combinaisons impossibles.

### 3.8.1.1 Agrégation des données

Les données ont été recueillies auprès des membres des équipes ou autrement dit, à un niveau individuel alors que nous voulons plutôt nous concentrer sur les résultats de l'équipe dans son ensemble (et non de chacun des membres des équipes) donc elles doivent être agrégées au niveau de l'équipe en calculant la moyenne de points pour chaque équipe. Afin d'atteindre ce résultat, il convient de calculer l'indice  $r_{wg}$  (James, Demaree, & Wolf, 1984, 1993). La valeur moyenne de l'indice doit être supérieure au seuil de ,70 pour être reconnue comme étant acceptable. Nous calculons aussi le ratio  $F$  dans le but de vérifier les variations entre les équipes concernées. Finalement, nous utilisons les coefficients de corrélation intraclasse ICC1 et ICC2 pour s'assurer de la pertinence d'effectuer une agrégation de données. L'utilisation de ces trois indices (l'indice  $r_{wg}$ , le ratio  $F$ , l'ICC1 et l'ICC2), nous permet de conclure si l'agrégation des données individuelles vers des scores d'équipe est appuyée.

### 3.8.2 Analyses préliminaires

Nous débutons l'analyse de nos données par des analyses descriptives. Celles-ci ont pour objectif de décrire sommairement nos résultats pour leur donner une vue d'ensemble (Weiss, 2004). Elles incluent les moyennes et les écart-types. La moyenne indique le centre ou la valeur typique des données alors que l'écart-type réfère à la variation de l'ensemble des données.

### 3.8.3 Analyse factorielle et analyse de fidélité

Pour vérifier l'hypothèse 1, nous utilisons le logiciel SPSS afin d'effectuer une analyse factorielle exploratoire de façon à déterminer les dimensions qui seront retenues et la répartition des items de chacune de ces dimensions. La méthode de rotation privilégiée est de nature oblique (oblimin). L'analyse factorielle est une méthode statistique qui a pour but de réduire la complexité de l'information obtenue lors de la passation de questionnaires (Tabachnick et Fidell, 1996). Ce type d'analyse sert aussi à organiser et à structurer des données provenant de scores obtenus par des participants ayant répondu à des questionnaires. Nous l'utilisons surtout pour étudier la validité de construit des questionnaires et sert à faire émerger un petit nombre de dimensions latentes sous-jacentes d'un ensemble de données afin de les interpréter et les structurer.

Nous effectuons ensuite une analyse de fidélité en utilisant le calcul de la cohérence interne. L'alpha de Cronbach est l'indice de cohérence utilisé afin de vérifier le degré auquel l'ensemble des items mesure bien la même chose (Cortina, 1993). Nous utilisons l'alpha de Cronbach qui varie entre 0 et 1 et qui constitue un indice de cohérence des items de l'échelle, c'est-à-dire le degré. Ce coefficient interne de fidélité est mesuré pour chacune des dimensions et si la corrélation obtenue entre les items est plus grande que ,70, cela veut dire que celle-ci est acceptable conséquemment, le rejet de cet item n'est pas nécessaire (Nunnally et Bernstein, 1994).

### **3.8.4 Analyses bivariées**

Des analyses corrélationnelles sont également menées. Il s'agit d'analyses bivariées, car elles ont pour objectif de montrer à quel point deux variables varient ensemble (Neuman, 2001). Les variables indépendantes sont ainsi mises en relation avec les variables dépendantes. Les résultats obtenus varient entre  $-1$  et  $+1$ . Un résultat négatif indique que les variables n'évoluent pas dans le même sens alors qu'un résultat positif indique au contraire qu'elles varient dans la même direction. Plus le résultat s'approche de  $-1$  ou  $+1$ , plus la relation est forte. Enfin, ce genre d'analyses ne permet pas d'impliquer des liens de causalité (Neuman, 2001), car elles ne peuvent que montrer le degré de covariance de deux variables et ne donnent aucune explication sur ce phénomène.

### **3.8.5 Analyses multivariées**

Les analyses multivariées précisent les effets entre les variables car elles en mettent plusieurs en relation simultanément (Haon et Jolibert, 2008). Cela permet de prendre en compte l'effet spécifique attribuable à chacune des variables évaluées (Fortin, 2006). L'avantage d'une telle analyse est qu'elle permet de contrôler l'effet de plusieurs variables de façon concomitante (Fox, 1997). Les analyses multivariées sont un moyen de répondre aux hypothèses de relation.

Conséquemment, les hypothèses 2 à 4 étant des hypothèses de relation, nous effectuons des analyses de régression hiérarchique, une forme d'analyse multivariée. Ce

type d'analyse fait agir plusieurs variables indépendantes simultanément sur la variable dépendante ce qui permet de mesurer la contribution de chacune des variables indépendantes quant à leur effet sur la variable dépendante (Neuman, 2001). Cette mesure s'exprime avec le  $R^2$  et est utile afin de spécifier la portée de nos trois hypothèses. Ce type d'analyse permet de répondre à nos hypothèses qui se présentent sous forme relationnelle puisqu'elles réfèrent à la relation entre les variables.



## **Chapitre 4 : Résultats**

---

Le chapitre 4 sert à exposer les résultats des analyses effectuées. Tout d'abord, nous vérifions la structure interne de la supervision contreproductive à l'aide de l'analyse factorielle exploratoire. Par la suite, nous présentons les résultats des analyses descriptives des variables à l'étude, de l'agrégation des données, de l'analyse de fidélité et des statistiques descriptives et corrélations entre les variables. Ensuite, nous verrons les analyses de régression hiérarchique utilisées dans le but d'examiner les trois hypothèses de relation.

### **4.1 Vérification de la structure interne de la supervision contreproductive**

L'hypothèse 1 vise à confirmer que la supervision contreproductive inclut effectivement quatre dimensions: les comportements d'agression (incluant la supervision abusive et les comportements d'obstruction sociale), le leadership autocratique (incluant la supervision tyrannique), le leadership narcissique et le favoritisme. L'approche de l'analyse factorielle exploratoire est utilisée afin d'en faire la démonstration. Nous rappelons que l'objectif d'une analyse factorielle est de faire ressortir un petit nombre de dimensions latentes à partir d'un plus grand nombre de données (Worthington et Whittaker, 2006).

Les statistiques descriptives de notre échantillon nous permettent de faire ressortir les moyennes ainsi que les écarts-types des items (voir Tableau 1). Les moyennes se situent entre 1,08 et 1,67. Nous constatons que la moyenne indiquée pour l’item AGR3 « se montre impoli (grossier) envers certains membres » est plus faible que les autres moyennes et que l’item AUT3 « prend seul les décisions concernant l’équipe » démontrent une moyenne plus forte. Les écart-types quant à eux se retrouvent entre ,40 et 1,00.

**Tableau 1**  
**Statistiques descriptives**

Items	Moyenne	Écart-type
<b>NAR1.</b> jette le blâme sur certains membres lorsque des problèmes surviennent.	1,30	,70
<b>NAR2.</b> s’attribue publiquement les succès de l’équipe.	1,22	,67
<b>NAR3.</b> agit comme si tous les mérites lui revenaient.	1,18	,62
<b>NAR4.</b> se vante de la quantité de travail qu’il réalise par rapport aux membres.	1,16	,56
<b>NAR5.</b> agit comme s’il était meilleur que les membres.	1,26	,69
<b>AUT1.</b> exige que nous suivions ses directives sans poser de questions.	1,59	1,00
<b>AUT2.</b> monopolise tout le temps de parole durant les réunions d’équipe.	1,35	,79
<b>AUT3.</b> prend seul les décisions concernant l’équipe.	1,67	,95
<b>AUT4.</b> exige que le travail soit réalisé à sa façon.	1,62	,94
<b>AUT5.</b> refuse de changer son point de vue (ou de revenir sur ses décisions).	1,54	,96
<b>AGR1.</b> ridiculise certains membres.	1,15	,50
<b>AGR2.</b> réprimande certains membres en public.	1,26	,71
<b>AGR3.</b> se montre impoli (grossier) envers certains membres.	1,08	,40
<b>AGR4.</b> intimide certains membres par ses comportements.	1,27	,72
<b>AGR5.</b> s’emporte à l’égard de certains membres.	1,29	,74
<b>AGR6.</b> fait preuve de discrimination dans ses décisions (ex. : sexe, âge, origine ethnique).	1,09	,43
<b>FAV1.</b> traite certains membres mieux que d’autres.	1,57	,95
<b>FAV2.</b> se montre inéquitable dans la répartition du travail entre les membres.	1,39	,87
<b>FAV3.</b> accorde des faveurs à certains membres en particulier.	1,44	,89
<b>FAV4.</b> fait preuve de favoritisme à l’égard de certains membres.	1,46	,86

## 4.2 Résultats de l'analyse factorielle initiale

Nous devons d'abord effectuer certaines vérifications avant de faire une analyse factorielle exploratoire. Nous devons nous assurer que la valeur de l'indice Kaiser-Meyer-Olkin est près de un (Tabachnick et Fidell, 1996), ce qui est le cas puisque celle-ci se situe à ,91. Un score près de un indique que la matrice de corrélation des items peut être soumise à l'analyse factorielle. Ensuite, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ( $\chi^2 = 4829,552$ ,  $dl = 190$ ,  $p < ,001$ ), ce qui signifie que la matrice de corrélations des items provient d'un échantillon où les variables présentent des liens corrélatifs non nuls.

La cohérence avec l'hypothèse 1 est démontrée si l'examen des valeurs propres (*eigenvalue*) montre que quatre facteurs ont une valeur propre supérieure à un et le contenu des facteurs soit cohérent avec les dimensions de l'hypothèse énoncée. La matrice des types après rotation de la solution factorielle initiale est représentée dans le Tableau 2. Rappelons que les critères d'une structure simple sont les suivants : les items doivent avoir un indice de communauté d'au moins ,35 et il doit y avoir un écart d'au moins ,15 entre les indices de communauté croisés sur deux facteurs. Les résultats de la solution factorielle de la première matrice ne présentent donc pas une structure simple car quelques items de cette structure sont associés à plus d'un facteur. Cette particularité a fait en sorte que cette solution factorielle initiale n'a pas été retenue puisqu'elle ne respecte pas les critères d'une structure simple. Dans ce cas-ci, il y a trois items en particulier qui posent problème (NAR1, NAR5 et AUT2). Bien que la valeur de l'indicateur de saturation de l'item FAV4 est de -1,00, cet item est conservé puisqu'une telle valeur peut s'expliquer par la forte

intercorrélation entre les items. Nous avons donc réalisé des analyses factorielles par itération en retirant un à un les items qui ont un indice de saturation inférieur à ,35 et un écart de saturation croisée inférieur à ,15.

**Tableau 2**  
**Matrice des types après rotation de la structure factorielle initiale\***

	Facteur				Indice de communauté (h <sup>2</sup> )
	1	2	3	4	
<b>AGR3.</b> se montre impoli (grossier) envers certains membres.	,92			,12	,56
<b>AGR5.</b> s'emporte à l'égard de certains membres.	,59	-,21		-,17	,84
<b>AGR1.</b> ridiculise certains membres.	,58			-,18	,77
<b>AGR4.</b> intimide certains membres par ses comportements.	,54	-,15		-,20	,49
<b>AGR6.</b> fait preuve de discrimination dans ses décisions (ex. : sexe, âge, origine ethnique).	,45	-,12	-,27		,58
<b>AGR7.</b> réprimande certains membres en public.	,37	-,11	-,47		,57
<b>FAV4.</b> fait preuve de favoritisme à l'égard de certains membres.		-1,00			,44
<b>FAV3.</b> accorde des faveurs à certains membres en particulier.		-,92			,49
<b>FAV1.</b> traite certains membres mieux que d'autres.		-,79			,69
<b>FAV2.</b> se montre inéquitable dans la répartition du travail entre les membres.		-,52		-,13	,73
<b>NAR2.</b> s'attribue publiquement les succès de l'équipe.	-,13		-,93		,41
<b>NAR3.</b> agit comme si tous les mérites lui revenaient.			-,85		,33
<b>NAR4.</b> se vante de la quantité de travail qu'il réalise par rapport aux membres.	,25		-,40	-,16	,70
<b>NAR5.</b> agit comme s'il était meilleur que les membres.	,27		-,36	-,29	,60
<b>NAR1.</b> jette le blâme sur certains membres lorsque des problèmes surviennent.	,28	-,17	-,36	-,15	,61
<b>AUT5.</b> refuse de changer son point de vue (ou de revenir sur ses décisions).			,13	-,85	,73
<b>AUT4.</b> exige que le travail soit réalisé à sa façon.				-,75	,33
<b>AUT1.</b> exige que nous suivions ses directives sans poser de questions.				-,73	,81
<b>AUT3.</b> prend seul les décisions concernant l'équipe.				-,64	,41
<b>AUT2.</b> monopolise tout le temps de parole durant les réunions d'équipe.		-,13	-,26	-,36	,91

\*Les valeurs des indices de saturation inférieures à ,10 ne sont pas présentées pour des fins de clarté.

### 4.3 Résultats de la solution factorielle retenue

Tel qu'expliqué précédemment, la solution factorielle retenue indique que la valeur de l'indice Kaiser-Meyer-Olkin est près de un (Tabachnick et Fidell, 1996), ce qui est le cas puisque celle-ci se situe à ,88. De plus, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ( $\chi^2 = 3930,43$ ,  $dl = 136$ ,  $p < .001$ ). L'examen des valeurs propres (*eigenvalue*) montre que quatre facteurs ont une valeur propre supérieure à un, ce qui est cohérent avec l'hypothèse 1. La matrice de la solution finale retenue comprend quatre facteurs qui expliquent 70,3 % de la variance totale.

Finalement, les quatre facteurs retenus sont les suivants : 1- comportements d'agression, 2- leadership autocratique, 3- favoritisme et 4- leadership narcissique. Nous constatons que les items correspondant au facteur représentant les comportements d'agression réfèrent aux items suivants (Tableau 3) : AGR3 « se montre impoli (grossier) envers certains membres », AGR5 « s'emporte à l'égard de certains membres », AGR1 « ridiculise certains membres », AGR4 « intimide certains membres par ses comportements », AGR6 « fait preuve de discrimination dans ses décisions (ex. : sexe, âge, origine ethnique) », et AGR2 « réprimande certains membres en public ». Ensuite, les items correspondant au facteur représentant le leadership autocratique sont les suivants (Tableau 3) : AUT5 « refuse de changer son point de vue (ou de revenir sur ses décisions) », AUT4 « exige que le travail soit réalisé à sa façon », AUT1 « exige que nous suivions ses directives sans poser de questions » et AUT3 « prend seul les décisions concernant l'équipe ». Quant au facteur correspondant au leadership narcissique, il inclut les items (Tableau 3): NAR3 «

agit comme si tous les mérites lui revenaient » et NAR2 « s'attribue publiquement les succès de l'équipe ». Et finalement, les items reliés au facteur correspondant au favoritisme sont (Tableau 3): FAV4 « fait preuve de favoritisme à l'égard de certains membres », FAV3 « accorde des faveurs à certains membres en particulier », FAV1 « traite certains membres mieux que d'autres » et FAV2 « se montre inéquitable dans la répartition du travail entre les membres ».

Dans l'ensemble, les résultats des analyses factorielles appuient l'hypothèse 1. La supervision contreproductive inclut donc quatre dimensions soit les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et le favoritisme.

**Tableau 3**  
**Matrice des types de la structure factorielle obtenue\***

	Facteurs				Indice de communauté (h <sup>2</sup> )
	1	2	3	4	
<b>AGR3.</b> se montre impoli (grossier) envers certains membres.	,93			,11	,74
<b>AGR5.</b> s'emporte à l'égard de certains membres.	,58	-,25		-,16	,60
<b>AGR1.</b> ridiculise certains membres.	,57			-,21	,42
<b>AGR4.</b> intimide certains membres par ses comportements.	,53	-,19		-,20	,59
<b>AGR6.</b> fait preuve de discrimination dans ses décisions (ex. : sexe, âge, origine ethnique).	,44	-,13	,24		,36
<b>AGR2.</b> réprimande certains membres en public.	,39		,18	-,10	,39
<b>FAV4.</b> fait preuve de favoritisme à l'égard de certains membres.		-1,00 <sup>a</sup>			,81
<b>FAV3.</b> accorde des faveurs à certains membres en particulier.		-,91			,92
<b>FAV1.</b> traite certains membres mieux que d'autres.		-,77			,73
<b>FAV2.</b> se montre inéquitable dans la répartition du travail entre les membres.		-,49		-,14	,33
<b>NAR3.</b> agit comme si tous les mérites lui revenaient.			,91		,88
<b>NAR2.</b> s'attribue publiquement les succès de l'équipe.			,82		,75
<b>AUT5.</b> refuse de changer son point de vue (ou de revenir sur ses décisions).			-,11	-,83	,69
<b>AUT4.</b> exige que le travail soit réalisé à sa façon.				-,75	,73
<b>AUT1.</b> exige que nous suivions ses directives sans poser de questions.				-,71	,55
<b>AUT3.</b> prend seul les décisions concernant l'équipe.				-,66	,51
*Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.					
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.					
La rotation a convergé en 8 itérations.					
a. La valeur obtenue (-,999) a été arrondie à -1,00.					

#### 4.4 Analyses descriptives des variables à l'étude

Cette section explique tout d'abord la manière dont nous avons procédé pour l'agrégation des données et présente ensuite la fidélité de ces dernières. Nous exposons la moyenne et l'écart-type des items des échelles pour chacune des variables à l'étude

(variable indépendante, variable dépendante et les variables de contrôle). Nous terminons avec une présentation des corrélations entre les variables à l'étude.

#### 4.4.1 Agrégation des données

Trois indices sont calculés afin de justifier l'agrégation des données des dimensions de la variable indépendante : l'indice  $r_{wg}$ , le ratio  $F$  et le coefficient de corrélation intraclasse de type 1 (ICC1) et 2 (ICC2). Cette agrégation doit être effectuée pour les quatre dimensions évaluées par les membres des équipes de travail : les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et le favoritisme. Ces résultats sont présentés dans le Tableau 4. Dans l'ensemble, ces valeurs viennent appuyer l'agrégation des données individuelles au niveau de l'équipe pour ces quatre dimensions ( $r_{wg} > ,70$ , valeurs du ratio  $F$  significative et valeurs de l'ICC1 et de l'ICC2 élevée).

**Tableau 4**  
**Agrégation des données**

Variable	$r_{wg}$	ICC1	ICC2	$F$
Comportements d'agression	,95	,22	,51	2,05**
Leadership autocratique	,83	,25	,56	2,26**
Leadership narcissique	,91	,20	,49	1,97**
Favoritisme	,86	,28	,59	2,44**

\*  $p < ,05$ , bilatéral. \*\*  $p < ,01$ , bilatéral.



#### **4.4.2 Analyse de fidélité**

La cohérence interne ou fidélité est mesurée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach pour lequel la valeur se situe entre 0 et 1. L'alpha de Cronbach réfère au degré auquel l'ensemble des items compris dans chacune des dimensions mesure bien la même chose (Nunnally et Bernstein, 1994). Pour être acceptable, sa valeur doit être supérieure à 0,70 donc une valeur supérieure à 0,90 est considérée comme étant excellente. Tout d'abord, les comportements d'agression, le favoritisme, le leadership narcissique ont tous les trois un alpha de Cronbach d'une valeur de 0,89, ce qui est relativement élevé. Ensuite, le leadership autocratique a une valeur d'alpha de Cronbach de 0,86, ce qui est également élevé. La performance présente un alpha de Cronbach de 0,82, la viabilité de 0,86 et finalement, la qualité de l'expérience groupale de 0,94 ce qui constitue des valeurs tout à fait acceptables.

#### **4.4.3 Statistiques descriptives**

Selon Perrier et Tremblay (2006, p. 1), « faire une analyse descriptive, c'est dresser le portrait de la situation telle qu'elle nous apparaît suite à la compilation et du classement des données qualitatives ou quantitatives obtenues ». Dans le cadre de cette recherche, il s'agit d'une mesure de tendance centrale (la moyenne) et d'une mesure de dispersion (l'écart-type).

Les comportements d'agression (incluant la supervision abusive et les comportements d'obstruction sociale) ont une moyenne de 1,18 et un écart-type de 0,32 ce qui est tout près de de la moyenne obtenue dans l'étude de Tepper (2000) soit 1,38. Les comportements du leadership narcissique ont une moyenne de 1,21 et un écart-type de 0,42 alors que dans l'étude de Brunell, Gentry, Hoffman, Kuhnert et DeMaree (2008), la moyenne pour ce type de comportement est de 0,38 (selon une échelle de réponse de 0 à 1). Finalement, les comportements rattachés au favoritisme ont une moyenne de 1,41 et un écart-type de 0,54. Nous pouvons constater que les moyennes dans les différentes études concernant les dimensions de supervision contreproductive utilisée aux fins de ce mémoire sont relativement similaires et faibles.

La performance présente une moyenne de 5,11 et un écart-type de 0,70, la viabilité une moyenne de 3,9 et un écart-type de 0,67 et l'expérience groupale une moyenne de 4,11 et un écart-type de 0,83.

En ce qui concerne les variables de contrôle, la taille de l'équipe a une moyenne de 4,17 et un écart-type de 1,90, alors que l'ancienneté au sein de l'équipe à une moyenne de 3,56 ans et un écart-type de 3,07.

#### **4.4.4 Corrélation entre les variables à l'étude**

En observant le Tableau 5, nous constatons que lorsque nous mettons en lien la performance de l'équipe avec les comportements d'agression, le leadership autocratique, le

leadership narcissique et le favoritisme, les corrélations sont négatives. Nous faisons le même constat lorsque nous mettons en lien la viabilité de l'équipe ainsi que la qualité de l'expérience groupale avec ces quatre mêmes dimensions. Nous retrouvons aussi des corrélations négatives concernant les relations que la taille de l'équipe a avec la performance d'équipe ainsi qu'avec la qualité de l'expérience groupale. Finalement, il y a des corrélations négatives entre l'ancienneté au sein de l'équipe et les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique ainsi que la qualité de l'expérience groupale.

**Tableau 5**  
**Matrice de corrélation des variables et coefficient de cohérence interne**

<b>Variables</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>	<b>8.</b>
<b>1. Comportements d'agression</b>	(,89)							
<b>2. Leadership autocratique</b>	,69**	(,86)						
<b>3. Leadership narcissique</b>	,61**	,66**	(,89)					
<b>4. Favoritisme</b>	,62**	,61**	,57**	(,89)				
<b>5. Performance</b>	-,28**	-,30**	-,06	-,18	(,82)			
<b>6. Viabilité</b>	-,19	-,19	-,13	-,29**	,42**	(,86)		
<b>7. Qualité de l'expérience groupale</b>	-,23*	-,34**	-,17	-,29**	,40**	,79**	(,94)	
<b>8. Taille de l'équipe</b>	,19	,22*	,11	,29**	-,22*	,02	-,13	--
<b>9. Ancienneté au sein de l'équipe (en années)</b>	-,03	-,09	-,03	,12	,25*	,01	-,02	,01

\*p < ,05, bilatéral. \*\* p < ,01, bilatéral

#### 4.5 Vérification des hypothèses de relation

Dans cette section, les hypothèses 2, 3, et 4 sont vérifiées en utilisant des analyses de régression hiérarchique. La procédure relative à la régression hiérarchique se fait en deux étapes : 1- introduire les variables de contrôle (l'ancienneté et la taille des équipes) et 2- les variables indépendantes sont ajoutées dans le modèle de régression pour observer leurs relations avec la variable dépendante.

Rappelons que l'**hypothèse 2** stipulait que les dimensions de la supervision contreproductive (c.-à-d. les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et le favoritisme) sont reliées négativement avec la performance des équipes de travail. Dans le Tableau 6, nous observons que la seule dimension de la supervision contreproductive qui est significativement reliée à la performance des équipes de travail est la dimension du leadership narcissique et que cette relation est positive. Les trois autres dimensions ne sont pas significativement reliées à la performance des équipes de travail. Les dimensions de la supervision contreproductive expliquent 11% de la variance de la performance des équipes. **L'hypothèse 2 n'est donc pas appuyée et elle est même infirmée** puisque les résultats de l'analyse de régression vont dans le sens contraire à ceux attendus.

**Tableau 6**  
**Analyse de régression multiple de l'effet des dimensions de la supervision contreproductive sur la performance des équipes de travail**

Modèle	B	Erreur type	$\beta$	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup>
<b>Étape 1</b>					
Taille de l'équipe	-,08	,04	-,22*		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,06	,02	,25*	,11	,11
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	,05	,04	,15		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,05	,02	,23*		
<b>Leadership narcissique</b>	,47	,21	,29*		
<b>Leadership autocratique</b>	-,31	,17	-,26		
<b>Comportements d'agression</b>	-,51	,30	-,02		
<b>Favoritisme</b>	-,05	,17	-,04	,11	,22
a. Variable dépendante : Performance des équipes de travail					
* $p < ,05$ , bilatéral. ** $p < ,01$ , bilatéral					

Il était mentionné dans l'**hypothèse 3** que les dimensions de la supervision contreproductive (les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et le favoritisme) sont corrélées négativement avec la viabilité des équipes de travail. Nous observons dans le Tableau 7 que seul le favoritisme est relié négativement et significativement à la viabilité ( $\beta = -,34$ ,  $p < ,05$ ). Les dimensions de la supervision contreproductive expliquent 11% de la variance de la viabilité des équipes de travail. **Nous concluons tout de même que l'hypothèse 3 est partiellement appuyée.**

**Tableau 7**  
**Analyse de régression multiple de l'effet des dimensions de la supervision contreproductive sur la viabilité des équipes de travail**

Modèle	B	Erreur type	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
<b>Étape 1</b>	,01	,04	,02		
Taille de l'équipe					
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,00	,02	,01	,00	,000
<b>Étape 2</b>	,05	,04	,13		
Taille de l'équipe					
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,010	,02	,04		
<b>Leadership narcissique</b>	,16	,21	,05		
<b>Leadership autocratique</b>	-,07	,175	-,06		
<b>Comportements d'agression</b>	-,05	,31	-,03		
<b>Favoritisme</b>	-,43	,18	-,34*	,11	,11

a. Variable dépendante : Viabilité des équipes de travail

L'**hypothèse 4** mentionnait que les dimensions de la supervision contreproductive (les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et le favoritisme) sont corrélées négativement avec l'expérience groupale des membres des équipes de travail. Nous observons dans le Tableau 8 que seul le leadership autocratique est négativement et significativement lié à la qualité de l'expérience groupale ( $\beta = -,35, p < ,05$ ). Les dimensions de la supervision contreproductive expliquent 12% de la variance de l'expérience groupale des membres des équipes de travail. **Nous concluons que l'hypothèse 4 est partiellement appuyée.**

**Tableau 8**  
**Analyse de régression multiple de l'effet des dimensions de la supervision contreproductive sur la**  
**qualité de l'expérience groupale des équipes de travail**

<b>Modèle</b>	<b>B</b>	<b>Erreur type</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\Delta R^2</math></b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>Étape 1</b>					
Taille de l'équipe	-,06	,04	-,13		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	-,01	,03	-,02	,02	,02
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	-,01	,04	-,03		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	-,01	,03	-,03		
<b>Leadership narcissique</b>	,27	,26	,14		
<b>Leadership autocratique</b>	-,49	,21	-,35*		
<b>Comportements d'agression</b>	,05	,38	,02		
<b>Favoritisme</b>	-,24	,21	-,16	,12	,14

a. Variable dépendante : Qualité de l'expérience groupale

#### 4.6 Effet des variables de contrôle

Nous avons utilisé des variables de contrôle dans le processus de vérification des hypothèses afin de voir l'effet de celles-ci sur les variables à l'étude et aussi dans le but d'éviter de possibles effets confondants entre les variables. Les analyses de régression en lien avec les hypothèses 2, 3 et 4 ont donc permis d'obtenir des résultats spécifiques quant à l'effet de la taille de l'équipe et l'ancienneté des membres dans l'équipe. Ainsi, les résultats révèlent que ces deux variables sont reliées significativement à la performance d'équipe (voir Tableau 6), mais que leurs relations avec la viabilité d'équipe et la qualité de l'expérience de groupe ne sont pas significatives (voir Tableaux 7 et 8).

#### 4.7 Analyses supplémentaires

Puisque nos hypothèses de relation (hypothèses 2 à 4) ne sont pas ou partiellement appuyées, il convient lors de la deuxième étape d'insérer une par une chacune des quatre dimensions de la supervision contreproductive soit les comportements d'agression (incluant la supervision abusive et les comportements d'obstruction sociale), le leadership autocratique (incluant la supervision tyrannique), le leadership narcissique et le favoritisme, de manière séparée afin de vérifier ces hypothèses.

Sur la base de ces analyses, nous constatons que dans le cas de l'hypothèse 2, le leadership autocratique ( $\beta = -,24, p < ,05$ ) et les comportements d'agression ( $\beta = -,24, p < ,05$ ) sont significativement et négativement reliés à la performance des équipes de travail (Tableau 9).

Ensuite, en ce qui concerne l'hypothèse 3, le leadership autocratique ( $\beta = -,21, p < ,05$ ), les comportements d'agression ( $\beta = -,20, p < ,05$ ) ainsi que le favoritisme ( $\beta = -,33, p < ,05$ ) sont significativement et négativement reliés à la viabilité des équipes de travail.

Finalement, les résultats en lien avec l'hypothèse 4 montrent que le leadership autocratique ( $\beta = -,33, p < ,05$ ), les comportements d'agression ( $\beta = -,22, p < ,05$ ) et le favoritisme ( $\beta = -,27, p < ,05$ ) sont significativement et négativement reliés à la qualité de l'expérience groupale.



**Tableau 9**  
**Analyse de régression multiple de chacune des dimensions de la supervision contreproductive sur la performance des équipes de travail**

Modèle	B	Erreur type	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
<b>Étape 1</b>					
Taille de l'équipe	-,08	,04	-,22*		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,06	,02	,25*	,11	,11
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	-,08	,04	-,22		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,06	,02	,25		
<b>Leadership narcissique</b>	<b>-,04</b>	<b>,15</b>	<b>-,03</b>		
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	-,07	,04	-,17		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,05	,02	,23		
<b>Leadership autocratique</b>	<b>-,29</b>	<b>,11</b>	<b>-,24*</b>		
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	-,07	,04	-,18		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,06	,02	,24		
<b>Comportements d'agression</b>	<b>-,54</b>	<b>,21</b>	<b>-,24*</b>		
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	-,07	,04	-,18		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,06	,02	,27		
<b>Favoritisme</b>	<b>-,21</b>	<b>,13</b>	<b>-,16</b>		

a. Variable dépendante : Performance des équipes de travail

**Tableau10**  
**Analyse de régression multiple de chacune des dimensions de la supervision contreproductive sur la**  
**viabilité des équipes de travail**

Modèle	B	Erreur type	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
<b>Étape 1</b>					
Taille de l'équipe	,01	,04	,02		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,00	,02	,01	,00	,000
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	,01	,04	,04		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,00	,02	,00		
<b>Leadership narcissique</b>	<b>-,21</b>	<b>,16</b>	<b>-,14</b>		
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	,02	,04	,07		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	-,00	,02	-,01		
<b>Leadership autocratique</b>	<b>-,24</b>	<b>,12</b>	<b>-,21*</b>		
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	,02	,04	,06		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,00	,02	,000		
<b>Comportements d'agression</b>	<b>-,43</b>	<b>,22</b>	<b>-,20*</b>		
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	,04	,04	,12		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,01	,02	,05		
<b>Favoritisme</b>	<b>-,42</b>	<b>,13</b>	<b>-,33**</b>		

a. Variable dépendante : Viabilité des équipes de travail

**Tableau 11**  
**Analyse de régression multiple de chacune des dimensions de la supervision contreproductive sur la qualité de l'expérience groupale des équipes de travail**

Modèle	B	Erreur type	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
<b>Étape 1</b>					
Taille de l'équipe	-,06	,04	-,13		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	-,01	,03	-,02	,02	,02
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	-,05	,04	-,11		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	-,01	,03	-,02		
<b>Leadership narcissique</b>	<b>-,29</b>	<b>,19</b>	<b>-,15</b>		
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	-,03	,04	-,06		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	-,01	,03	-,05		
<b>Leadership autocratique</b>	<b>-,47</b>	<b>,14</b>	<b>-,33**</b>		
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	-,04	,04	-,09		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,01	,03	-,02		
<b>Comportements d'agression</b>	<b>-,57</b>	<b>,26</b>	<b>-,22*</b>		
<b>Étape 2</b>					
Taille de l'équipe	-,02	,04	-,05		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,00	,03	,02		
<b>Favoritisme</b>	<b>-,42</b>	<b>,16</b>	<b>-,27**</b>		

a. Variable dépendante : Qualité de l'expérience groupale des équipes de travail

## **Chapitre 5 : Discussion**

---

Ce cinquième chapitre sert principalement à interpréter les résultats obtenus dans ce mémoire et d'établir des liens entre ceux-ci et les connaissances scientifiques sur le sujet étudié. Autrement dit, nous intégrons les résultats obtenus à la problématique de départ pour ainsi montrer la pertinence de ces résultats dans la réalité. Nous débutons donc par un bref rappel des objectifs principaux et de la problématique du mémoire. Nous poursuivons avec l'interprétation des résultats de l'analyse factorielle pour ensuite continuer avec l'interprétation des analyses de régression hiérarchique. Nous voyons ensuite quels sont les apports théoriques et pratiques de cette étude, quelles sont ses forces ainsi que ses limites. Finalement, nous établissons les possibilités de recherches futures suite à celle-ci. En ce sens, les résultats obtenus nous serviront aussi de base pour élaborer de nouvelles pistes de recherches (Perrier & Tremblay, 2006).

### **5.1 Rappel des objectifs et de la problématique du mémoire**

Rappelons tout d'abord que ce mémoire vise les deux objectifs suivants :

1-Développer et valider un instrument de mesure concernant la supervision contreproductive des équipes de travail. Ce premier objectif vise plus précisément à développer une représentation multidimensionnelle de la supervision contreproductive selon les dimensions de supervision retenues et ce, dans un contexte d'équipes de travail.

2- Vérifier si les dimensions retenues de la supervision contreproductive sont reliées à des dimensions de l'efficacité des équipes de travail. Dans cette section, nous présentons une discussion sur les résultats obtenus afin d'établir des liens entre les travaux antérieurs et les résultats de notre étude. Pour ce faire, nous revoyons les quatre hypothèses de recherche selon la revue de littérature présentée précédemment et vérifions si nos résultats sont cohérents avec ce que nous avons anticipé. Nous interprétons d'abord les résultats de l'analyse factorielle (H1) et ensuite les résultats des analyses de régression (H2 à H4).

## **5.2 Interprétation des résultats de la recherche**

Cette section sert principalement à revoir les hypothèses de départ. Ainsi, nous interprétons les résultats de l'analyse factorielle (hypothèse 1) et ensuite les analyses de régression hiérarchiques (hypothèse 2 à 4).

### **5.2.1 Interprétation des résultats de l'analyse factorielle**

Selon l'hypothèse 1, laquelle soutenait que la supervision contreproductive peut se décliner en quatre dimensions, à savoir les comportements d'agression (incluant la supervision abusive et les comportements d'obstruction sociale), le leadership autocratique (incluant la supervision tyrannique), le leadership narcissique et le favoritisme. À la suite de l'analyse factorielle exploratoire, nous constatons que les quatre dimensions de départ sont bel et bien des dimensions de la supervision contreproductive.

Quant à la supervision abusive, elle ramène à l'essentiel de ce qu'est un comportement dit contreproductif car elle nuit directement aux personnes qui y en sont victimes. Rappelons que selon Tepper (2007), les comportements associés à la supervision abusive, par exemple, sont intentionnels et servent à atteindre un but fixé par le superviseur, même si l'intention n'est pas de blesser ou de faire du mal aux subordonnés. Par contre, même s'ils ne sont pas posés dans le but de leur nuire directement, ces comportements peuvent nuire à leur performance au travail en leur causant des émotions négatives.

Le leadership autocratique réfère au superviseur qui, entre autres, exerce un pouvoir décisionnel unique et unidirectionnel (De Cremer, 2007). Ce type de comportement risque de nuire aux membres d'une équipe menée par un tel superviseur en limitant leur sentiment de participation à l'atteinte des buts fixés ainsi que d'utilité et d'apport à l'équipe. Les membres pourraient ressentir une insatisfaction et désengagement face à leur équipe puisque leurs besoins d'autonomie ne sont pas comblés (Schoel et al, 2011). Selon toute logique, un désengagement face à l'équipe ou aux buts fixés semble nuisible à la performance des équipes de travail.

Le leadership narcissique, quant à lui, réfère à un superviseur ayant un comportement centré sur lui-même sans égards aux membres de son équipe et qui peut parfois avoir des idées ou des objectifs démesurés afin d'assouvir son égo (Rosenthal et Pittinsky, 2006). Les comportements de ce type de superviseur peuvent nuire à la performance de son équipe de travail en leur fixant des objectifs trop élevés, entre autres, et miner le moral des membres qui ne sont pas en mesure d'atteindre ces objectifs et atteindre leur sentiment d'efficacité

au travail. Un membre de cette équipe pourrait se sentir décourager et cesser de fournir les efforts exigés, ce qui aurait un effet indésirable sur la performance des équipes de travail.

Finalement, le favoritisme est une composante évidente de ce que peut être un comportement contreproductif puisque les membres qui en sont victimes peuvent en venir à sentir que leurs réalisations ne sont pas prises en considérations ou que d'autres membres de l'équipe moins performants ou non qu'eux ont des privilèges auxquels ils n'ont pas accès. Le superviseur faisant preuve de favoritisme ne prend pas nécessairement la performance des membres de son équipe en considération lorsqu'il favorise des membres au détriment des autres membres (Chaput, 2012). Ainsi, la performance au travail peut devenir moins importante aux yeux des membres de l'équipe.

### **5.2.2 Interprétation des analyses de régression hiérarchique**

Nos hypothèses de relation (hypothèses 2 à 4) n'étant pas ou partiellement appuyées, nous avons inséré lors de la deuxième étape de notre analyse une chacune des quatre dimensions de la supervision contreproductive, donc de manière séparée, afin de les vérifier. Les dimensions de la supervision contreproductive étant reliées les unes aux autres, la précision du coefficient de corrélation diminue. Effectivement, la multi-colinéarité des dimensions de la supervision contreproductive pourrait expliquer le fait qu'une seule dimension ressort comme étant significative lorsqu'analysée collectivement alors qu'en les analysant séparément, plusieurs dimensions ressortent comme étant significatives. Ainsi, le

coefficient de corrélation se précise davantage lorsque chaque donnée est analysée individuellement.

Selon l'hypothèse 2, les dimensions de la supervision contreproductive soit les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et le favoritisme sont corrélées négativement avec la performance des équipes de travail. Les analyses de régression hiérarchique ne montrent que de faibles relations significatives entre les dimensions de la supervision contreproductive et la performance des équipes de travail et seulement lorsqu'elles sont analysées individuellement; c'est-à-dire que les dimensions de la supervision contreproductive n'ont que peu d'influence significative sur la performance des équipes de travail contrairement à ce qu'ont mentionné par Harris et Hogan (1992). Bien que peu significatives, les relations entre les dimensions de la supervision contreproductive sont négatives, à part pour la dimension du leadership narcissique qui tend à montrer une corrélation positive. Dans ce cas, nous pourrions supposer que l'équipe a atteint les résultats fixés au départ et sont habitués au fait que leur superviseur se voit attribué les mérites, contrairement à ce qu'en déduisait Eisendhart (1989). Nous pourrions aussi croire que le milieu de travail hautement hiérarchisé dans lequel évoluent les participants vient expliquer partiellement ces résultats puisque lorsque l'équipe performe, il se peut que ce soit le chef hiérarchique qui en retire les bénéfices puisque c'est lui qui a pris les décisions. Les participants n'ont probablement que très peu de pouvoir concernant les décisions qui sont prises et les plans d'interventions qui leur sont soumis et performant alors dans un contexte dans lequel leur pouvoir décisionnel est peu sollicité, ce qui pourrait expliquer qu'un comportement autocratique n'a que peu



d'influence sur leur performance. En ce qui concerne les comportements d'agression, les comportements autocratiques et finalement, le favoritisme, ils n'ont, selon nos résultats, pas d'influence sur la performance des équipes de travail; ce qui laisse supposer que les participants sont indifférents face à ces types de comportements. Plus précisément, concernant les comportements d'agression, les participants semblent performer même si leur supérieur hiérarchique crie, les insulte ou bien les isole. Leur formation et leur contexte de travail font en sorte qu'ils doivent faire face à des situations exigeantes les confrontant dans leurs schèmes de pensées et savoir comment y réagir tout en gardant leur sang-froid. Leur capacité à rester concentrés sur leurs objectifs tout en gérant leurs émotions en contexte négatif peut expliquer leur capacité à performer malgré le comportement agressif d'un supérieur. Finalement, tel que déjà mentionné, ce milieu de travail laisse fort probablement peu de place au favoritisme étant donné la hiérarchie présente et le peu de marge de manœuvre que cela accorde aux différents participants dans l'activité de leurs fonctions. Étant donné que ces derniers doivent obéir à des ordres précis, il serait peu probable qu'ils puissent se démarquer au point de créer des injustices ou du favoritisme. Le fait que les participants soient syndiqués élimine aussi peut-être que certaines faveurs puissent être accordées à certains membres au détriment des autres.

Tel que vu précédemment, l'hypothèse 3 soutient que les dimensions de la supervision contreproductive soit les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et le favoritisme sont corrélées négativement avec la viabilité des équipes de travail. Nous constatons que la seule dimension démontrant un lien significatif est le favoritisme – ce lien étant négatif. Tel qu'expliqué par Balkundi et

Harrison (2006), la supervision contreproductive peut avoir une influence négative sur l'ambiance de travail et ainsi causer des conséquences néfastes sur l'attachement et la volonté des membres de l'équipe à rester à évoluer ensemble. Plus concrètement, il semble plutôt logique de croire que les membres d'une équipe victimes d'intimidation ou de violence physique et/ou verbale de la part d'un supérieur immédiat voudront quitter cette équipe de travail et pour ainsi dire, mettre un frein à la situation perçue comme étant agressive. Étonnamment, nos résultats montrent que les comportements d'agression sont la dimension le moins fortement lié à la viabilité de l'équipe et que le favoritisme est le plus fortement relié. Il semblerait que les comportements d'agression soient plus tolérés au sein des équipes participantes que le favoritisme en ce qui a trait au désir des membres de continuer à faire partie de l'équipe. D'autre part, il semble que de faire partie d'une équipe de travail laquelle ayant un supérieur immédiat démontrant des comportements de supervision autocratique ne semble pas avoir d'influence sur les membres à faire partie de cette équipe ou non. Nous pouvons supposer qu'en réalité, les membres de l'équipe s'attendent à ce que leur supérieur prenne les décisions étant donné la nature du travail et la forte structure hiérarchique existante. Il est donc probablement perçu comme normal que les membres de l'équipe aient un pouvoir décisionnel limité. Finalement, à l'instar des résultats concernant la performance de l'équipe de travail, le leadership narcissique n'a pas une influence significative sur la viabilité des équipes. Dans ce cas, il serait pertinent de se questionner sur la performance du leader puisque si ce dernier démontre un leadership narcissique, mais est performant selon son équipe, cette dernière pourrait simplement lui emboîter le pas en étant performante et ainsi, les membres de l'équipe auront envie de rester au sein d'une équipe performante. Il est possible de faire un lien avec le fait que si le

superviseur possède un énorme pouvoir décisionnel, il va alors de soi qu'il tend à s'accorder le mérite du succès de son équipe.

Finalement, selon l'hypothèse 4, les dimensions de la supervision contreproductive (soit les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et le favoritisme) sont corrélées négativement avec la qualité de l'expérience groupale des membres. Cette dernière hypothèse est partiellement appuyée puisque bien que les dimensions de comportements contreproductifs soient reliées négativement à la qualité de l'expérience groupale, seule la dimension du leadership autocratique a une relation négative significative sur la qualité de l'expérience groupale. Autrement dit, un leader démontrant des comportements autocratiques semble être celui qui influence le plus fortement la qualité de l'expérience groupale et donc, nous pouvons supposer que les équipes participantes s'attendent à être consultées lors de la prise de décision afin que les décisions prises cadrent avec leurs propres valeurs car autrement, cela leur cause de la frustration (De Cremer, 2007; Schoel et al., 2011; Stewart et Manz, 1995). Cela est particulièrement étonnant puisque selon l'hypothèse 3, les comportements de supervision autocratique n'ont que peu d'influence sur le désir des membres de l'équipe à vouloir rester au sein de leur équipe de travail. Autrement dit, bien que ces comportements autocratiques nuisent à la qualité de leur expérience au sein de l'équipe, ils ne les poussent pas à vouloir quitter cette équipe. Parallèlement, quoique la relation est faible, le favoritisme nuit quelque peu à la qualité de leur expérience en tant que groupe de travail de même que les comportements d'agression semblent avoir un très peu d'effet sur la qualité de l'expérience groupale. Dans le contexte du milieu de la sécurité publique, il est peut-être mieux toléré de montrer certains

comportements dits agressifs selon les circonstances en comparaison avec d'autres milieux de travail. Pour conclure, le leadership narcissique semble ne pas avoir d'effet négatif sur l'expérience groupale. Cela pourrait s'expliquer, entre autres, par l'idée que le leader qui fixe les objectifs de travail tout en respectant les objectifs de l'équipe et de l'organisation et qui atteint ces résultats. Si tel est le cas, les membres de l'équipe semblent approuver qu'il en prenne le mérite.

### **5.3 Les apports de la recherche**

Cette section nous permet d'expliquer quels seront les apports de cette recherche dans un contexte théorique et pratique.

#### **5.3.1 Implications théoriques**

Principalement, ce mémoire a permis de développer et valider un instrument de mesure concernant la supervision contreproductive des équipes de travail. Nous avons donc atteint notre premier objectif qui était de réussir à développer une représentation multidimensionnelle de la supervision contreproductive selon les dimensions de supervision retenues et ce, dans un contexte d'équipes de travail. Cet aspect novateur représente un avancement théorique puisque ce modèle pourra être repris afin de vérifier les relations des dimensions de supervision contreproductive avec d'autres concepts autre que l'efficacité des équipes de travail.

Notre mémoire permettra sans doute de mieux cerner et comprendre les liens entre les dimensions retenues soit les comportements d'agression, les comportements du leadership autocratique, les comportements du leadership narcissique et les comportements du favoritisme et l'efficacité au travail dans un milieu distinct, soit un milieu policier. Il n'existe, à notre connaissance, aucun autre mémoire n'ayant fait de liens entre la supervision dite contreproductive et l'efficacité des équipes de travail dans ce milieu en soi. Notre recherche pourrait donc servir à d'autres chercheurs désirant acquérir une meilleure connaissance de ce milieu.

### **5.3.2 Implications pratiques**

De manière concrète, les différentes dimensions de la supervision contreproductive peuvent être évaluées dans le cadre d'un processus d'évaluation formel des gestionnaires d'une organisation. En cernant le type de comportements contreproductifs utilisés par un gestionnaire, nous pouvons mieux évaluer ses besoins de formation afin de l'amener à travailler sur ses points de vigilance et à développer les leviers qu'il possède déjà et que nous voulons mettre de l'avant. Par exemple, en évaluant les comportements utilisés par ces derniers, si nous décelons que le gestionnaire démontre des comportements en lien avec le favoritisme, les experts en ressources humaines peuvent développer des outils afin de l'accompagner dans une démarche d'amélioration de ses comportements de gestions. Des exemples d'objectifs pour ce gestionnaire afin d'améliorer ses comportements de gestion pourraient d'être plus clair et transparent dans ses attentes vis-à-vis les membres de son équipe et de montrer plus d'équité dans les récompenses qu'il accorde à ceux-ci. Dans le

cas d'un gestionnaire démontrant des comportements d'agression, du coaching pourrait lui être offert afin d'améliorer son approche envers les membres de son équipe.

De plus, notre étude permettra sans doute aux organisations de mieux identifier les critères d'efficacité de leurs équipes de travail et ainsi, de mieux les mesurer lors d'un processus d'évaluation de rendement des équipes de travail, mais aussi des supérieurs de ces équipes. Autrement dit, dans le processus d'évaluation de rendement, les indicateurs d'efficacité pourraient être la performance, la viabilité des équipes de travail ainsi que la qualité de leur expérience groupale.

#### **5.4 Les forces et les limites de la recherche**

Une des forces de cette recherche est qu'au lieu d'être représentée par une seule dimension, soit la performance, l'efficacité des équipes de travail est ici représentée par trois dimensions : la performance, la viabilité de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale (Rousseau, 2009), ce qui enrichit considérablement le concept en l'approfondissant. Une autre force qui se doit d'être soulevée est le fait que nous utilisons deux sources d'évaluation différentes pour recueillir nos données. Ces dernières ont en effet été recueillies auprès des membres de l'équipe et des superviseurs de ces équipes, ce qui permet d'avoir un regard plus complet sur la problématique étudiée.

Parmi les limites de notre recherche, nous reconnaissons le manque de validité externe, donc de généralisation possible à l'extérieur du groupe étudié. En fait, nos

participants font partie d'une organisation publique offrant des services d'urgence, ce qui en soit est un milieu très spécifique avec des normes, lois et processus qui lui sont propres ce qui nuit à la validité externe de la recherche Il serait alors impossible de considérer nos résultats comme étant transposables à une organisation privée dans un autre domaine. Une autre limite de notre recherche est le fait que les données recueillies sont des données basées sur l'appréciation et la compréhension de participants de nos questions. Il s'agit ici d'un biais dû à la perception des participants. Par exemple, un participant peut avoir vécu une situation avec son supérieur immédiat pendant laquelle ce dernier s'est montré agressif en lui criant après alors qu'aucun autre participant n'a vécu ce genre de situation avec ce même supérieur. De toute évidence, l'un d'eux pourrait alors répondre que ce superviseur démontre un comportement type de la supervision abusive alors que les autres ne le noteront pas ainsi, ce qui vient influencer les résultats. De plus, nous sommes limités par le fait que nous utilisons des données secondaires. Enfin, le ratio d'hommes et de femmes ayant répondu au questionnaire, soit 70% d'hommes pour 30% de femmes nous empêche une généralisation de nos résultats dans des milieux au sein desquels ce ratio serait différent.

## **5.5 Pistes pour futures recherches**

Il serait intéressant de reprendre le même questionnaire et l'administrer dans une organisation qui n'offre pas de service relié à la sécurité publique telle une organisation privée ou même publique, mais dans un service autre que celui touchant à la sécurité publique. Ce type d'organisation a plus souvent qu'autrement une mission singulière et ses membres ont un profil qui ne se retrouve pas nécessairement ailleurs dans d'autres sphères

du monde du travail. Ainsi, nous pourrions comparer les résultats obtenus et analyser si les liens qui ont été faits dans notre étude sont propres à ce milieu de travail ou s'ils sont généralisables à d'autres populations. Par exemple, l'interprétation des comportements d'agression, plus spécifiquement ceux de supervision abusive selon Tepper (2000), dépend largement de la perception des membres d'une équipe donnée et revêt donc un caractère subjectif. Autrement dit, il serait fort intéressant d'analyser ces mêmes comportements dans un contexte différent.

Une autre observation plutôt intéressante est que les comportements liés au leadership autocratique ne semblent pas être un frein dans le milieu étudié dans ce présent mémoire puisqu'il est particulièrement efficace dans des milieux où le degré de contrôle de l'équipe est élevé ou nettement inférieur ou lors de situations d'urgence alors que le supérieur possède l'expertise que ses subordonnés n'ont pas pour prendre des décisions (Schoel et al., 2011), ce qui est de toute évidence le cas dans notre étude puisque les membres évoluent dans un milieu hautement hiérarchisé dans lequel une seule personne détient l'autorité de prendre des décisions au sein de l'équipe et dans lequel les situations d'urgence se vivent au quotidien.

Aussi, 70% des membres des équipes étudiées était des hommes. Conséquemment, nous pourrions conduire cette étude dans un milieu avec une présence féminine plus forte afin de voir s'il existe des différences entre les comportements dits contreproductifs et les liens avec la performance d'équipes de travail féminines qui sont ressortis de cette présente étude



Somme toute, cette recherche ouvre la porte sur plusieurs possibilités pour de futures études avec des participants ayant des caractéristiques différentes et dans des milieux de travail différents de celui étudié dans cette présente recherche.

## Conclusion

---

Les organisations d'aujourd'hui font face à plusieurs défis actuels et à venir causés entre autres par l'augmentation de la concurrence mondiale du marché du travail lesquels les plongent dans un contexte de changement et de renouvellement, autant au sein des organisations publiques que privées. Les organisations, pour pallier l'augmentation de la compétition sur le marché et aux besoins des nouvelles générations, se doivent d'innover et de développer des méthodes de travail et de gestion qui leur permettront de s'adapter au nouveau contexte de travail et ainsi de relever les défis sous-jacents (Kozlowski et al., 2006). Le travail en équipe est souvent une des solutions apportées et préférées pour relever les défis modernes des organisations (Cohen et Bailey, 1997; Roy, 1999; Salas et al., 2005, Richter, Dawson, & West, 2011; O'Neill et al., 2018). Nous voyons effectivement depuis plusieurs années un essor du travail en équipe, petites ou plus grandes, fixes ou en constants changements, etc. Par contre, tel que vu au début de ce mémoire, il ne suffit simplement de créer une équipe de travail pour que celle-ci soit efficace et une multitude de facteurs viennent influencer l'efficacité d'une équipe de travail (Richer et al., 2011) dont, entre autres, le style de leadership qu'utilise le superviseur en charge. Le style de leadership démontré par un superviseur peut en effet avoir des conséquences positives ou négatives sur l'efficacité de son équipe selon, par exemple, le contexte, le travail, la composition de l'équipe. La littérature se penchant plutôt sur les bonnes pratiques de supervision, nous avons décidé d'étudier le côté plus sombre de la supervision soit la supervision contreproductive et ses effets sur l'efficacité des équipes de travail. Nous espérons que cette recherche permettra aux gestionnaires de cerner leurs comportements qui favorisent ou non

l'efficacité de leurs équipes de travail et ainsi, les influencer dans la gestion de celles-ci. Ces derniers seront aussi en mesure d'utiliser nos conclusions afin d'analyser leurs propres comportements et peut-être apporter les correctifs ou ajustements nécessaires afin de mieux diriger leurs équipes vers une efficacité optimale.

Cette étude cherchait tout d'abord à vérifier si la supervision contreproductive a des effets sur l'efficacité des équipes de travail. Parallèlement, nous tentons de valider le concept selon lequel la supervision contreproductive inclut quatre dimensions, à savoir les comportements d'agression (incluant la supervision abusive et les comportements d'obstruction sociale), le leadership autocratique (incluant la supervision tyrannique), le leadership narcissique et le favoritisme.

Tout d'abord, nous rappelons que la question de départ était « *Quels sont les effets de la supervision contreproductive sur l'efficacité des équipes de travail?* ». Nous avons voulu d'abord déterminer quelles étaient les dimensions de la supervision contreproductive que nous allions mettre en lien avec l'efficacité des équipes de travail. Suite à une revue de la littérature sur le sujet, nous avons démontré que la supervision contreproductive inclut effectivement les quatre dimensions de la supervision contreproductive choisies au départ (comportements d'agression (incluant la supervision abusive et les comportements d'obstruction sociale), le leadership autocratique (incluant la supervision tyrannique), le leadership narcissique et le favoritisme). Les analyses factorielles ont démontré que les items (nos questions) correspondaient de manière distincte à nos dimensions.

Par la suite, nous avons mis en lien ces quatre dimensions de la supervision contreproductive avec les trois critères de l'efficacité des équipes de travail soit la performance, la viabilité de l'équipe ainsi que la qualité de l'expérience groupale (Hackman, 1987, Hackman et Wageman, 2005). Ainsi, nous n'avons pas pu montrer que les comportements d'agression, le leadership autocratique, le leadership narcissique et le favoritisme ont un effet négatif significatif sur la performance des équipes de travail.

Ensuite, nous n'avons pu montrer que partiellement que les comportements contreproductifs ont un effet négatif significatif sur la viabilité des équipes de travail étant donné que nous avons constaté que seuls les comportements reliés au leadership narcissique ont un lien significatif avec le désir des membres de faire partie de leur équipe de travail.

Pour ce qui est de la qualité de l'expérience groupale, seul le leadership autocratique semble l'affecter négativement de manière significative. Comment expliquer que les comportements reliés au leadership autocratique nuisent plus à la qualité de l'expérience groupale que des comportements dits agressifs? De plus, bien que le leadership autocratique rende leur expérience au sein de l'équipe plus négative, ce type de leadership n'influence pas leur désir de rester ou de quitter cette équipe? Il y aurait peut-être lieu de creuser cette idée; les membres ressentent-ils un sentiment d'impuissance acquise?

Ces résultats, étonnants dans certains cas, ouvrent selon nous la porte à de futures recherches afin de mieux comprendre la dynamique qui existe au cœur du domaine de la

sécurité publique et mieux comprendre quels comportements semblent être mieux tolérés que d'autres et lesquels nuisent à l'efficacité de ces équipes.

## RÉFÉRENCES

---

- Allalouf, S., Labelle, D. et Ménard, J. (1990). *Introduction à la statistique appliquée* (2e éd). Montréal: Addison-Wesley.
- Ancona, D. G., et Caldwell, D. E. (1992a). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Andersson, L. M., et Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452– 471.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. et Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviours. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Ashfort, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778.
- Ashfort, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.

- Aubé, C. et Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204.
- Aubé, C., Rousseau, V. et Tremblay, S. (2011). Team size and quality of group experience: The more the merrier? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(4), 357-375.
- Balkundi, P., et Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1),49-68.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. et Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bassman, E., et London, M. (1993). Abusive managerial behaviour. *Leadership et Organization Development Journal*, 14(2), 18-24.

- Basu, S. (2009). *Work Place Nepotism and Stress*. SSRN Electronic Journal. DOI: 10.2139/ssrn.1409089
- Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: A review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in psychology*, 8, 773.
- Briggs, L. D. (1986). High morale descriptors: Promoting a professional environment. *The Clearing House*, 59(7), 316–319.
- Brown, N. W. (1996). The destructive narcissistic pattern. *Social Behavior and Personality*, 24(3), 263– 272.
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., et Demaree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676.
- Burke, R. J. (2017). Toxic leaders: Exploring the dark side. *Effective Executive*, 20(1), 10.
- Chaput, A. (2012). *The impact of favoritism on work groups*. Schmidt Labor Research Center Seminar Series. University of Rhode Island. PDF File, Paper 36, Repéré à [http://digitalcommons.uri.edu/lrc\\_paper\\_series/36](http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/36).



Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., et Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.

Cohen, S.G. et Bailey, D.E., (1997) What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.

Cohen, S.G. et Ledford, G.E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.

Conger, J. A. (1997). The dark side of leadership. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 215–232. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

Conger, J. A., et Kanungo, R. N. (1988). The *empowerment* process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.

De Cremer, D. (2007). Emotional effects of distributive justice as a function of autocratic leader behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1385-1404.

- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42, 1964-1991.
- Drucker-Godart, C. Ehlinger, S. Et Grenier, C. (2002). Validité et fiabilité de la recherche. Dans Thiétart, R.-A. *Méthodes de recherche en management* (2e édition). Paris: Dunod, 257-287.
- Duffy, M. K., Gangster, D.C., et Pagon M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351.
- Eisenhard, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- Fortin, M.F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Chenelière Éducation (3e édition), Montréal.
- Fox, J. (1997). *Applied regression analysis, linear models, and related methods*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Gerard, R. J. (1995). Teaming up: Making the transition to self-directed, team-based organizations. *Academy of Management Executive*, 9(3), 91–93.

- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology, 23*(1), 1–37.
- Glaser, L., Einarsen, S., Berge Matthiesen, S., et Skogstad, A. (2010). The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders, *Scandinavian Journal of Organizational Psychology, 2*(2), 3-14.
- Guzzo, R.A., et Shea, G.P. (1992). Group performance and intergroup relations in organisations. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology, 3*, 269-313.
- Guzzo, R. A., et Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology, 47*, 307-338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, 315–342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice
- Hackman, J. R., et Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review, 30*(2), 269–287.
- Halfhill, T., et Huff, J. (2004). *Defining group viability*. Roundtable presented at the 19th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago.

Haon, C., et Jolibert, A. (2008). Choisir parmi les méthodes quantitatives explicatives. In Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (Eds.), *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, (281-312). Paris: Pearson Education France.

Harris, G., et Hogan, J. (1992). *Perceptions and personalily correlates of managerial effectiveness*. Paper presented at the 13th Annual Psychology in the Department of Defense Symposium, Colorado Springs, CO.

Hinkin, T.R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.

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

Hogan, R., Curphy, G.J. et Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.

Hogan, R., et Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.

Hogan, R., Raskin, R., et Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. *In K. E. Clark et M.B. Clark (Eds.), Measures of leadership*, (343–354). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Hollenbeck, J.R., Beerma, B., et Schouten, M.E. (2012), Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team descriptions. *Academy of Management Review* 2012, 37(1) 82–106.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge (189-207)*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Howell, J., Miller, P., Park, H.H., Sattler, D., Schack, T., Sperry, E., Widhalm, S., et Palmquist, M. (2005). *Reliability and validity*. Writing@CSU. Colorado State University Department of English. Repéré à <https://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=66>.

James, R. L., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.

James, R. L., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of withingroup interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.

- Katzenbach, J. R. and Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organisation*, Harvard Business School, Boston.
- Keashly, L., Trott, V., et Maclean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9(4), 341–357.
- Kets de Vries, M. F. R., et Miller, D. (1997). Narcissism and leadership: An object relations perspective. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 194–214. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Konczak, L.J., Stelly, D.J. et Trusty, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviours: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Kozlowski, S.W.J. et Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Lawler, E.E. III, Morhman, S.A., et Ledford, G.E. Jr. (1995.) *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Lim, S., Cortina, L. M., et, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95–107.
- Manz, C.C. et Sims, H.P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-128.
- Marcus, B. et Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behaviour at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660.
- Mathieu, J.E., Heffner, T.S., Goodwin, G.F., Salas, E., et Cannon-Bowers, J.A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-83.
- Mathieu, J.E., Maynard, M.T., Rapp, T., et Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
- McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., et Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 327-330.

McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.

Montano, D., Reeske, A., Franke, F., and Hüffmeier, J. (2016). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: a comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective.

Neuman, W.L. (2000). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (4<sup>e</sup> édition). Boston : Allyn et Bacon.

Neuman, J. H., et Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox et P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (13–40). Washington, DC: American.

Nunnally, J. C., et Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill.

O'Neill, T. A., & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human resource management review*, 28(4), 325-331.

Ouimet, G. (2010b). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713-726.



Pearce, C. L., et Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.

Pearce, C.L., Sims, H.P., Jr. Cox, J.F., Ball, G., Schnelle, E., Smith, K.A. et Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership, *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.

Perrier, Y. et Tremblay, R.R. (2006). *Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel* (2e édition). Montréal: Chenelière Éducation.

Prendergast, C., et Topel, R. H. (1996). Favoritism in organizations. *The Journal of Political Economy*, 104(5), 958.

Quivy, R., et Campendhout, L.V. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (3e éd.). Paris: Dunod.

Rafferty, A.E. et Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.

- Renn, R. W. (2003). Moderation by goal commitment of the feedback-performance relationship: Theoretical explanation and preliminary study. *Human Resource Management Review*, 13(4), 561-580.
- Richter, A.W., Dawson, J.F. et West, M. (2011). The effectiveness of teams in organizations: A meta-analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 2749-2769.
- Roberson, Q. M., et Colquitt, J. A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30(3), 595– 607.
- Roter, A. B. (2017). *Understanding and recognizing dysfunctional leadership: The impact of dysfunctional leadership on organizations and followers*. Taylor & Francis.
- Rosenthal, S. A., et Pittinsky, T. L. (2006). *Narcissistic leadership. The leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Rousseau, V. et Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group et Organization Management*, 35, 751-781.

- Rousseau, V., Aubé, C. et Savoie, A. (2006). Le fonctionnement interne des équipes de travail: conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 38(2), 120-135.
- Roy, M. (1999). Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations. *Gestion*, 24(3), 76-85.
- Salas, E., Sims, D.E. et Burke, C.S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Sanders, D.H. et Allard, F. (1996). *Les statistiques : une approche nouvelle*. Montréal : Chenelière-McGraw-Hill.
- Sauvé, S. (2005). Processus de validation d'un questionnaire : le cas de l'outil québécois de mesure. Colloque francophone sur les sondages 2005, Centre d'expertise sur la prestation de services, Secrétariat du Conseil du trésor, Gouvernement du Québec.
- Schat, A.C.H., Frone, M.R et Kelloway, E.K. (2006). Prevalence of workplace aggression in the U.S. Workforce: Findings from a national study. In: Kelloway EK, Barling J, Hurrell JJ, editors. *Handbook of Workplace Violence*. Thousand Oaks, CA: Sage, 47-89.

- Schyns, B. and Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Schoel, C., Bluemke, M., Mueller, P., et Stahlberg, D. (2011). When autocratic leaders become an option--Uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(3), 521-540.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 1-17.
- Skostgad, A. (1997). *Effects of leadership behaviour on job satisfaction, health and efficiency*. Unpublished PhD thesis. Bergen Norway.
- Sonnentag, S. (1996). Work group factors and individual well-being. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology*, 345–367. Chichester, England: Wiley.
- Srivastava, A., Bartol, K.M. et LockeLOCKE, E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 1239-1251.
- Stewart, G. L., et Manz, C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A managing work teams: A Typology and Integrative Model. *Human Relations*, 48(7), 747-770.

Sundstrom, E., et Altman, I. (1989). Physical environments and work-group effectiveness. In L. L. Cummings et B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior (vol. 11,* p. 175-209). Greenwich, CT: JAI Press.

Sundstrom, E. (1999a). Supporting work team effectiveness: Best practices. In E.D. Sundstrom, supporting work team effectiveness: *Best Management Practices for Fostering High Performance* (p. 3-23). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sundstrom, E., Demeuse, K. P., et Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. R., et Richards, H. (2000). Work groups: from the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 44-67.

Sauvé, S. (2005). Processus de validation d'un questionnaire : le cas de l'outil québécois de mesure. *Colloque francophone sur les sondages 2005*, Centre d'expertise sur la prestation de services, Secrétariat du Conseil du trésor, Gouvernement du Québec.

Tabachnick, B.G. et Fidell, L.S. (2001) *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn and Bacon.

- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-516.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle , C. A., et Lambert, L. S. (2006). *Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision*. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tierney, P., et Tepper, B. J. (2007). Introduction to *The Leadership Quarterly* special issue: Destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 18(4), 171–173.
- Thomas, K.W. et Velthouse, B.A. (1990) Cognitive elements of empowerment: An «interpretative» model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Travers, S. D. (2018). *Emergence of shared leadership within teams: A computational agent-based model* (Doctoral dissertation, University of South Alabama).
- Trochim, W.M.K. (2005). *Research methods knowledge base*.  
<http://www.socialresearchmethods.net/kb/index.php>, dernière révision le 2006-10-20. Consulté le 2015-08-15.

- Tyler, T.R. (1999), Why people cooperate with organizations: an identity-based perspective, *Research in organizational behavior*, 21(1), 201-246.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weldon, E., et Wengart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307–334.
- Weiss, N.A. (2004) *Introductory Statistics*. Pearson Education Inc. Addison Wesley.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L., et Premack, S., (1992). Meta-analysis of the antecedents of personal goal level and of the antecedents and consequences of goal commitment. *Journal of Management*, 18(3), 595–615.
- Worthington, R.L. et Whittaker, T.A. (2006). Scale development research: a content analysis and recommendations for best practices. *Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

[http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/N-1.1#se:81\\_18](http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/N-1.1#se:81_18), consulté le 25 février 2017.